



RAPPORT D'ÉTUDE

Rapport d'évaluation de la coopération décentralisée entre les villes de Montreuil (France) et de Beit Sira (Palestine)

Auteurs

Julie Conversy

Abeer Mashni Giroud

Janvier 2017 – version finale

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS	5
1. TERMES DE RÉFÉRENCE ET DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION	6
1.1. Rappel des finalités de l'évaluation	6
1.1.1. Une évaluation pour apprécier les résultats et un outil d'aide à la décision pour l'avenir	6
1.1.2. Les limites de l'exercice	6
1.2. Rappel des étapes de l'évaluation	7
2. CONTEXTE	8
2.1. Montreuil, un engagement solidaire et international de longue date	8
2.1.1. Une politique à l'international volontariste	8
2.1.2. Des enjeux budgétaires susceptibles d'infléchir la coopération	9
2.2. Un partenaire Palestinien qui monte en compétences	10
2.2.1. Des enjeux en termes sociaux et économiques	10
2.2.2. Des enjeux en termes institutionnels : le point sur le système de gouvernement local	12
2.2.3. Le rapprochement intercommunal, une réforme souhaitée mais qui rencontre des fortes réticences	13
2.2.4. Les caractéristiques de la gouvernance à Beit Sira	15
3. DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROJETS ET DU PARTENARIAT	16
3.1. Historique de la relation	16
3.2. Description et Analyse des projets	18
3.2.1. Le projet Déchets	19
3.2.2. Le projet Maternelle	22
3.2.3. Le projet Énergie	25
3.2.4. Le projet Développement Économique Local	30
3.2.5. Le projet Eau	34
3.2.6. Le projet Échange de jeunes	40

4. LES RÉPONSES AU QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF	44
<hr/>	
4.1. Pertinence	44
4.2. Cohérence	49
4.3. Efficacité et efficience	53
4.4. Durabilité	56
4.5. La dimension partenariale	58
5. RECOMMANDATIONS	59
<hr/>	
5.1. Au niveau de la relation partenariale	59
5.2. En termes de stratégie et d'options pour le programme	62
5.2.1. La question de l'échelle	62
5.2.2. En termes de thématiques	63
5.3. Au niveau des modalités techniques	66
6. ANNEXES	71
<hr/>	
6.1. Listes des personnes rencontrées	71
6.2. Liste des documents consultés	73
6.3. Planning de l'étude	77

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de Montreuil ou de son partenaire institutionnel Beit Sira.

Liste des sigles et abbréviations

ACAD France	Association des Consultants en Aménagement et en Développement des territoires
ACAD Palestine	Arab Center for Agricultural Development
AFD	Agence Française de Développement
AJP	Arabtech Jardaneh Palestine (Bureau d'études palestinien)
ANP	Autorité Nationale Palestinienne
APD	Aide Publique au Développement
BAFA	Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur
CAS	Centre d'Action Sociale
CTB / BTC	Coopération Technique Belge / Belgium Technical Cooperation
CD Seine Saint Denis	Conseil Départemental de Seine Saint Denis (93)
CR Ile de France	Conseil Régional d'Ile de France
CUF	Cités Unies France
DD	Développement Durable
ESF	Electriciens sans Frontière
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Agence de coopération allemande
HOPE	House Of palestinian Expertise (bureau d'étude)
JSC	Joint service council(s)
JSCSW	Joint Service Council for Solid Waste (Syndicat régional des déchets du Gouvernorat de Ramallah - Al Bireh)
LGRDP	Local Government Reform and Decentralisation Programme (programme d'appui à la décentralisation mené par la BTC)
MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
MoiG	Ministry of the Local Government / Ministère du Gouvernement Local
MDLF	Municipal Development Lending Fund
NIS	New Israeli Shekel (monnaie)
PA	Palestinian Authority – Autorité Palestinienne
RCDP	Réseau de Coopération Décentralisée pour la Palestine
PWA	Palestinian Water Authority
WBWD	West Bank Water Department (Organe intergouvernemental israélo-palestinien)

1. Termes de référence et déroulement de l'évaluation

1.1. Rappel des finalités de l'évaluation

1.1.1. Une évaluation pour apprécier les résultats et un outil d'aide à la décision pour l'avenir

Si la présente évaluation répond à une **obligation contractuelle** dans le cadre des co-financements accordés par le MAEDI (Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International - Français) pour les deux programmes triennaux (2010-2012) et (2013-2015) et à un objectif de **redevabilité**, elle n'en demeure pas moins un **outil d'amélioration continue et de pilotage** que les deux partenaires veulent mettre à profit pour apprécier de manière objective et distanciée les résultats et modalités des projets mis en œuvre, et du partenariat de manière plus globale. Cette évaluation doit permettre d'évaluer « ici et là-bas »:

- de **manière quantitative les résultats obtenus**, et l'impact à moyen terme des projets mis en œuvre dans le cadre des deux protocoles de coopération (2010-2012 et 2013-2015). Outre les résultats atteints, il est primordial de s'attacher aux difficultés rencontrées, et d'en analyser les causes, et de proposer des alternatives pour les contourner à l'avenir,
- de **manière qualitative** si les processus mis en place, et le choix d'une ingénierie directe et multi partenariale, par exemple, s'avèrent les plus adéquates au vu des principes d'échange et de renforcement des capacités,
- **d'embrasser la dimension partenariale** dans son entièreté et de s'assurer que Montreuil et Beit Sira ont la même vision de leur coopération et des principes qui la fondent.

Ce bilan doit être assorti de **recommandations stratégiques et opérationnelles** pour les prochaines années soumises à discussion entre les deux partenaires et pour redonner du sens à la relation partenariale.

Il est à noter toutefois que l'évaluation ne prenait pas en considération les aspects de circuits financiers. Il n'était pas attendu d'avis sur la conformité et l'effectivité des dépenses réalisées au titre du projet.

1.1.2. Les limites de l'exercice

Cet exercice évaluatif portait sur une **période relativement longue (2010-2016)**, et concernait un **certain nombre de projets (six)**. Aussi étant donné les ressources affectées (budget, temps, ..), il était établi de faire un focus sur deux aspects :

le projet **Eau** (dont une des particularités réside dans son **antériorité**, il a été identifié dès 2008 comme un axe fort de la coopération, et l'**évolution** de son périmètre et de ses objectifs vers un appui une intercommunalité),

et le projet d'**Appui au développement économique local**, qui avait vocation à accompagner les initiatives citoyennes).

En outre, il était attendu de s'attacher plus précisément aux **aspects qualitatifs** des projets qu'à leurs résultats d'ordre quantitatifs, ainsi qu'à la **qualité du partenariat** entre les deux villes.

Étant donné que ces projets sont mis en œuvre récemment, il est **difficile d'en évaluer l'impact à proprement parler**, en revanche, il est possible d'identifier si certaines conditions de durabilité sont bien remplies et d'en constater les premiers effets.

La documentation ne manque pas concernant l'évolution des projets, mais il n'y a pas de **document de projet** en tant que tel (reprenant les éléments de contexte et son évolution, les objectifs initiaux et leurs inflexions éventuelles, des indicateurs de suivis, etc...). Aussi, il est à noter un coût d'entrée important pour consolider toute l'information, et reconstituer l'évolution de certains projets. Cela est très vrai pour le projet eau qui débute en 2008, et évolue de manière considérable dans le temps, tant en termes d'objectifs, que de partenaires impliqués, que de montants engagés, ... sans que cela n'apparaisse de manière claire. Et pour autant il est toujours fait mention du projet « eau » alors que son cadre a énormément changé.

En plus de l'absence de dispositif de suivi-évaluation sur la base d'indicateurs vérifiables, la mission de terrain s'est heurté également à un **manque d'informations « objectives »** (chiffrée, quantitative, ...) par exemple en ce qui concerne les finances locales. Des chiffres sont annoncés mais ils ne sont pas accompagnés de documents permettant de les justifier. En revanche, les différents entretiens ont permis de recueillir un certains nombres de paroles d'acteurs et de points de vue, qui ont nourri l'analyse.

1.2. Rappel des étapes de l'évaluation

Le chronogramme de cette évaluation est proposé en annexe de ce rapport (annexe 3 - Planning de l'étude). La démarche s'articule autour de 4 phases :

- **La phase de cadrage**

Cette étape est primordiale, elle permet de s'assurer que les commanditaires de l'évaluation et les experts en charge de la réaliser ont la même compréhension des enjeux et des objectifs de cette dernière. Au terme de ce temps d'échange et d'analyse, les consultants disposent d'orientations précises pour la conduite de la mission d'évaluation et pour les livrables attendus. Le calendrier et la répartition des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes seront définis. Une note de cadrage en est l'aboutissement. Elle reprend les aspects méthodologiques, organisationnels et conceptuels.

- **La phase de collecte de l'information**

Outre l'analyse de la documentation remise par la ville de Montreuil, la collecte de l'information est essentiellement consacrée à des entretiens en France et en Palestine avec des acteurs de différents niveaux, soit du premier cercle directement impliqués dans le projet, soit du second cercle, dont le regard et les appréciations permettent une mise en perspective. L'intégralité de ces entretiens ou ateliers participatifs ont été menés par l'équipe de consultants sans que n'y soient associés les commanditaires de l'évaluation afin de garantir la libre parole des personnes interrogées et l'impartialité de l'évaluation. Cette étape intermédiaire permet à l'équipe de consultants de recueillir l'information à analyser pour élaborer un jugement en réponse aux questions évaluatives ainsi que les recommandations.

- **La phase de rédaction**

Les données de terrain ont fait l'objet d'une analyse qui a donné lieu à un rapport provisoire. Cette troisième étape se solde donc par l'élaboration d'un rapport provisoire.

Celui-ci a été présenté lors d'une restitution en visioconférence entre Paris et la Palestine pour tenter de dégager un diagnostic partagé de cette coopération sur lequel construire des recommandations d'avenir.

- **La phase de validation**

Suite à la restitution, l'équipe de consultants a intégré les observations de Montreuil et de Beit Sira et approfondi les points de débat soulevés par les deux partenaires. Des entretiens complémentaires ont été menés. Dans cette dernière étape, les consultants ont notamment insisté sur les recommandations stratégiques et opérationnelles. Une fois le rapport final provisoire rédigé et transmis à Montreuil. Il est soumis à la traduction pour transmission intégrale au partenaire

Au vu des difficultés induites par la visioconférence lors de la restitution intermédiaire (qualité de la ligne, délais de traduction, temps limité, ...), il a été décidé de réaliser la restitution finale en Palestine, et de se donner le temps de la discussion. Cette réunion s'attachera d'avantage à dessiner les scénarii d'avenir de la coopération sur la base des analyses et des recommandations formulées par l'équipe de consultants. Un travail d'appropriation de ces recommandations pourra donc être privilégié sur place.

2. Contexte

2.1. Montreuil, un engagement solidaire et international de longue date

2.1.1. Une politique à l'international volontariste

Depuis longtemps, Montreuil se positionne comme une **ville internationale et solidaire**. En effet, l'histoire de la Ville se caractérise notamment par **ses valeurs d'entraide, de fraternité, de combat citoyen et militant**. Ce sont bien ces mêmes principes, qui animent l'action internationale de Montreuil, soutenue par les différentes parties prenantes qui font sa force : élus, administration et habitants riches de leur mixité, et associations dans toute leur diversité et leur complémentarité.

Les associations de migrants présentes à Montreuil peuvent être considérées comme le catalyseur de cette politique de coopération décentralisée initiée dès 1985 par un partenariat fort avec le cercle de Yélimané au Mali, à un moment où la Ville est déjà engagée dans des jumelages en Allemagne et en Roumanie.

À partir des années 2000, Montreuil a développé des relations avec plusieurs villes du monde (en Méditerranée, notamment avec Beit Sira en Palestine (2005), mais également en Amérique latine et en Asie)¹ qui ont débouché sur des **projets complexes et aboutis**.

Montreuil a depuis rationalisé sa stratégie de coopération décentralisée pour ne la concentrer que sur ses liens avec le Mali, la Palestine, l'Allemagne, la Turquie et le Vietnam, qui se matérialisent par des projets en lien avec les problématiques de développement local de ses partenaires, « dans les priorités de politiques publiques à Montreuil, et dans le souci de favoriser la rencontre entre les citoyens »². La coopération avec Beit Sira apparaît comme l'une des deux coopérations vraiment prioritaires de la Ville (avec Yélimané). Elle s'articule autour de **projets de développement territorial, à dimension institutionnelle et/ou technique** qui renforcent les services publics locaux et tentent de favoriser le dialogue entre les populations des deux territoires partenaires. Ainsi la coopération avec Beit Sira a fortement évolué passant d'une logique de soutien ponctuel aux demandes du partenaire et d'échange de délégations à une construction du partenariat en mode projet³, en fonction des priorités dégagées par Beit Sira et des opportunités de financement ou d'appui rencontrées depuis 2009 pour soutenir la réalisation des projets.

Cette politique de solidarité internationale s'appuie également sur des actions d'éducation à la citoyenneté européenne et mondiale, et l'accompagnement des associations œuvrant en faveur du rapprochement des peuples et à la réduction des inégalités à l'échelon mondial, ou des ONG d'urgence qui interviennent en contexte de crise.

Du point de vue opérationnel et technique, cette politique municipale est mise en œuvre par le service des échanges internationaux et de la coopération décentralisée (5 personnes). Jusqu'à très récemment la chargée de mission consacrait 100% de son temps à la coopération avec la Palestine, ce qui n'est plus le cas depuis janvier 2016, du fait de la reconfiguration des services. Elle travaille dorénavant à 50% sur la Palestine et 50% sur le Vietnam.

À l'heure actuelle le service est positionné au sein de la direction des solidarités et de la coopération (qui englobe également le Centre d'Action Sociale C.A.S., les services aux personnes âgées, l'intégration des migrants, le Revenu de Solidarité Active, les relations internationales). Ce rattachement affiche l'aspect « solidaire » de cette coopération, qui n'a pas vocation à promouvoir un rayonnement économique. Ce signal politique revendique bien une coopération internationale de type militante, fondée sur des valeurs de citoyenneté ouverte au monde. Dans le cadre des mandats précédents, les Maires incarnaient pleinement cette politique. Jean-Pierre Brard de 1984 à 2008, puis Dominique Voynet de 2008 à 2014, ont porté cette politique internationale selon des modalités complètement différentes. Elle a toujours occupé une place importante mais a néanmoins évolué vers plus de professionnalisme. Actuellement, le portage politique est plutôt assuré par l'élu délégué à la coopération, aux solidarités internationales et aux populations migrantes.

2.1.2. Des enjeux budgétaires susceptibles d'infléchir la coopération

Le contexte qui caractérise aujourd'hui les Collectivités Territoriales en France pourrait avoir des impacts sur cette politique. En effet, promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle

¹ Source : site internet de la Ville de Montreuil : Et aussi en Méditerranée (Modi'in en Israël Agadir au Maroc) et en Turquie (Bismil dans le sud-est kurde), en Amérique latine (Diadema au Brésil) en Asie (Changchun en Chine, Haiduong au Vietnam)

² Source : <http://www.montreuil.fr/solidarites/solidarite-internationale-et-cooperation/>

³ Compte-rendu de mission à Beit Sira, mai 2011, M. Gerschwitz

Organisation Territoriale de la République (NOTRe)⁴ confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Il s'agit du troisième volet de la réforme des territoires, après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles et la loi relative à la délimitation des régions. La suppression de la clause générale de compétences ne concerne par l'action extérieure des collectivités territoriales.

Au **niveau budgétaire**, force est de constater que la crise financière a de lourdes conséquences pour les collectivités locales (qui assurent en outre 70% de l'investissement public) depuis 2009. Elle a premièrement un impact sur leurs ressources, qui au mieux stagnent, voire régressent comme pour la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises ou certaines dotations versées par l'État. De plus, comme tous les acteurs économiques, elles sont confrontées à la crise du crédit et peinent donc à financer leurs investissements. Aussi, en l'absence de sortie de crise concrète, les collectivités n'ont guère d'autres choix que de reporter, voire d'annuler, certains investissements ou bien de faire jouer le levier fiscal en augmentant les impôts sur lesquels elles ont encore un pouvoir de taux. Ainsi les politiques à l'international n'étant pas nécessairement la priorité des communes voient leur budget diminuer.

À Montreuil, l'accumulation des baisses de dotations année après année, de 2014 à 2017, s'élève à un manque de 25,5 millions d'euros. Or, la réduction des crédits liés à la coopération est progressive depuis 2008 (et plus significative encore depuis 2014) et donc, antérieure à la diminution récente des dotations de l'État français aux collectivités. En effet, l'ensemble des budgets des services ont été réduits. La coopération n'a pas subi plus d'effets négatifs que d'autres politiques municipales dans ce contexte, même pour celles définies comme prioritaires. ~~Ce qui témoigne du respect et de l'intérêt que la ville attache à sa coopération décentralisée malgré un contexte budgétaire contraint.~~ Toutefois cette contraction des budgets est une donnée qui doit être prise en compte dans les choix stratégiques et modalités pratiques du partenariat de coopération décentralisée.

2.2. Un partenaire Palestinien qui monte en compétences

2.2.1. Des enjeux en termes sociaux et économiques

Commune rurale de 3 500 habitants située à 15 km à l'ouest de Ramallah, Beit Sira se situe le long de la ligne verte qui délimite les frontières reconnues par la communauté internationale entre la Palestine et Israël. Anciennement ville ouverte et à la croisée des échanges entre la Cisjordanie, Israël et Gaza, **Beit Sira se trouve aujourd'hui enserrée de trois côtés :**

- à l'ouest, par le mur de séparation construit par Israël (dont la construction a privé les habitants de Beit Sira d'une partie de leurs terres agricoles)
- au nord, par l'autoroute sécurisée 443 reliant Tel Aviv à Jérusalem, dont l'accès est étroitement contrôlé par un check-point
- au sud, par la présence d'une colonie israélienne sur les terres d'un village voisin

En application des accords d'Oslo de 1993⁵, le territoire de Beit Sira se trouve presque exclusivement sous contrôle israélien : les habitations se situent en majeure partie en zone B (sous contrôle militaire

⁴ Source : gouvernement.fr

⁵ Les accords d'Oslo dits de « paix » constituent un moment clé dans l'administration des Territoires occupés palestiniens. En effet, ils organisent un processus de transfert de la gestion des affaires civiles et d'en une moindre mesure de maintien de

israélien) et une partie des habitations ainsi que l'ensemble des terres agricoles demeurent en zone C (sous contrôle civil et militaire israélien). Cela limite considérablement les marges de manœuvres du conseil local en termes d'aménagement du territoire, puisqu'il lui est tout simplement interdit de construire en zone C, ni à proximité des colonies et implantations militaires israéliennes, près des routes les desservant.

Pour rappel :

- Zone A. Il s'agit des territoires (principalement les villes et gros bourgs) placés sous le contrôle de l'Autorité palestinienne, chargée des pouvoirs civils et de police. L'armée israélienne conserve toutefois le pouvoir d'intervenir dans le cadre de patrouilles conjointes.
- Zone B. Elle s'étend à la quasi-totalité des villages palestiniens. L'autorité palestinienne n'y est dotée que des pouvoirs civils et d'une partie seulement des pouvoirs de police. L'armée israélienne y conserve la responsabilité de la sécurité et le pouvoir d'intervenir à tout moment.
- Zone C. Elle s'étend sur la plus grande partie de la Cisjordanie, les zones très peu peuplées, les zones dites « stratégiques » et les colonies. Elles sont placées sous le contrôle exclusif israélien.

Tableau du zonage de la Cisjordanie⁶

Accords / Zones	Oslo II, 1995	Wye River, 1998	Sharm al-Sheikh, 1999
Zone A	2%	9,1%	17,2%
Zone B	26%	20,9%	23,8%
Zone C	72%	70%	59%

Ce paysage géopolitique impacte clairement les habitants. D'une part en matière de **sécurité**, la proximité du Mur et du check-point créent une situation d'anxiété. D'autre part, en matière d'**économie**, la perte de terres agricoles et l'enclavement ont des répercussions importantes sur les revenus des habitants et l'emploi (le taux de chômage des jeunes dépasse les 60%). Les commerces qui pouvaient avant jouir de leur proximité avec les deux axes routiers majeurs, (Tel Aviv- Jérusalem et Ramallah – Gaza) ont périclité.

l'ordre dans les Territoires occupés palestiniens (hors Jérusalem-Est) vers un « Conseil » palestinien qui sera désigné comme l'Autorité « Nationale » Palestinienne (ANP) ; gestion relevant jusqu'alors de la seule administration civile et militaire israélienne. La mise en place d'un processus d'autonomisation partielle est perçue comme une étape provisoire conduisant à la libération et à l'autodétermination.

Les institutions locales sont ainsi placées au cœur des préoccupations de la nouvelle autorité politique et administrative palestinienne, qui entend par là rappeler sa légitimité sur le terrain, auprès de ses administrés, mais aussi faire reconnaître son autorité politique dans le processus de construction étatique.

Durant la période intérimaire (1994-1999), l'Autorité palestinienne revivifie les collectivités locales frappées de discrédit (en tant que relais entre la population occupée et l'administration civile et militaire de l'occupant israélien) et leur redonne une existence légale dont la plupart étaient privées, préalable à l'exercice de leurs compétences.

⁶ Source: PASSIA, Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs, Diary 2005, Jerusalem – Al-Quds, p.290

2.2.2. Des enjeux en termes institutionnels : le point sur le système de gouvernement local

L'Autorité palestinienne est l'héritière de systèmes juridiques multiples qui se sont succédés et parfois enchevêtrés (ottoman, britannique, jordanien, israélien) dont le point commun est la subordination de l'administration locale au pouvoir central (**centralisation**).

Au lendemain de l'accord « Gaza-Jéricho d'abord », le décret présidentiel du 5 mai 1994 établit que les lois et dispositions antérieures au 5 juin 1967 – c'est-à-dire jordaniennes/ égyptiennes, mandataires et ottomanes – ont force de loi jusqu'à l'élaboration d'une nouvelle législation palestinienne. L'Autorité Palestinienne entend promouvoir les collectivités locales à travers des mesures dites de « décentralisation » pour pallier le vide institutionnel et politique à l'échelon local et tourner la page de la politique héritée. Il est à noter qu'il ne s'agit pas vraiment d'un processus de décentralisation au sens usuel. Il est plutôt question de placer sous le contrôle d'un pouvoir en constitution (l'Autorité Palestinienne) des institutions locales qui lui préexistaient⁷. Autrement dit, l'enjeu pour Yasser Arafat est bien de fédérer autour de l'Autorité Palestinienne une population de type clanique (ce qui aurait plutôt tendance à la fragmenter) dans un contexte caractérisé par un déséquilibre des pouvoirs entre Palestiniens et Israéliens.

Des municipalités au service de l'État en devenir

Les dirigeants de l'Autorité Palestinienne assignent un rôle clair aux Collectivités Locales :

- ✓ Elles doivent servir de **support à l'inscription territoriale de l'État à venir**. Elles doivent contribuer à l'affirmation d'un centre politique et d'une identité nationale. Leur présence aide au développement d'un appareil bureaucratique proprement palestinien
- ✓ elles doivent aussi servir à « marquer » le territoire palestinien revendiqué. En donnant un statut juridique aux différentes communautés humaines de la Cisjordanie et de la bande de Gaza, y compris aux plus petites, et en les cartographiant, il s'agit d'affirmer leur appartenance à la nation et de **contrer la propension israélienne à la poursuite de la colonisation**. Cela est particulièrement le cas dans les zones rurales.
- ✓ Elles sont considérées comme des **moteurs potentiels du développement**. Selon eux, les services municipaux doivent aider à normaliser les conditions de vie des populations et offrir aux administrés les moyens de participer à la croissance économique. L'accent est donc mis sur la réhabilitation des infrastructures municipales et la délivrance de prestataires de services.

Focales #02, AFD, Aude Signoles, 2010

Cette politique répond aussi aux revendications fortes de « participation » à la prise de décision locale de la part de la population qui a plus confiance dans les institutions qu'elle connaît déjà (telles que les municipalités) que dans les nouvelles (comme les ministères de l'Autorité Palestinienne) dans un contexte caractérisé par un fort changement politique.

Au niveau central, le Ministère du Gouvernement local (MoLG – Ministry of the Local Government) est créé. Il dispose d'une représentation au travers d'une administration déconcentrée dans chaque capitale de région. Il se fixe deux tâches prioritaires : la préparation d'un cadre juridique pour la tenue d'élections locales et la réorganisation du système de gouvernement local. Ce travail aboutit à l'établissement de nouvelles circonscriptions et à l'élaboration de deux lois cadres⁸ :

- Loi sur les élections des conseils des collectivités locales palestiniennes de 1996
- Loi sur les collectivités locales palestiniennes (n° 1, 1997)

⁷ Aude Signoles, « le système de gouvernement local en Palestine », mars 2010, AFD collection « FOCALLES »

⁸ La répression brutale de la seconde Intifada à partir de 2000, puis l'arrestation massive de députés palestiniens ont gelé l'élaboration des lois.

L'une des décisions-cadre la plus importante est l'octroi d'un **statut juridique aux communautés** (bourgs, villages, hameaux) qui en étaient jusqu'alors dépourvues. Quatre catégories sont constituées en fonction du nombre d'habitants : municipalités, conseils de village, conseils locaux et comités de développement (ou comité de projet). Ces entités de niveau local (municipalités et conseils de village) sont placées sous la tutelle du MoLG.

À l'échelon régional, les Mouhâfazat (gouvernorats) placés sous la tutelle du ministère de l'intérieur ont à leur tête un directeur nommé. Ils sont responsables de la coordination des services déconcentrés de l'État (santé, transports, éducation, ...) et des forces de police Palestinienne à l'intérieur de la circonscription administrative.

Dans un contexte d'inégalité des collectivités locales (grandes villes / villages), mais aussi de détérioration des conditions socio-économiques et de morcellement territorial, **la question du local est mise au premier rang des priorités et avec elle la question de l'efficacité**. Dans un but d'encadrement et d'harmonisation des collectivités locales, la loi-cadre de 1997 précise ainsi 27 domaines de compétence : aménagement et voirie, habitat et permis de construire, approvisionnement en eau et électricité, assainissement, marchés, suivi de la santé publique, etc.

La Loi de 1997 introduit également un dispositif d'intercommunalité : les **Joint Services Councils**. L'article 15-C autorise ainsi les collectivités locales à se regrouper pour la conduite d'actions d'intérêt communautaire. Les attributions, les réglementations internes et le financement ne sont néanmoins pas spécifiés mais annoncés.

2.2.3. Le rapprochement intercommunal, une réforme souhaitée mais qui rencontre des fortes réticences

Le nombre des collectivités locales en Palestine s'élève à **417**, selon les statistiques du ministère du gouvernement local de l'année 2016, soit 142 municipalités et 275 conseils de village (dont le nombre d'habitants est inférieur à 5000). Ces-derniers sont par ailleurs privés de structures institutionnelles, de ressources humaines et de capacités administratives et techniques. Ce gonflement numérique des collectivités locales palestiniennes en comparaison avec le nombre d'habitants, la superficie géographique entraîne une baisse de qualité et de niveau des services offerts. Cela a également entamé leur crédibilité auprès des citoyens. D'autre part, le nombre élevé de petites collectivités locales a accru l'intervention du pouvoir central, car elles s'appuient dans une grande mesure sur le ministère du gouvernement local (MoLG), entraînant le **débordement du rôle de contrôle et d'orientation du pouvoir central**, et son ingérence dans le travail et les compétences des collectivités locales.

Il faut ajouter à cela les **faibles ressources financières de ces collectivités**, et notamment leur maigre capacité à collecter les impôts, la plupart des collectivités dépendant des dons et aides extérieures ou internationales, parallèlement au recul ou l'inexistence des aides gouvernementales à ces collectivités (à l'exception des taxes de transport routier, qui sont par ailleurs irrégulières). Les Municipalités sont dans l'impossibilité de modifier seules le montant de leurs taxes ou des grilles de tarification de leurs services (tout changement doit être approuvé au préalable par l'Autorité de pouvoir central).

Les ressources financières des municipalités palestiniennes

Type de ressources	Type de taxes	Mode de perception et montant
1. Les ressources directes	Taxe de la consommation de l'eau et de l'électricité Permis de construire Taxe sur les commerces Taxe d'entretien (jardin municipal, bibliothèque municipale, abattoir municipal ordures ménagères...) Locations de propriétés municipales	Principe utilisateur/payeur ou droit d'entrée
2. Les transferts de fonds gouvernementaux	Taxe sur les propriétés meubles et immeubles Taxe sur l'essence, vignettes automobiles et contraventions routières Patente sur les activités professionnelles	Taxe foncière
3. L'aide internationale	Programmes de soutien aux infrastructures municipales Programmes d'aide à la réorganisation interne des municipalités Aides sectorielles (eau/électricité/déchets/tout-à-l'égout)	Transite la plupart du temps par le PECDAR ou un ministère palestinien Aide directe de type coopération décentralisée
4. Autres : ressources dites de « développement »	Don Prêt bancaire	Les montants varient sensiblement d'une localité à l'autre, ils peuvent être très importants dans les conseils de village proportionnellement aux ressources totales de 1982 à 1993, Israël a interdit aux autorités politiques locales d'emprunter auprès des banques arabes

Sources : AFD, 2010

Une étude menée par la Banque mondiale a montré que la plupart des collectivités locales accomplissent seulement de 4 à 6 tâches sur les 27 que la loi n°1 de 1997 avaient fixées, et qu'une seule en Palestine était en capacité d'exécuter 12 tâches sur les 27 fixées.

Depuis 2004-2005, face à l'ensemble des problèmes dont pâtissent les collectivités locales palestiniennes, le gouvernement a reconnu la **nécessité de réduire le nombre des collectivités locales** dans un objectif de rationalisation économique et de modernisation de la gestion locale. Les Joint Service Councils (JSC) sont apparus comme un moyen de parvenir à une réduction de ces collectivités. Un autre objectif de ces JSC concerne la réduction du coût de fonctionnement et de gestion des services publics locaux et la recherche d'une plus grande efficacité économique. Mis en veille depuis septembre 2000, cette option a donc été remise en avant avec l'arrivée au pouvoir de Mahmoud Abbas. L'idée est d'avancer par étapes. La mise en place de JSC et la promotion de l'intercommunalité doivent permettre de lever les réticences des entités locales à travailler ensemble pour finalement multiplier les rapprochements de petites collectivités locales (conseils de village) et leur donner le statut de municipalité. Cette politique d'incitation à la fusion est clairement encouragée dans le cadre de la réforme conduite par le gouvernement du Premier ministre Salam Fayad en aout 2009 et présentée dans le Plan stratégique pour 2010-2014 du Ministère du Gouvernement local. Parmi les incitations, l'accès à des financements de projets auprès de bailleurs internationaux comme ce fut le cas pour Beit Sira, Beit Liqya, Kharbatha al Misbah et Beit Nuba. Cet objectif comptable rencontre cependant des résistances fortes, en lien avec des questions de partage du pouvoir mais aussi des questions d'attachement à l'identité villageoise (particulièrement sensibles en Palestine).

Le **processus de fusion de conseils de village a rencontré plusieurs problèmes**, qui ont conduit certaines collectivités locales à réclamer leur séparation de la municipalité nouvellement fondée. Les habitants des villages qui ont été rattachés à une municipalité voisine ont soulevé plusieurs raisons pour refuser la fusion dont, par exemple, la crainte d'effacer l'identité et l'histoire des villages

fusionnés, et la crainte de la domination des petits villages par la municipalité ou le village dont le nombre d'habitants est supérieure.

Aujourd'hui, le ministère suppose que le rapprochement des collectivités locales, au **moyen des joint service councils JSC**, est un pas nécessaire pour réduire certains des obstacles précédemment cités. Les JSC apparaissent moins rédhitoires que les fusions, qui exigent une fusion entière des services et des questions financières et administratives des collectivités locales. De même, le processus de fusion supprime les limites naturelles et met fin aux statuts juridiques des collectivités locales, alors que les joint service councils conservent le statut juridique de la collectivité, et ne sont pas touchés par la question de la représentativité des collectivités locales aux élections. Par conséquent, le ministère considère que l'encouragement des collectivités locales à participer à un joint service council est plus réaliste à court terme.

Les principales entraves dont souffrent les JSC :

- Le **financement** de ces conseils reste insuffisant. En effet, aucun article dans le budget du ministère n'est consacré au financement des conseils des services communs. Par conséquent, une grande partie du financement dépend de l'extérieur ;
- La **méconnaissance** et la **non-conscientisation des citoyens sur le rôle de joint service councils** sont un obstacle à son action de développement et favorisent l'émergence de conflits claniques en leur sein. En effet chaque président de conseil local des villages participant au JSC tente d'assurer des services prioritairement aux citoyens de son propre village et d'assurer l'exécution d'un maximum de projets dans sa zone, sans accorder de l'importance à l'**utilité générale** qui peut profiter aux autres villages ;
- « **Incapacité des conseils communs en place de réaliser une planification stratégique collective** » (département général des conseils des services communs, 2008), vu que la majorité de ces conseils ne possèdent ni capacité de planifier ni organigramme ;
- L'occupation israélienne et la mainmise du gouvernement de l'occupation sur les ressources naturelles et l'eau, sur la liberté de mouvement et les barrages, et « **les outils de l'économie globale qui permettent une autonomie économique** ».

Afin de s'inscrire dans le cadre de la réforme territoriale souhaitée par l'Autorité palestinienne, Beit Sira s'est rapprochée à partir de 2011 des trois communes voisines (Beit Liqya, Kharbata Al Misbah et Beit Nuba) pour créer une intercommunalité autour de l'eau et de la gestion des déchets. Cette évolution institutionnelle a fait muter la nature de certains projets menés avec la ville de Montreuil.

2.2.4. Les caractéristiques de la gouvernance à Beit Sira

Le Conseil local, créé en 1995, est composé de 9 membres, actuellement 7 hommes et 2 femmes. Il gère un budget dont les ressources proviennent essentiellement des **revenus de la consommation d'eau et de la collecte des déchets ménagers**, d'une dotation du Ministère du gouvernement local (peu importante), et des projets financés par l'aide internationale.

Beit Sira gère en direct l'ensemble des services publics de base dont elle a la charge, à l'exception de la collecte des déchets et théoriquement de la maintenance du réseau d'eau, partagées avec des communes voisines.

L'administration communale est composée de deux salariés permanents : une secrétaire à temps plein et un comptable à temps partiel. Un releveur-percepteur est par ailleurs rémunéré à temps partiel par la commune pour le service de l'eau, et un plombier est partagé avec trois autres communes pour la maintenance du réseau. Elle s'appuie très fortement sur les membres du Conseil local agissant à titre bénévole.

- Beit Sira fait partie du **Conseil des services communs de Ni'ilin** (intercommunalité à 17 communes, 66000 habitants concernés) qui propose essentiellement un appui technique aux autorités locales pour la création d'infrastructures, de bâtiments publics et le montage de

projets financés par des organisations internationales. Mais ce Conseil dispose de très peu de moyens financiers (cotisations des collectivités membres) et humains (une secrétaire et un ingénieur).

- Beit Sira fait également partie d'un **Conseil commun pour la collecte des déchets** (intercommunalité à 3 communes, 17 900 habitants concernés).
- Enfin, Beit Sira a adhéré en 2009 au **Conseil des services communs pour les déchets solides du Gouvernorat de Ramallah et Al Bireh (RJSC)**, chargé de structurer le secteur de la gestion des déchets à l'échelle régionale. Le RJSC a également vocation, à long terme, à reprendre en gestion le service local de collecte des déchets actuellement géré par les communes.
- **Beit Sira est par ailleurs concernée par un projet intercommunal**, qui englobe 4 communes : Beit Sira, Beit Liqia, Kharbatha Al Misbah (avec lesquelles Beit Sira gère la collecte des déchets) et Beit Nuba, dont l'accord cadre a été signé en septembre 2014, mais dont Beit Sira s'est vu exclure en 2016 suite à des désaccords concernant la gestion de l'eau.

Les **dernières élections locales ont eu lieu en 2012**, en Cisjordanie uniquement (le Hamas ayant refusé de les organiser dans la Bande de Gaza). C'est Ramadan Abusafia, Professeur d'université et Président de l'Association éducative et culturelle de Beit Sira (association d'entraide aux étudiants de Beit Sira, dont la ville de Montreuil a partiellement équipé les locaux en matériel informatique en 2008), qui a été identifié pour être président du Conseil Local. Il semblerait que la constitution des équipes municipales en Palestine réponde traditionnellement à un enjeu de représentation des familles (hamûla-s) dans les instances municipales. Pour autant, l'appartenance partisane n'est pas une variable insignifiante dans la concurrence électorale.

De nouvelles élections devaient être organisées en octobre 2016. Elles ont finalement été « repoussées ». L'actuel président du Conseil Local ne soumettra pas sa candidature pour un second mandat. En revanche, deux listes avaient été déposées.

Ces élections devaient avoir lieu à Gaza et en Cisjordanie, mais la bande de Gaza sera finalement privée de municipales, selon la décision de la Cour suprême palestinienne du 3 octobre 2016, en justifiant cela par le fait que les tribunaux de Gaza n'apportaient pas les garanties nécessaires au bon déroulement des élections.

3. Description et analyse des projets et du partenariat

3.1. Historique de la relation

Depuis 2005, la ville de Montreuil s'est engagée dans un partenariat avec le village de Beit Sira (Gouvernorat de Ramallah – Al Bireh)⁹ au travers d'une déclaration d'intention. À partir de 2009, à la faveur du changement de majorité, cette relation s'est renforcée et « professionnalisée » avec la

⁹ Document de projet « appel à projet triennal (2013-2015) en soutien à la coopération décentralisée », du 10 avril 2013

signature d'un **premier protocole triennal (2009-2012) de coopération en 2009**. En effet, la nouvelle politique internationale de Montreuil identifie deux territoires prioritaires (Palestine et Mali) dans un objectif de développer ses relations avec les pays du bassin méditerranéen d'une part et de recentrer la politique des échanges internationaux sur une coopération de projet au bénéfice des populations d'autre part¹⁰.

Préambule du protocole de coopération (2009-2012)

Convaincues de l'importance du rôle des collectivités locales dans le développement et la solidarité internationale, la ville de Montreuil et la ville de Beit Sira se sont engagées en 2005, dans une lettre d'intention, à poser les bases d'une coopération durable fondée sur le partage et l'entraide, notamment dans le domaine de l'appui institutionnel.

Les villes de Montreuil et de Beit Sira ont ainsi convenu de travailler à la réalisation de projets locaux, dans l'objectif de renforcer leurs capacités et leurs compétences dans la gestion du service public communal.

Elles ambitionnent également de développer la coopération nord – sud et de mobiliser des partenaires dans le cadre d'un processus de développement local dans lequel les initiatives citoyennes puissent avoir toute leur place.

Les orientations qui seront prises dans ce domaine veilleront également à faire de cette coopération un moyen de rapprocher les citoyens des deux villes.

Ce premier protocole a également mis en exergue des domaines d'intervention (développement d'infrastructures publiques, éducation et enfance, soutien aux initiatives de la société civile créatrices d'activités) et des projets de coopération concrets dans lesquels les deux villes souhaiteraient s'engager. Dans ce cadre, le projet de réhabilitation du réseau de distribution d'en potable de Beit Sira (initié en 2008) est le principal moteur de cette coopération.

Forte de ces réalisations et à l'issue d'une concertation étroite, la relation de coopération s'est poursuivie, avec la signature d'un **second protocole de coopération triennal pour la période 2013-2015** portant sur cinq domaines prioritaires (services et infrastructures publics de base, éducation-enfance et jeunesse, environnement et développement durable, soutien aux initiatives citoyennes, liens entre les populations des deux territoires). En outre, le protocole envisage l'élaboration de projets à l'échelon intercommunal. En effet, **les deux partenaires ont vécu en parallèle des processus de rapprochements intercommunaux** (Est Ensemble depuis 2010 pour Montreuil). Le partenariat de coopération décentralisé a tenté d'intégrer cette évolution institutionnelle. Le projet de territoire d'Est Ensemble s'affiche comme « un pacte politique, qui affirme le socle des valeurs d'Est Ensemble et fixe des priorités, afin de construire des politiques publiques à la hauteur des enjeux de son territoire, à la fois un des plus pauvres et un des plus porteurs d'avenir de la métropole parisienne »¹¹. Priorités parmi lesquelles figure l'organisation de services d'intérêt collectif pour un territoire qui se définit comme « populaire, écologique et solidaire », et la promotion de l'innovation au service de la réduction des inégalités. Pour autant les rapprochements intercommunaux vécus par les deux partenaires n'ont pas eu d'incidence directe sur la coopération pour ce qui concerne Montreuil. Il a toutefois été possible de faire bénéficier les villages palestiniens concernés de l'expérience des élus de Montreuil et de son administration au regard de cette évolution institutionnelle. Cette expérience n'a pas été portée plus loin.

Il est à noter que la coopération décentralisée n'a jamais été une compétence d'Est Ensemble, et ne le sera vraisemblablement pas plus à l'avenir, compte-tenu de son nouveau statut d'Établissement public territorial de la Métropole du Grand Paris, aux attributions spécifiques ainsi que l'évolution des modalités d'élection des conseillers et de représentativité des collectivités membres, qui se joue désormais à l'échelle métropolitaine.

¹⁰ Document de projet « appels à projets 2010-2012 en soutien à la coopération décentralisée » du 10 février 2010

¹¹ Source, site web de l'intercommunalité : <http://www.est-ensemble.fr/le-projet-de-territoire>

3.2.1. Le projet Déchets



Partenaires

Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> Ministère des Affaires étrangères
Partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> Coopération allemande (GIZ & KFW)
Partenaires techniques / opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> Syndicat régional des déchets de Ramallah – Al Bireh
Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Centre de loisirs maternelle Jules Ferry et école maternelle de Beit Sira



Financement

	Déchets
Montreuil	25 000 €
Beit Sira	1 000 €
MAEDI	9 000 €
total	35 000 €
part des financements extérieurs	26%

En 2008, Beit Sira et ses 3 communes limitrophes sont déjà organisées en intercommunalité de gestion (obligatoire pour ce type de service) pour ce qui concerne les déchets. Avec l'aide d'une subvention du Ministère du Gouvernement local, Beit Sira et les autres communes ont pu acquérir un camion de ramassage des déchets. Chaque commune assure le ramassage grâce à un chauffeur et deux ouvriers.

Cependant, le véhicule utilisé est l'objet de nombreuses pannes, ce qui entraîne une forte irrégularité du service. Sa vétusté est en partie liée à son ancienneté, mais aussi à la mauvaise qualité des routes entre les trois communes, qui n'ont été goudronnées que tardivement.

Il n'existe en 2008 **aucun mobilier standard extérieur pour les déchets ménagers des habitations** (poubelles). Chaque habitation ou groupe d'habitation utilise le réceptacle de son choix, souvent récupéré (anciens bidons d'huile, d'essence, de peinture industrielle, etc.) et sans couvercle.

En outre, il n'existe pas non plus à Beit Sira **de lieu dédié pour le stockage ou le recyclage des déchets ménagers**, qui sont brûlés dans la nature environnant la commune. Parfois même, les déchets sont brûlés à même le village pour pallier l'interruption du service de ramassage.

Dans ce contexte, le projet de **gestion des déchets et d'éducation à l'environnement** a été mis en œuvre entre 2009 et 2013. Il visait l'amélioration du système de ramassage des déchets existant à travers un renforcement des capacités techniques du service et la fourniture de poubelles, la sensibilisation des habitants à la bonne utilisation des poubelles et à des comportements plus respectueux de l'environnement dans les espaces publics, l'incitation au développement de pratiques de compostage et la sensibilisation du jeune public au recyclage des déchets.

Pour atteindre ces objectifs, il était prévu :

- d'équiper 550 habitations collectives ou individuelles en container poubelle de 250 litres, afin d'assurer une meilleure qualité de ramassage et de sécuriser le stockage des déchets ménagers dans des conteneurs adaptés aux besoins des foyers, de réduire les nuisances sur la voie publique et d'améliorer l'économie du service.
- une campagne de sensibilisation à l'utilisation de ces poubelles et au développement de comportements plus respectueux de l'environnement dans les espaces publics.
- la mise en place d'un projet pilote autour du compostage individuel des matières organiques devait inciter les familles (sur la base du volontariat) à produire leur propre compost.
- le lancement d'un projet de création d'objets à partir de matériaux recyclés au niveau du jeune public, en capitalisant sur les initiatives en matière de recyclage déjà mises en œuvre par les enseignantes de l'école maternelle dans le cadre d'activités ludiques.



Activités mises en œuvre

Pour concrétiser ces activités, un partenariat a été mis en œuvre avec le JSCSW (Solid Waste), qui est le syndicat régional des déchets du gouvernorat de Ramallah – Al Bireh dont Beit Sira est l'une des 68 communes membres. Ses expertises tant en matière de gestion des déchets que dans la sensibilisation de la population, via des projets financés par la coopération allemande (GIZ) ont guidé ce choix. Par ailleurs, le JSCSW a procédé au remplacement du camion vétuste.

Dans la pratique, à la fin 2013, le conseil local a pu couvrir l'ensemble des foyers de Beit Sira en conteneurs (y inclus les 15 nouvelles habitations qui ont pu être équipées sur le reliquat du budget destiné à l'amélioration du système de ramassage).

Les campagnes de sensibilisation au compostage ont bien été diffusées en Août 2012, auprès d'acteurs relais (enseignants et représentants de structures associatives locales, ...) qui ont plébiscité cette formation et à leur tour ont diffusé cette pratique à la demande d'autres citoyens.

Chemin faisant, il a été proposé en 2013, qu'un axe tri sélectif de carton soit mis en œuvre, et ce, à l'échelon intercommunal afin d'atteindre une quantité de cartons suffisante pour rentabiliser leur coût de transport jusqu'à Ramallah. Cette activité n'a finalement pas été aboutie, dans la mesure où la seule entreprise collectant le carton en Palestine ne fonctionne plus.

Au niveau des enseignantes, elles ont pu bénéficier (dans le cadre du projet maternelle) d'ateliers d'échanges pédagogiques quant à la sensibilisation des enfants au développement durable, à la protection des ressources et à la diminution des déchets, en janvier 2013 lors d'une visite à Montreuil, avec leurs homologues et le service développement durable.



Résultats / effets/ impacts

En termes d'effets, l'espace public s'est avéré beaucoup plus propre, grâce au dispositif mis en place conjugué aux changements de comportements notamment dans l'espace public. Ceci dit, pour que ces nouvelles habitudes s'ancrent définitivement, des sensibilisations seront vraisemblablement encore nécessaires. Pour ce qui est du compost, le projet a permis **de réactiver une pratique ancienne et de valoriser des compétences locales** (notamment un bénévole horticulteur, par ailleurs membre du conseil local), ce qui participe aussi du lien social local.

En 2016, du fait de l'éjection de Beit Sira du JSC (y inclus pour la gestion des déchets), le village ne bénéficie plus du ramassage des ordures assuré par le camion de l'intercommunalité. Le conseil local a

donc décidé de contractualiser avec le personnel d'un autre village (Beit Anan pour 650 NIS par mois), ce qui lui revient relativement cher (deux fois plus que si elle contractualisait avec le JSC dans l'attente de sa réintégration souhaitable). En revanche, les containers sont toujours bien en place, en bon état et utilisés. La population témoigne d'une amélioration de la qualité de vie localement du point de vue de l'hygiène et de la propreté dans les lieux publics.

En outre ce projet de « gestion des déchets » a offert des **passerelles avec d'autres projets de la coopération décentralisée**, le projet maternelle et dans une moindre mesure le projet d'appui à la structuration du JSC.

Foyer équipé de containers



3.2.2. Le projet Maternelle



Partenaires

Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulat général de France à Jérusalem (fonds FSD)
Partenaires techniques / opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNICEF - Programme d'accompagnement psycho social (association YMCA de Ramallah)
Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ École Jules Ferry de Montreuil ▪ Centre de loisirs - maternelle Anatole France de Montreuil



Financement

	Éducation
Montreuil	102 000 €
Beit Sira	27 000 €
Coop. française	102 000 €
total	231 000 €
part des financements extérieurs	44%

Seul établissement public maternel existant¹² à Beit Sira, l'école se situe au centre du village. La maternelle est mixte. En 2009, elle accueille une centaine d'enfants de 4 à 6 ans, et une dizaine entre 3 et 4 ans, couvrant ainsi **50% des besoins d'accueil de la population de Beit Sira** dans cette tranche d'âge. L'autre moitié est accueillie dans une maternelle privée ou reste à domicile jusqu'à la scolarisation obligatoire à partir de 6 ans¹³.

La maternelle est ouverte de 10h à 12h. Une association humanitaire a financé durant une année (2004) une cantine scolaire, permettant d'assurer aux enfants au moins un repas équilibré par jour. Mais le service n'a pu être pérennisé par manque de moyens. La maternelle est fermée durant l'été (juin à septembre), sauf si un financement extérieur éventuel lui permet d'ouvrir un centre aéré pour les enfants de la maternelle et des écoles (4-14 ans).

L'équipe encadrante est composée en 2009 de 5 salariées (une directrice, 4 éducatrices jeunes enfants ou équivalent).

La maternelle occupe un bâtiment qui lui est propre, sur 2 niveaux de 120 m² chacun. Un espace ouvert sur l'extérieur au niveau du sous-sol, d'environ 30 à 40 m², est par ailleurs utilisé comme patio et pour des jeux de plein air.

¹² L'élaboration d'une politique vis-à-vis de l'enfance de la part de l'Autorité palestinienne constitue la mission du NPA mis en place en 1995. L'échelon local assure l'accueil des jeunes enfants en maternelle.

¹³ Le secteur de l'Éducation en Palestine se répartit entre public, privé, et écoles de l'UNRWA (Nations Unies). Le taux d'inscription à l'école des enfants entre 6 et 24 ans s'élève à 80%. Malgré une démographie difficile (plus de 65% de la population a moins de 20 ans, elle croît de plus de 4% par an), il y a moins de 10% d'analphabètes dans la population palestinienne, un des taux les plus bas des pays de la sous-région.

- Au RDC : trois salles équipées de tables et chaises consacrées à l'écriture, la lecture, le dessin + le bureau de la directrice.
- Au 1er étage : une grande salle et une petite salle très faiblement équipées (quelques jeux, matelas et chaises).

La maternelle **manque de tout l'équipement nécessaire à ses activités**, y compris du mobilier pour le rangement des quelques jeux à disposition et pour les effets personnels des enfants et des encadrants.

Le projet de développement¹⁴ de l'école maternelle réalisé entre 2010 et 2014 devait permettre à l'ensemble des enfants de Beit Sira âgés de 3 à 6 ans d'accéder à **un cadre de socialisation et à une préscolarisation de qualité**. D'un point de vue quantitatif, l'objectif est d'ouvrir 5 classes de 25 classes élèves, soit 125 enfants (en remplacement de 3 classes de 35 enfants environ à l'époque, soit 105 enfants).



Activités mises en œuvre

- depuis des investissements physiques : réalisation des travaux d'extension et de réhabilitation, équipement en mobilier, jeux et matériel des classes et salle d'activité, aménagement du jardin d'enfants,
- jusqu'à des approches plus intangibles : mise en œuvre de formation pour les enseignantes et la direction de l'école, préconisations et mise en œuvre d'actions d'amélioration de la gestion financière de l'École, intégration de l'école maternelle de Beit Sira dans le programme d'accompagnement psycho-social de l'UNICEF, sessions d'accompagnement psycho-social menées par l'association YMCA,
- établissement d'un lien direct entre les populations des deux territoires via un échange entre cette maternelle et des établissements de Montreuil.

À dire d'acteurs, les activités prévues ont toutes été menées.



Résultats / effets / impacts

À ce jour, les **objectifs quantitatifs sont atteints**. De 84 enfants scolarisés dans cette école, l'accueil est passé à quasiment 200 enfants. Les enseignantes, 4 en 2013, puis 6 à la rentrée 2014 sont maintenant 8 (depuis la rentrée 2015). Il semblerait que l'école maternelle privée de Beit Sira qui préexistait au projet ait fermé ses portes, la population lui préférant l'école publique. Les infrastructures réalisées (maternelle, jardin d'enfants, ...) sont opérationnelles, très bien entretenues, et utiles au quotidien.

Du point de vue qualitatif, d'après l'équipe enseignante et le Maire de Beit Sira, **d'énormes progrès sont à noter en ce qui concerne la qualité de l'enseignement** et donc le savoir des enfants, notamment grâce aux sessions de formation auxquelles ont participé les enseignantes, à leur demande. Ce qui souligne l'intérêt de celles-ci et garantit la motivation des enseignantes à y participer.

Toujours qualitativement, des échanges de photos, de dessins et de jeux de société créés par les enfants ont participé à **créer du lien entre les populations** des deux territoires, entre une école maternelle de Montreuil (Jules Ferry entre 2010 et 2013), puis avec le centre de loisirs Anatole France à partir d'Avril 2014. Cette dimension ne doit pas être occultée car elle s'inscrit directement dans la

¹⁴ CR mission technique à Beit Sira 30 novembre / 07 décembre 2009, en date du 16.12.2009

volonté de «*réciprocité*» mentionnée dans le protocole de coopération¹⁵. Ces échanges entre professionnels de l'enfance et entre enfants ont été des moments importants à Montreuil, comme à Beit Sira. Cette ouverture au monde a permis aux enfants Montreuillois d'en arriver à la conclusion que «*nous sommes différents mais à la fois pareils !*».

Cette **dynamique ne s'est pas essouffée en 2015-2016**, l'échange s'est articulé autour de projets pédagogiques. Lors de la mission d'évaluation (sans que cela ait été demandé au préalable), les enseignantes de Beit Sira ont remis de leur propre initiative pour leurs homologues montreuilloises une enveloppe contenant leurs réalisations inspirées des jeux sur les règles de vie tel qu'initiées par le centre Anatole France. Les parties prenantes de ce projet, que ce soit l'équipe d'animation à Montreuil ou l'équipe d'enseignantes à Beit Sira plébiscitent ces échanges et sont très motivées pour continuer. Elles témoignent également de l'intérêt qu'ils suscitent pour les jeunes enfants, en termes d'ouverture d'esprit, de curiosité au monde, de volonté de partage, d'envie d'apprendre, de soif de découverte...

Côté Montreuil l'équipe d'animation qui a pris part au projet a beaucoup apprécié cette expérience et se dit prête à réitérer mais avec un appui plus structuré de la ville et avec plus de mutualisation avec des pairs, et peut être plus avec un public «*élémentaire*».

Une des limites de ce projet réside dans sa dépendance aux missions et aux accueils de délégations qui permettent le transfert des réalisations. Du coup, il n'y a pas de rythme vraiment impulsé par les enseignantes mais plutôt «*subi*» par les missions. Un recours aux TIC dans la mesure du possible pourrait diminuer cette dépendance ?

Équipement de l'école maternelle et jardin d'enfants



¹⁵ «*Les orientations qui seront prises [...] veilleront également à faire de cette coopération un moyen de rapprocher les citoyens des deux villes.*», p. 1 du protocole 2013-2015

3.2.3. Le projet Énergie



Partenaires

Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> Ministère des Affaires étrangères
Partenaires institutionnels :	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Énergie (Palestinian Energy Authority, PEA (choix de Beit Sira comme village pilote du programme de maîtrise de l'énergie mené par le Ministère : audit des écoles et des habitations + sensibilisation aux économies d'énergie)
Partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> Agence française de développement (AFD) : appui-conseil et co-financement du programme mené par le PEA dans le domaine de la maîtrise de l'énergie
Partenaires techniques / opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> Association Electriciens sans frontières (ESF) : appui-conseil et suivi technique (mise à disposition de deux ingénieurs)
Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> JDECO (Jerusalem District Electricity Company) : conventionnement pilote pour le rachat de l'énergie produite par les panneaux photovoltaïques



Financement

	Énergie durable
Montreuil	87 000 €
Beit Sira	3 000 €
MAEDI	22 000 €
total	112 000 €
part des financements extérieurs	20%

Située à proximité d'un check-point qui génère un important trafic routier jour et nuit, ce qui induit des problèmes de sécurité évident pour les piétons, Beit Sira se doit d'offrir un service d'éclairage public à tous les habitants.

Au centre de la question de l'efficacité et de la pérennité de ce service public local, se pose la question de la gestion, et donc de la **maîtrise du coût de la consommation d'électricité**. Le corolaire à cette exigence institutionnelle, est bien l'accompagnement des habitants à la maîtrise de l'énergie, au travers notamment de sessions de sensibilisation.

Aussi, les villes de Montreuil et de Beit Sira ont-elles décidé de mener ensemble un projet d'extension du réseau d'éclairage public s'accompagnant ¹⁶d'un dispositif de maîtrise de la consommation

¹⁶ Source : note projet énergie durable Beit Sira (décembre 2015)

d'énergie. Ce projet de coopération décentralisée est élaboré en partenariat avec l'association Électriciens sans frontières (ESF) qui apporte son expertise technique pour la préparation et le suivi des différentes activités, mais également plusieurs services de la ville de Montreuil, dans une **dynamique de transversalité**. Ainsi dès 2011, l'expertise des services Énergie et Développement durable, a été mobilisée sur deux volets notamment la maîtrise de la consommation d'énergie dans les bâtiments publics d'une part et la sensibilisation en direction des publics scolaires (dans le cadre du programme européen DISPLAY) d'autre part.

L'idée d'inclure un programme d'actions visant à maîtriser la consommation d'énergie à Beit Sira découle de cette implication du service Développement Durable de la ville de Montreuil, et tout particulièrement du souhait d'expérimenter une **démarche de compensation carbone volontaire**¹⁷ entre les territoires de Montreuil et de Beit Sira, dans une logique globale de lutte contre le changement climatique.

Le projet avait pour objectif de renforcer le service de l'éclairage public à Beit Sira, tout en s'inscrivant dans une démarche de développement durable et de maîtrise de l'énergie. Pour ce faire deux objectifs spécifiques étaient ciblés : d'une part l'amélioration du fonctionnement du réseau d'éclairage et de sa gestion municipale, et la mise en place d'une politique locale de maîtrise de l'énergie qui se positionnait en pilote tant en Palestine dans le cadre d'un partenariat avec le Ministère de l'énergie et la société d'électricité de Jérusalem) et en France (avec l'expérimentation d'une démarche de compensation carbone).

Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs types d'activité étaient prévus :

- Un appui institutionnel et technique auprès du Conseil local pour améliorer le service d'éclairage public : soutien technique de Montreuil et ESF pour la réalisation d'études techniques, préparation concertée du cahier des charges pour lancer la consultation des entreprises, accompagnement technique pour le suivi et la réception des travaux et activités d'appui à la gestion, en intégrant les coûts de maintenance du réseau, la détermination de façon concertée du mode de tarification de la contribution des habitants au service de l'éclairage public
- Un soutien à la mise en place d'un système d'économies d'énergie pour l'éclairage public : au travers de propositions techniques visant la réduction de la consommation liée au système d'éclairage (retrait des lampes inutiles, installation d'un réducteur de tension, ...)



Activités mises en œuvre

L'intégralité des actions prévues ont été menées. En outre, cette extension du réseau d'éclairage public s'est accompagnée d'une mesure visant à réduire les consommations inutiles : le retrait d'une vingtaine de lampadaires trop proches les uns des autres ; Ainsi il a été procédé au retrait des lampadaires inutiles, au changement des poteaux électriques usagés, et à l'extension du réseau d'éclairage public.

- L'expérimentation d'un projet photovoltaïque dans le but de compenser une partie de la consommation liée à l'éclairage public : conception détaillée du système à implanter sur le toit du Conseil local, accompagnement du lancement de la consultation pour le choix de l'entreprise, soutien technique pour le suivi et la réception des travaux.

¹⁷ Concrètement, ce projet de coopération décentralisée a bénéficié d'un soutien financier provenant du fonds volontaire de compensation carbone de la ville de Montreuil, destiné à accompagner les projets aboutissant à une réduction des émissions de gaz à effet de serre.



Activités mises en œuvre

Le **montage technique et institutionnel mis en place est assez novateur en Palestine**, où le cadre de référence pour la production d'énergie photovoltaïque est le système du «comptage net»: l'électricité produite n'est pas rachetée, mais elle permet de compenser toute ou partie de la consommation d'électricité d'un bâtiment. L'idée du projet à Beit Sira était de faire en sorte que la production photovoltaïque sur le toit de bâtiments publics compense une partie de la consommation d'électricité liée à l'éclairage public, évitant ainsi l'installation coûteuse de batteries de stockage. Or les contrats courants proposés par le distributeur d'électricité JDECO stipulent que le comptage de l'énergie produite et de l'énergie consommée doit se faire au même point (même compteur électrique).

Un travail d'accompagnement avec le soutien du Ministère de l'Énergie palestinien à l'élaboration d'un accord avec JDECO stipulant que la production photovoltaïque produite sur le toit de la Mairie ou d'une école compense la consommation qui est enregistrée dans un autre lieu (et concernant l'intégralité de l'éclairage public) a permis d'aboutir en décembre 2013.

Dans le même temps, 20 modules photovoltaïques ont été installés sur le toit de la Mairie de Beit Sira dans un premier temps, puis 40 modules supplémentaires.

Cette expérience a été étendue sur le toit d'une des écoles de Beit Sira dont la surface permet une installation encore plus importante. La ville de Montreuil a accompagné le Conseil local de Beit Sira pour négocier avec le Ministère de l'Éducation, propriétaire des bâtiments scolaires, afin d'obtenir l'autorisation d'utiliser le toit d'une école. Un accord a été trouvé en se basant sur la consommation annuelle d'électricité de l'école : 6 des 54 modules PV installés sur le toit de l'école seront dédiés à la consommation de cette école, permettant ainsi de compenser l'électricité consommée par l'école (sur la base de la consommation de 2014). Les 48 autres modules sont dédiés à la compensation de l'éclairage public.

- Le développement d'un programme de maîtrise de l'Énergie dans les bâtiments publics et les habitations : réalisation d'un audit de consommation des bâtiments publics (écoles notamment) et des foyers. En partenariat avec le Ministère de l'Énergie palestinien, les actions vont de l'audit, à la sensibilisation des habitants en passant par la fourniture de frigidaire. Une synergie avec l'agence locale « maîtriser votre énergie » pour renforcer l'action.



Activités mises en œuvre

Le Ministère de l'Énergie palestinien qui a choisi Beit Sira comme village pilote (dans le cadre d'un projet financé par l'AFD) a réalisé un audit de la consommation d'électricité dans écoles et les habitations de Beit Sira entre juillet et octobre 2013, complété par des agents de la ville de Montreuil lors d'une mission technique en décembre 2013, et dont les conclusions étaient convergentes.

L'implication du Conseil local de Beit Sira a permis de sensibiliser les habitants sur l'importance de la participation à cet audit. Cinq foyers représentatifs de la population de Beit Sira y ont participé. L'audit détaillé de leur consommation a mis en évidence les deux principaux postes de dépense d'électricité dans les habitations : l'éclairage et la production de froid (réfrigérateurs).

Parallèlement, le Ministère de l'Énergie a organisé en 2013 des sessions de sensibilisation à la maîtrise de l'énergie et de concertation à l'endroit des habitants de Beit Sira, en ciblant à la fois les

femmes et les jeunes scolarisés sur la base de plaquettes et livrets distribués à l'occasion. Deux propositions concrètes ont été formulées pour le dispositif d'appui aux économies d'énergie : d'une part le remplacement des ampoules électriques des habitations de Beit Sira avec des ampoules basse consommation et d'autre part la nécessité d'un soutien financier pour le remplacement des réfrigérateurs dans 23 foyers pilotes, choisis sur critères socio-économiques.

Les activités mises en œuvre ont consisté en la mobilisation d'une équipe de jeunes bénévoles de Beit Sira pour recenser le nombre et le type d'ampoules à remplacer dans les habitations puis l'achat groupé de 4000 ampoules, la recherche de solutions pour recycler les réfrigérateurs usagés et notamment les gaz HCFC, l'identification sur critères sociaux des 23 foyers qui ont pu bénéficier d'un remplacement de leur réfrigérateur et la définition concertée de leur taux de participation à cet achat



Résultats / effets/ impacts

En termes de résultats, les objectifs sont clairement atteints. **Deux systèmes photovoltaïques ont été construits** à Beit Sira (sur le toit de la Mairie de Beit Sira : **20 modules** de 260 Kw installés en décembre 2013, pour une puissance de 5,2 Kw et **18 modules** par la suite et **64 sur le toit d'une école**, dont 6 dédiés à l'école, pour une puissance totale de 24,6 Kw).

Ils sont bien entretenus, en état de marche et à dire d'acteurs ont permis la réduction de la consommation d'électricité pour l'éclairage public. Ainsi en 2014, la participation de chaque foyer à l'éclairage public s'élevait à 136,3 shekels par mois, et grâce aux panneaux solaires elle est de **114,4** shekels mensuel en 2015. En termes de sécurité, l'éclairage public est maintenant opérationnel sur la route entre Beit Sira et Beit Liqya.

L'installation de panneaux PV sur le toit de l'une des écoles offre l'occasion **d'organiser des sessions de sensibilisation** aux énergies renouvelables pour les jeunes scolarisés à Beit Sira et/ou dans les villages voisins. La formation des enfants (garçons puis filles) a bien été dispensée par le Ministère. D'autant que celle-ci est véritablement qualitative.

Enfin ce sont quasiment 30 ménages qui ont participé au programme de la consommation d'électricité puisque **23 foyers ont bénéficié d'un accompagnement** et d'un co-financement important (90%) pour l'acquisition de réfrigérateurs. Constatant les effets de cette mesure, plusieurs foyers se seraient mis en quête de faire de même (dont certains via la coopérative de femmes, qui n'a pas vocation à financer ce type d'achat car non inscrit dans une démarche d'activité génératrice de revenu). A priori quasiment tous les foyers utilisent des ampoules LED. Outre ces 23 foyers, c'est bien 3500 personnes qui bénéficient de cette action. La **prise de conscience des habitants de l'importance d'adopter une démarche de maîtrise de consommation d'énergie** semble en bonne voie. Conjuguées aux sensibilisations compost, les campagnes de vulgarisation en matière de maîtrise de l'énergie, et le recours à une énergie propre, participent également à la stratégie de protection de l'environnement et de santé publique de Beit Sira. En termes d'effet, il est à noter que cette diminution de la consommation d'énergie est de fait une diminution de la dépendance à la compagnie d'électricité israélienne.

En termes de perspectives, le Conseil de Beit Sira souhaiterait ajouter des modules de panneaux solaires pour couvrir la totalité de la facture afin de pérenniser le service de l'éclairage public.

Du côté de la Palestinian Energy Authority, on déplorait un manque de feed back sur ce projet. Une **capitalisation serait la bienvenue**, dans la mesure où Beit Sira était identifié comme un site pilote, en vue d'une répliquabilité. Le ministère se dit prêt à revenir sur place pour étudier l'impact réel du projet en termes de réduction de la consommation d'énergie. Un projet d'envergure national sur financement de l'AFD est toujours en court, dans le cadre duquel, des achats de réfrigérateurs sont

prévus. Il n'est pas certain que Beit Sira soit un village bénéficiaire étant donné les appuis dont il a déjà bénéficié. L'institutionnalisation des liens entre la coopération, et notamment Beit Sira en tant qu'acteur local, et le ministère pourrait être renforcée.

Concernant l'expérimentation du fonds carbone de Montreuil, l'évaluation reste à faire. Initialement, il avait été identifié qu'avec 120.000€, il était possible de compenser l'émission carbone de la Mairie. Cette première expérimentation à hauteur de 20.000€ semble avoir opéré. Mais là encore une capitalisation s'avère nécessaire. Cette démarche avait été exposée lors de séminaire, groupe de travail sur la thématique (ARENE, ECOcity Nantes septembre 2013, ...).

Panneaux solaires sur le toit du Conseil Local



3.2.4. Le projet Développement Économique Local



Partenaires

Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre de ressources « via le monde » (CD Seine Saint Denis) pour la préparation du programme ▪ CR Ile de France (appel à projets « Méditerranée ») ▪ Caisse d'allocation familiale Seine Saint Denis ▪ Union Européenne (appel à Projets « Erasmus+ »)
Partenaires techniques / opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre Social du Grand Air ▪ Association Plexus (réalisation d'un film documentaire)
Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulat général de France à Jérusalem ▪ Centre culturel Franco-Allemand de Ramallah ▪ Association PACE à Ramallah ▪ Association Hand in Hand à Jerusalem



Financement

	Act. Eco.
Montreuil	19 000 €
Beit Sira	1 000 €
MAEDI	15 000 €
total	35 000 €
part des financements extérieurs	43%

Comme vu précédemment, la situation de Beit Sira se caractérise par un enclavement exacerbé dont les incidences au niveau socioéconomique ne sont pas neutres, induisant un **taux de chômage élevé**, touchant plus spécifiquement les femmes d'ailleurs, et les jeunes (50% des jeunes sont sans emploi). Selon le Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS), le taux de chômage des jeunes (15-29 ans) dépasse 39% en 2016, et 51% parmi les jeunes diplômés en 2016.

Le projet d'appui aux initiatives des citoyens de Beit Sira afin de soutenir la création d'activités rentables, pérennes, et créatrices d'emploi s'appuie sur deux axes complémentaires :

- Un soutien à la création d'une coopérative de finance locale, qui conjuguerait notamment des séances de formation sur la microfinance (système d'épargne et de micro-crédit) et l'accompagnement à la création de la coopérative financière depuis sa création jusqu'à son autonomie



Activités mises en œuvre

Cette dimension a été abordée dès janvier 2013 lors d'ateliers tenus à Montreuil avec la délégation palestinienne. Il a été établi que cet axe devait essentiellement cibler les populations vulnérables, à

savoir les jeunes (chômage supérieur à 50%), et les femmes qui ont à la fois besoin d'améliorer les revenus de leur foyer et de gagner en indépendance. Des ateliers avec la pépinière d'entreprise de la ville de Montreuil (par ailleurs impliquée dans la coopération avec Yélimané) ont nourri la réflexion. L'association ACAD (Arabic Centre for Agricultural Development) a mené un diagnostic de territoire pour identifier les actions potentielles au regard des besoins et de ressources, dont deux ont fait consensus pour la société civile et le Conseil local : la boulangerie et le centre de services.

En 2013, **8 séances de formation** ont été organisées (rassemblant de **8 à 20 participants** issus de la coopérative de femmes, des clubs de jeunes et représentants du conseil local) sur les thématiques : micro finance système de micro-épargne et de micro-crédit, cadre juridique des coopératives, gestion du micro-crédit par la coopérative financière. Lors d'une mission en mai 2014, des visites sur site de coopératives au Nord de la Cisjordanie ont pu avoir lieu : à Huwara et Tamoum, deux cas illustratifs de réussites et d'échecs en matière d'épicerie coopérative, ou d'initiatives en matière d'élevage.

La **coopérative de femmes a également vu le jour**, une quinzaine de femmes contribuant chaque mois à la constitution d'une micro-épargne. En 2016, la coopérative compte 18 membres (au lieu de 15 en 2013). Des actions de formation avec l'association EBDA en matière de broderie sont également prévues d'ici la fin de l'année.

En 2015, plusieurs micro-crédits ont été octroyés : salon d'esthéticienne, petite épicerie, travail du cuir, ... selon les modalités prévues à cet effet. Tous les crédits attribués ont été remboursés à la coopérative des femmes selon les dires d'acteurs.

- Un Appui aux porteurs de projets de création d'activités économiques, avec une attention particulière portée aux femmes pour les conforter dans leur autonomie, qui se fonde au préalable sur une étude des potentialités géographiques, économiques et sociales ainsi que des besoins de Beit Sira , l'organisation de sessions de formation sur la méthodologie de projet et sur les connaissances de base en gestion administrative et en comptabilité, l'accompagnement individualisé d'un projet boulangerie et d'un centre de services pour les jeunes (lycéens et étudiants)



Activités mises en œuvre

Au niveau des projets, il a été établi dès septembre 2013 qu'une boulangerie avait vu le jour, aussi le projet s'est orienté vers la création d'une épicerie qui offrait l'avantage aux femmes de pouvoir écouler leur production individuelle (cornichons, miel, galettes, ...) et la possibilité aux habitants d'acheter localement des produits qu'ils ne trouvaient pas forcément avant.

L'épicerie a vu le jour en 2014, entièrement gérée par la coopérative de femmes. L'épicerie a rencontré des problèmes de trésorerie du fait du manque de vigilance dans la comptabilité. En tout état de cause, les bénéfices dégagés permettent d'employer une personne à temps plein. Malgré deux recrutements qui n'ont pas duré (le premier, une femme qui ne pouvait pas rentrer tard seule, et le second : un étudiant qui a préféré donner la priorité à ses études), c'est finalement aujourd'hui, un homme retraité qui gère la boutique. En 2014, les femmes se sont investies dans l'achalandage de productions locales, elles s'en sont rapidement désintéressées, faute de débouchés. Néanmoins, elles ont tenté de diversifier leur activité et ont acquis un lot de chaises pour proposer à la location lors de mariage ou d'événements festifs. Elles envisagent d'ailleurs d'étoffer leur offre en la matière pour que les habitants du village n'aillent pas louer ailleurs ce type de matériel pour les mariages.

La coopérative de femmes a en outre changé de présidente en mars 2016 (qui tenait le poste depuis 10 ans). La nouvelle présidente insufflé un peu plus de rigueur dans la gestion de l'épicerie. Les bénéfices nets sont actuellement de 700€ par mois. Quand elle a récupéré le poste, l'épicerie était en difficulté financière puisque depuis octobre 2015 (situation politique tendue et les hommes avaient

moins de travail), les membres de la coopérative se servaient sans payer. Elle s'est donc attelée à la mise en place d'un plan graduel de recouvrement des impayés. À ce jour 60% des dettes ont été recouvrés.

Cogéré par l'association culturelle des jeunes de Beit Sira, le club des jeunes, la coopérative de femmes et le Conseil Local, le centre dédié aux jeunes et aux étudiants a pu exploiter un ancien stock d'ordinateurs qui étaient issus d'un autre projet., qui ont été étoffé par d'autres fournitures (imprimantes, etc..) et matériels voués à la vente. Le centre est positionné dans des locaux en face du conseil local. Il est organisé en trois « espaces » : un espace de vente de petites fournitures, un espace de livres consacrés à la vente, un espace dédié aux ordinateurs (avec accès internet). Une personne gère l'accueil et tient le registre journalier.

Ouvert en Août 2014, le centre a dès les premiers mois atteint un équilibre financier malgré les problèmes techniques qui ont retardé la mise à disposition des services internet (accessible depuis), et permis la création d'un poste à temps plein. En 2015, le centre proposait également des cours de soutien scolaire. Le centre dispose de recettes qui s'élèvent actuellement à 900€ par mois. L'activité reste cyclique et dépendante de la vie scolaire (pic au moment de la rentrée).



Résultats / effets/ impacts

En termes de résultats, il apparaît que les femmes concernées ont acquis des connaissances de base en microfinance locale, et méthodologie de projet : suffisamment pour avoir été en mesure de soumettre un projet et de rembourser le crédit qu'elles avaient contracté. De plus, ces quelques femmes (notamment les plus jeunes, moins de quarante ans) ont pu évoluer dans leur mentalité, dans la conception de leur rôle et de leur liberté. Si au début de l'accompagnement par ACAD, la présence d'un homme était systématiquement imposée, avec le temps celle-ci a disparu. Elles ont pu prendre confiance en elles et dans une certaine mesure **imposer leur vision et s'émanciper du poids de la tradition**. C'est là l'effet le plus signifiant.

En revanche, la coopérative a connu des tensions entre ses membres, et des difficultés notamment liées à la centralité de l'ancienne présidente, qui ont freiné une dynamique collective et la mise sur pieds de projets fédérateurs.

En outre, aujourd'hui, la coopérative semble avoir **atteint sa taille critique**, vu que le ticket d'entrée pour en faire partie est d'environ 150€ (640 NiS). La majorité des 1600 femmes du village ne sont pas en mesure d'y rentrer. D'autant que les membres de la coopérative sont très strictes sur ce droit d'entrée. En pratique, une nouvelle entrante pourrait procéder à un remboursement échelonné, et ne percevoir des profits qu'au prorata de sa mise initiale, le cas échéant. Ce qui ne semble pourtant pas accepté par la coopérative actuellement.

Liste des micro-crédits accordés

- Achat de produits de beauté pour un salon de coiffeur. **bénéficiaire : Khawla Hamdan**
- Achat de produits pour la production des objets de décoration en cuivre et dessin sur verre. **bénéficiaire : May Khattab**
- Achat de produits pour broderie. **bénéficiaire : Khawla Hamdan**
- Montage d'un projet de production/fabrication de savons à l'huile d'olive. **bénéficiaire : Marwa Wawi**
- Montage d'un projet d'une boutique de décoration intérieure des maisons. **bénéficiaire : Fatima Khattab**

Aussi l'impact de ce volet semble limité à un **nombre réduit de bénéficiaires**, qui de fait ne sont sûrement pas les plus vulnérables du village. Parmi les 5 crédits accordés, deux ont bénéficié à la même personne (en fait la présidente). Les nouveaux projets évoqués (formation en broderie) ne concerneront encore que ces 18 femmes, ce qui est moitié moins que la quarantaine ciblée initialement. De par la nature de la coopérative, il n'est pas possible de contracter un prêt pour un achat non inscrit dans une activité génératrice de revenu (par exemple un réfrigérateur). Finalement la coopérative est-elle la forme la plus adaptée (vs caisse de micro-crédit) aux besoins du plus grand nombre à Beit Sira et pour atteindre la cible des 500 foyers bénéficiaires envisagés ?

Pour ce qui est des deux projets collectifs, ils sont **encore fragiles d'un point de vue économique**, surtout l'épicerie. Même si il est très difficile d'avoir une information fiable là-dessus car il y a eu des lacunes en termes de suivi comptable et financier. Néanmoins de sources concomitantes, l'épicerie a connu des difficultés de trésorerie, et du coup d'achalandage, ...Actuellement, elle semble fonctionner. Et à dire d'acteurs elle répond à une demande réelle. Malheureusement, les femmes ne l'alimentent plus avec leur production propre. Cette philosophie de départ (produire et consommer local) s'est étiolée peu à peu. Il est à noter toutefois que les parties prenantes ont été en mesure de réagir et de s'adapter à la situation vu que le projet ciblait au départ une boulangerie.

Le centre de ressource a insufflé de la vie et de l'animation dans le quartier. Il est très fréquenté par les jeunes. Outre le fait qu'il leur permet de faire des petits achats ou de se connecter sans avoir à se déplacer à Ramallah, il constitue aussi un lieu social, où les jeunes peuvent se croiser, se donner rendez-vous. Les ressources générées permettent de couvrir le salaire de la jeune fille qui assure l'accueil et la vente des prestations.

Le **rôle du Conseil local** n'est pas simple dans ce projet, car s'il a pu ancrer une certaine validité de cette action collective émanant notamment des femmes, il a aussi pu engendrer une « déresponsabilisation » des personnes concernées, en limitant les prises d'initiatives de celles-ci en étant trop présent.

3.2.5. Le projet Eau



Partenaires

Partenaires institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palestinian Water Authority ▪ Ministry of Local Governements
Maître d'ouvrage délégué	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MDLF
Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agence de l'eau seine Normandie ▪ Ministère des Affaires Étrangères
Partenaires techniques et Financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agence Française de développement – AFD ▪ Coopération technique belge – CTB / BTC
Partenaires techniques / Opérateurs / entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquassistance ▪ AJP ▪ HOPE ▪ PHG



Financement

	Eau
Montreuil	220 000 €
Beit Sira	20 000 €
MAEDI	50 000 €
AFD	1 000 000 €
CTB	600 000 €
Agence de l'Eau S.Normandie	200 000 €
Aquassistance	130 000 €
total	2 220 000 €
part des financements extérieurs	89%

Le **projet a été initié dès 2008**¹⁸. Dans un premier temps, un diagnostic technique réalisé par la ville de Montreuil et l'association Aquassistance a permis d'appréhender avec précision l'état du réseau d'adduction d'eau potable de Beit Sira dans la mesure où aucune étude technique ne préexistait.

Trois missions d'étude ont été conduites (juillet 2008, juin 2009, décembre 2009) afin de consolider un diagnostic sur la base duquel ont été élaborés une proposition de schéma directeur et différentes préconisations en matière d'évaluation des besoins en eau, d'installations à réaliser, de mesures destinées à améliorer la gestion technique des installations et la gestion administrative et financière du service de l'eau, d'actions pour la formation et la sensibilisation des habitants. La dernière mission

¹⁸ Appel à projets 2010-2012 en soutien à la coopération décentralisée

technique a permis de préciser les points techniques, de définir le processus administratif, institutionnel et économique, et la planification des activités.

Le projet eau tel que conçu initialement englobait plusieurs aspects, **outre le volet technique de réhabilitation** :

- Amélioration du service local de l'eau d'une part : pour se faire un certain nombre d'activités d'aide à la structuration de la gestion administrative ont été envisagées : organisation et structuration du service, amélioration des opérations de relèvement, de facturation, d'encaissement, suivi des impayés, suivi budgétaire, établissement d'un reporting et le suivi d'indicateurs, la création d'un magasin de stockage des pièces pour la maintenance et l'exploitation du réseau.

Par ailleurs, des actions de renforcement de compétences sont prévues : formation du personnel technique d'exploitation, formation du personnel administratif du Conseil local, ainsi que des actions de sensibilisation à l'environnement de la population auprès des adultes et des jeunes enfants selon l'angle de la rareté de la ressource en eau et de son utilisation, de l'hygiène de l'eau, de l'attention à porter à l'entretien des installations collectives ou individuelles existantes.



Activités mises en œuvre

Chemin faisant le projet a évolué vers un changement d'échelle. En effet, la **réforme territoriale soutenue par l'Autorité Palestinienne** encourageait la création d'intercommunalités. Dans le même temps l'Autorité Palestinienne relançait à la fin des années 2000 une **grande réforme destinée à améliorer la gestion des services publics locaux de distribution de l'eau** notamment en optant pour une rationalisation des moyens humains, financiers, et techniques. Ainsi dans la troisième année du projet Montreuil a énormément soutenu le Conseil local de Beit Sira dans un **rapprochement au sein d'un JSC (Joint Service Council) avec les trois villes voisines (Beit Liqya, Beit Nuba, Kharbata Al Misbah)** et pour ce faire, dans la construction d'un partenariat multi acteurs d'un point de vue financier et institutionnel. Le projet ne se cantonnait donc plus à l'amélioration du service local de l'eau de Beit Sira, mais devenait un projet d'amélioration du service de l'eau (première compétences transférée¹⁹) à l'échelle intercommunale. Surtout que dans le même temps, Montreuil avait démarché des cofinancements potentiels, qui ont abouti à deux appuis du Ministère des affaires Étrangères (programme triennal 2010 -2012) d'une part et de l'Agence de l'Eau Seine Normandie d'autre part. Devant l'étendue des travaux à entreprendre et donc de la somme à mobiliser (1,2 millions €), Montreuil a étendu sa recherche d'aide financière à des bailleurs internationaux intervenant dans le secteur de l'hydraulique en Palestine, au titre desquels la Coopération belge et la Coopération française. Pour l'AFD le projet restreint à l'échelle de Beit Sira en termes d'impact (3.600 habitants) et de montant n'est pas suffisamment élevé. La CTB qui appuie notamment le Ministère du Gouvernement Local dans sa réforme au travers du programme LGRDP (Local Government reform and development Program) accompagne le rapprochement intercommunal de 4 « clusters » dont celui qui pourrait concernait Beit Sira. Du coup en 2011, Montreuil et Beit Sira ont proposé l'extension du projet initial aux communes avoisinantes : Beit Liqya, Kharbatha, Beit Nuba, qui ont-elles-mêmes manifesté leur intérêt à un rapprochement intercommunal pour la gestion de l'eau.

En 2010, l'association ACAD (Association des consultants en Aménagement et développement des Territoires – France) a été sollicitée pour soutenir Beit Sira dans sa démarche d'amélioration de son

¹⁹ Compte-rendu technique de l'utilisation de la première tranche de subvention attribuée dans le cadre de l'appel à contrat triennal 2013-2015 du MAE, p.13

service de distribution d'eau. Son analyse a mis en exergue les défaillances techniques relatives à la détérioration du réseau et les lacunes de gouvernance liée à un problème de recouvrement des factures. Suite à une procédure d'appel d'offre restreint lancée par le Conseil local de Beit Sira, le bureau d'étude Arabatech jardaneh Palestine (AJP) a été sélectionné pour réaliser la réhabilitation du réseau d'eau de Beit Sira. En 2011, il a procédé aux études techniques, à partir desquelles Aquassistance a déterminé (début 2012) les activités relatives à la première phase des travaux si le projet devait intégrer le rapprochement communal.

Cette montée en échelle du projet, a donc été envisagé pour différentes raisons (institutionnelle, politique, financière), sans laquelle, Montreuil n'aurait pas pu financer le réseau d'eau de Beit Sira avec les moyens financiers qu'elle avait réussi à mobiliser. Du coup, le MDLF (agence palestinienne pour le développement municipal) a rempli le rôle de maître d'ouvrage des travaux pour le compte de cette intercommunalité (et à la place de Beit Sira comme prévu initialement). AJP a dû réaliser les études techniques détaillées des réseaux d'eau des 3 autres villes en 2013 (et abandonner les missions relatives à l'appel d'offres et au suivi des travaux), afin de pouvoir lancer un appel d'offre relatif aux travaux de réhabilitation des réseaux d'eau et ce à l'échelle intercommunale finalisé en Avril 2014 (avec 7 mois de retard).

Les travaux de réhabilitation du réseau d'eau ont été terminés en juin 2015 pour Beit Sira, à savoir rénovation totale du réseau d'eau (11085 mètres linéaires), de ses branchements (5500 mètres linéaires) et pose de 720 compteurs d'eau prépayés. Il a également été convenu une rénovation partielle des réseaux (30 à 40%), branchements et pose de compteurs à prépaiement dans les 3 autres communes. Si les travaux ont bien été réalisés, les compteurs à prépaiements ne sont toujours pas posés en septembre 2016. La situation demeure la même qu'en mai 2015, sur les 3.180 compteurs nécessaires, seuls 1.400 ont été posés.

- Sensibilisation à l'amélioration des pratiques dans le domaine de l'assainissement d'autre part englobant un programme de sensibilisation du public adulte à l'amélioration des installations existantes et d'incitation à l'application de normes techniques plus respectueuses de l'environnement dans la construction de nouvelles fosses, le développement de mesures incitatives pour le développement de fosses septiques améliorées pour les nouvelles habitations, le développement d'un projet pilote de sensibilisation au traitement et au recyclage des eaux grises en milieu scolaire



Activités mises en œuvre

Concernant les actions de sensibilisation, elles ont été menées à au niveau du village de Beit Sira mais ont également gagné en auditoire puisque c'est finalement à l'échelle de l'intercommunalité qu'un plan de sensibilisation a été élaboré, et ce, de manière participative, grâce à des réunions de sensibilisation dans chaque ville de l'intercommunalité, des animations dans les écoles, des événements relayés par les clubs de jeunes, la distribution de matériel pédagogique, ...

Pour ce qui concerne l'amélioration des pratiques dans le domaine de l'assainissement, un diagnostic réalisé par Aquassistance a mis en exergue la fragilité des systèmes d'assainissements individuels, susceptibles de provoquer des pollutions de terrains. Un accompagnement au service commun de l'eau a donc été élaboré.

Il était également prévu l'établissement de statistiques et de rapports réguliers dans le cadre du suivi de cette action.

Chaque mission a bien fait l'objet d'un rapport de mission, que ce soit par la ville de Montreuil, ou par Aquassistace²⁰.

La seconde phase de ce projet²¹ a donc mis l'accent plus spécifiquement sur la dimension intercommunale du projet. Ce qui prenait également du sens pour la ville de Montreuil également engagée dans une dynamique intercommunale depuis 2010 (Est ensemble).

- L'accompagnement technique du transfert de compétences au cluster : dans la même optique que le renforcement des compétences du Conseil Local à la gestion de services publics de base, des actions d'appui en faveur de la montée en responsabilité sont prévues, notamment dans les secteurs eu développement durable et du service commun de l'eau.
- L'organisation d'échanges d'expérience sur la gouvernance locale : trois séances de travail entre élus français et palestiniens sont envisagées sur des aspects conceptuels, mais également pratiques (système de représentation, modalités de prise de décision, définition de l'intérêt communautaire, ...)



Activités mises en œuvre

Ces activités doivent aboutir à créer une intercommunalité autonome et efficace dans la délivrance de services publics locaux dont la responsabilité lui aura été confiée. Or, les activités prévues ont toutes été réalisées pour autant l'intercommunalité aujourd'hui est en plein blocage.

L'année 2013 s'est révélée **très dynamique** du point de vue de l'accompagnement technique qui a abouti à un certain nombre de produits : signature d'un mémorandum of understanding, lancement de l'appel d'offre pour les travaux de réhabilitation des réseaux d'eau, démarrage de la prestation d'accompagnement à la gouvernance du service intercommunal par le cabinet HOPE cette dernière prestation s'est étalée sur 2 ans et a abordé tous les aspects qui méritent d'être traités de manière collaborative : statuts, organigramme, tarification commune, mise en place d'outils de suivi budgétaire et établissement d'un compte d'exploitation, établissement de statistiques et d'outils de suivi d'activité, En outre un plan de communication et des outils de communication en direction de la population ont également été conçus avec l'appui d'une mission en juillet 2013. Cette campagne de sensibilisation des habitants des quatre communes a pu être déployée durant le premier semestre 2015 (suite à un appel d'offre) par l'association Palestinian Hydraulogy Group.

L'année 2014 a vu la création officielle du JSC avec la signature²² par la plupart des maires en aout 2014 d'un accord cadre qui fixe les aspects financiers du service commun de l'eau. Dans la foulée les statuts (bylaw) ont été signés par la plupart des maires, puis validés par le Ministère des collectivités locales en septembre 2014. Le JSC se dote d'un nom (Beit Liqya, Aleqaa), de locaux (dans la mairie de Beit Liqya) et recrute un directeur.

Parallèlement, un certain nombre de visites d'étude et d'échanges d'expériences ont été organisées (janvier 2013, au siège de l'Agglomération Est Ensemble, en Avril 2013, deux ateliers consacrés au rapprochement intercommunal lors d'une visite d'étude du ministère des collectivités locales Palestinien, et notamment sur un syndicat de l'eau). En février 2014, un nouvel atelier d'échange a lieu

²⁰ Notamment: « mission aquassistace en novembre 2014 diagnostic de l'état du système d'assainissement à l'échelon intercommunal » et « Mission technique mai 2015 aquassistace accompagnement des travaux, négociations relatives aux conditions du transfert de leur compétence, ... »

²¹ Appels à projets triennal (2013-2015) en soutien à la coopération décentralisée)

²² Il n'est pas certain que Beit Sira ait signé ces documents

en Palestine (élu au conseil communautaire d'Est Ensemble, directrice en charge des solidarités et de la citoyenneté) permettant d'aborder de façon pragmatique la question de l'intercommunalité et le dépassement des intérêts propres. Lors de l'accueil d'une délégation de Beit Sira pour les assises de la coopération décentralisée franco-palestinienne en octobre 2015, les partenaires ont pu participer à une table ronde sur les « enjeux de la réforme territoriale en Palestine » et la manière dont la coopération décentralisée pouvait accompagner cela.



Résultats / effets / impacts

En termes de résultat, d'un point de vue technique, le projet a atteint ses objectifs : Beit Sira dispose d'un réseau d'eau totalement réhabilité. Depuis septembre 2015, la municipalité n'utilise plus l'ancien réseau. On pourrait presque dire que le projet a dépassé ses objectifs initiaux en réalisant la modernisation partielle du réseau des autres communes.

La gestion du service de l'eau pour la commune de Beit Sira est clairement améliorée depuis la situation de 2008. La municipalité n'a pas contracté de nouvel endettement. Seule l'ancienne dette en voie d'apurement demeure (environ 1 million de shekels) vis-à-vis du fournisseur. En outre, les compteurs prépayés permettent à la commune de disposer d'un peu de trésorerie pour les frais de maintenance le cas échéant.

Pour les habitants qui ont une dette envers la mairie, celle-ci est progressivement récupérée sur les factures.

Il est à noter également que d'un **point de vue sociétal, les résultats sont très positifs** également, alors que maintenant ils doivent s'acquitter de leur facture avant que le service ne soit rendu. Mais les effets sont intéressants (à dire d'acteurs), car les familles sont en capacité de lier leur consommation d'eau mensuelle à leurs possibilités financières et sont soulagées de ne pas contracter de nouvelle dette. D'ailleurs un comité d'habitants chargés de la médiation entre habitants et conseil local favorise le règlement en bonne et due forme de l'eau.

De plus l'eau est propre et de bonne qualité, les résultats en termes de santé publique sont également atteints.

En revanche, du point de vue institutionnel, l'intercommunalité est bloquée et la situation est préoccupante pour Beit Sira qui s'est vu exclure du JSC (en date du 27/02/2016)²³ faute de s'aligner sur les propositions des trois autres communes. Les arguments de Beit Sira sont multiples, mais en premier lieu figurent les points suivants :

- **Les compteurs prépayés** : il était convenu que le MDLF généralise la pose des compteurs prépayés dans une optique de bonne gestion financière à l'échelle de l'intercommunalité et d'égalité des abonnés face au service public. Cela n'a toujours pas été fait. Beit Sira conditionne donc sa participation au JSC à cette réalisation, dans la mesure où aujourd'hui la gestion financière de l'accès à l'eau est plus performante à Beit Sira que dans les autres communes. Le MDLF a évoqué une pose pour novembre 2016. Or le maire de Beit Sira s'était engagé à rejoindre le JSC d'Aleqaa dès que cette généralisation des compteurs serait opérante.
- **La régularisation des dettes de tous les villages** : Beit Sira estime avoir mieux géré que les autres collectivités la question de la dette, et refuse donc que celles-ci soient mutualisées au sein du JSC, ainsi des modalités de remboursement spécifiques doivent être trouvées. A

²³ Décision de l'intercommunalité approuvée par le Ministère des collectivités locales

priori un accord en ce sens a été trouvé. D'autant qu'il semblerait que les autres villages aient également mis en place un remboursement échelonné de la dette²⁴ (qui serait aujourd'hui de 1,14 M NIS pour Beit Sira et 9 M NIS pour Beit Liqya).

- Les **frais de maintenance** : dans la mesure où le réseau d'eau de Beit Sira est entièrement rénové contre seulement 30 à 40% des autres villages, les problèmes de fuite et donc les frais de maintenance risquent d'être inférieurs. Ce qui amène Beit Sira à des réticences pour participer aux frais de maintenance plus élevés induits par l'état des autres réseaux. A priori, cette question a dû également être abordée avec la tarification. D'autant qu'une mission d'Aquassistance de novembre 2016 précise que les dépenses de maintenance rapportées au nombre d'habitants enregistrées en comptabilité sur les premiers mois de 2016 ne font par ailleurs pas apparaître d'écarts significatifs entre Beit Sira et le JSC même si ce constat ne porte que sur quelques mois.
- **Le transfert du personnel** : Beit Sira revient sur la question des agents à transférer au JSC et estime que Beit Liqya exagère en voulant transférer 10 de ses agents sur le budget de l'intercommunalité, et estime que cela lèse les autres communes,
- Le **lieu du bâtiment siège** de l'intercommunalité et les matériels roulants y étant affectés peuvent également devenir sujet de discorde car perçus comme des avantages pour la municipalité qui les accueillerait,

Néanmoins ces difficultés ne doivent pas être perçues comme insurmontables. D'une part, parce que cette situation n'est pas propre à ce JSC, les bailleurs témoignent de difficultés similaires en Palestine. Le rapprochement intercommunal suscite des réticences. Les villages sont les institutions les plus anciennes de Palestine, elles ont toujours existé, et sont généralement le fait de quelques familles, et sont fondées sur un esprit « clanique », qui peut expliquer en partie ces réserves. Même ailleurs, et notamment en France, le rapprochement intercommunal pose problème, à partir du moment où il est vécu comme une perte de pouvoir.

Le projet a eu pour impact de faire évoluer le contenu de la réforme territoriale, qui promouvait initialement la fusion, pour finalement se pencher sur le JSC. En ce sens, il a rempli en partie son **rôle d'expérimentation terrain** pour alimenter les politiques nationales de manière pragmatique.

L'intégralité des documents de stratégie et de gouvernance élaborés ne sont pas perdus, ils constituent une base solide pour l'avenir ; statuts, organigramme, processus de décisions, ... mais qu'il faudra certainement reprendre. Des modifications doivent sûrement être apportées aux textes de façon à ce que les habitants de chacun des villages se sentent équitablement représentés au sein d'une structure intercommunale qui agisse selon l'intérêt commun. Pour ce faire, la concertation doit prendre le temps nécessaire.

Enfin, les interlocuteurs (le Ministère, des membres du conseil local de Beit Sira, les autres membres de l'intercommunalité, le Maire à certaines conditions, la population locale au vu des services assurés comme la gestion des déchets par exemple, les PTF, ...) souhaitent tous voir une intercommunalité performante et le retour de Beit Sira dans celle-ci.

²⁴ Une mission d'Aquassistance de novembre 2016 confirme cela et conclut que, après apurement de la dette, le prix de l'eau permettrait de « dégager un excédent de recettes pour améliorer ou réhabiliter les réseaux d'eau ou pour financer des investissements hors du domaine de l'eau. Les mécanismes comptables actuels permettent déjà ces reversements aux municipalités ».

3.2.6. Le projet Échange de jeunes



Partenaires

Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre de ressources « via le monde » (CG Seine Saint Denis) pour la préparation du programme ▪ CR Ile de France (appel à projets « Méditerranée ») ▪ Caisse d'allocation familiale Seine Saint Denis ▪ Union Européenne (appel à Projets « Erasmus+ »)
Partenaires techniques / opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre Social du Grand Air ▪ Association Plexus (réalisation d'un film documentaire)
Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulat général de France à Jérusalem ▪ Centre culturel Franco-Allemand de Ramallah ▪ Association PACE à Ramallah ▪ Ecole Hand in Hand à Jérusalem



Financement

	Jeunesse
Montreuil	17 000 €
Beit Sira	
CR Ile de France	21400
Union Européenne	17600
Caisse alloc. Seine St Denis	7000
total	63 000 €
part des financements extérieurs	73%

Né d'une proposition de Montreuil, le projet d'échange de jeunes doit **renforcer les liens entre les populations des deux territoires**. Cette idée avait déjà émergée en 2009, mais n'avait pu aboutir en raison du refus du principe de mixité.

Le principe de ce projet est de permettre à 10 jeunes (âgés de 14 à 17 ans) de chacune des villes de s'engager pour 1,5 an dans une dynamique collective pour « **s'ouvrir au monde** ». Côté Montreuil, le territoire concerné est celui d'un **quartier en rénovation urbaine et sociale** (environ 10.000 habitants), Grand Air, dont le Centre Social porte le projet. À Beit Sira, la problématique de l'isolement est cruciale pour les citoyens de ce village enclavé, dans une zone occupée militairement et isolée par le mur de séparation. Ces concepts d'enclavement voire d'exclusion, dont les enjeux peuvent faire écho à Montreuil comme à Beit Sira, constitue donc un cadre d'échange, dans lequel la rencontre des cultures peut opérer. Les objectifs spécifiques du projet ambitionne le rapprochement des populations des deux territoires à travers une rencontre interculturelle, le renforcement du lien social sur chacun des territoires, l'opportunité aux 20 jeunes concernés de mieux se connaître, de

gagner en maturité et en confiance en soi, et de devenir des citoyens acteur du développement de leur territoire.

Afin d'aboutir à ces effets, différentes activités étaient présagées :

- Préparation de chacun des groupes à la rencontre interculturelle : travail d'introspection, cours de langues, ateliers photo et vidéo, partage d'outils pédagogiques, ...)



Activités mises en œuvre

Entre mai 2014 et mars 2015, les équipes se sont attelées à la préparation de la rencontre. À Montreuil, des groupes de paroles avec les jeunes identifiés pour préparer à la rencontre interculturelle, au contexte de la Palestine (dimensions historique, politique, ...), et l'organisation, à Beit Sira, de cours de français en partenariat avec le Centre culturel franco-allemand de Ramallah (initiation au français pour le groupe de jeunes durant le premier semestre 2015).

- Mission de préparation du Séjour à Beit Sira : définition concertée du programme d'activités, préparation des activités avec les ONG partenaires locales, organisation d'ateliers audiovisuels avec l'association Plexus, ...



Activités mises en œuvre

La mission a eu lieu en novembre 2014, mais un des référents du projet Tabadoul pour le Centre social du Grand Air n'a pas pu entrer sur le territoire. Plusieurs réunions de travail ont été organisées avec les référents du projet à Beit Sira (Club des jeunes, Association des femmes et Conseil local) afin de définir ensemble les objectifs pédagogiques de l'échange interculturel, la composition du groupe de jeunes car la question de la participation de jeunes filles au séjour en France fait encore débat dans les familles de Beit Sira, les activités de préparation au départ qui seront menées à Beit Sira, parallèlement à celles qui sont en cours à Montreuil, le programme d'activités lors du séjour des jeunes. Deux intervenants artistiques de l'association PLEXUS, se sont rendus en Palestine pour réaliser les portraits photo et vidéo des jeunes de Beit Sira, en écho aux portraits des jeunes de Montreuil réalisés en octobre. L'organisation d'une réunion au Consulat général de France à Jérusalem concernait la question des autorisations administratives pour que le groupe de jeunes franco-palestiniens puisse passer une journée en avril 2015 sur le territoire israélien.

- Séjour à Beit Sira du groupe de Montreuil :

- ateliers photos et vidéos
- Atelier « jeunes acteurs citoyens pour préparer une fête de l'amitié à BS et organiser des animations en direction des enfants
- Découverte de la culture palestinienne
- Visites culturelles
- Organisation d'une journée en Israël avec le groupe franco-palestinien
- Rencontre avec l'association judéo-arabe hand in hand à Jérusalem



Activités mises en œuvre

Le séjour a eu en avril 2015. Les 9 jeunes ont été logés chez l'habitant à Beit Sira même. Globalement le séjour s'est bien passé, mais un certain nombre de points d'amélioration ont été relevés : une vision partagée des objectifs pédagogiques entre Montreuil et Beit Sira, l'organisation et la communication entre les acteurs de Beit Sira, les processus décisionnels (contrôle du maire, les compétences en matière d'animation...).

- Séjour à Montreuil du groupe de Beit Sira :

- Activités « jeunes acteurs citoyens » : construction collective d'un jeu pour enfants en bois dans la parcelle des Murs à Pêches
- Ateliers photo et vidéo, dans la continuité des ateliers qui ont eu lieu en avril à Beit Sira
- Activités culturelles, incluant des visites culturelles de monuments historiques et de musées
- Animations avec les habitants du quartier Bel Air – Grands Pêchers (rencontres, soirées festives, etc.)



Activités mises en œuvre

Le séjour a eu lieu en juillet 2015. Les jeunes de Montreuil ont joué le jeu en avril de l'ouverture à une nouvelle culture. Mais en juillet, les jeunes français ont ressenti un refus de s'ouvrir et de partager de la part des jeunes partenaires palestiniens, et par exemple de vivre des choses différentes (musique, nourriture...). Les invitations dans les maisons ont été refusées par les adultes de Beit Sira. Là encore la centralité du maire dans les processus décisionnels a rendu les choses compliquées à gérer, en termes de délais, de réalisation d'activités, ...

- Activités de restitution de cet échange : Tout au long du projet, le groupe de jeunes est accompagné par l'association culturelle PLEXUS en charge de la réalisation d'un projet audiovisuel :

- Ateliers vidéo dès la période de préparation du projet
- Participation de l'équipe vidéo au séjour à Beit Sira (avril) et à l'accueil des jeunes de Beit Sira en juillet
- Montage d'un film documentaire à l'automne 2015



Activités mises en œuvre

Le film a été projeté le 12 novembre 2016 à Montreuil en avant-première, et il a fait salle comble (250 personnes). Un temps d'échange avec la salle était prévu et le nombre de questions, les points soulevés, les commentaires formulés ont mis en lumière l'intérêt qu'ont eu les participants pour ce visionnage, et l'émulation que cette expérience a suscitée.



Résultats / effets/ impacts

En termes de réalisations, les activités prévues ont toutes été réalisées. Les séjours ont eu lieu et les équipes étaient mixtes. En effet, la grande question qui a cristallisé les tensions est **celle de la mixité**. Le Conseil local de Beit Sira préjugant de la réaction de la population s'est dans un premier temps opposé à cela, pour finalement adoucir sa position et accepter le départ de filles si celles-ci étaient accompagnées de parents. Il s'agit d'un point très positif, puisqu'à force de discussion les partenaires ont réussi à trouver un consensus. Ces débats sur la mixité ont aussi souligné des lectures très différentes de la question par Montreuil et Beit Sira, et amené Montreuil à envisager la question de la mixité, de la place de la femme avec des « lunettes » différentes. Pour autant ce point de tension est resté en filigrane tout au long du séjour (par rapport aux conditions d'hébergements, aux sorties proposées, aux animations proposées, ...). Montreuil et Beit Sira doivent apprendre à mieux communiquer ensemble sur leurs divergences conceptuelles et culturelles, pour mieux comprendre les réticences ou les positions de l'autre et trouver des solutions satisfaisantes pour l'un et l'autre. Cette dimension « interculturelle » est au centre de la relation et mérite peut-être plus d'attention.

Tous les témoignages convergent pour établir que Beit Sira est un village relativement conservateur sur la question des filles. Mais cette question n'est pas seulement l'apanage de bourgs ruraux, des coopérations décentralisées en partenariat avec des villes se heurtent aux mêmes réserves sans nécessairement réussir à les dépasser.

D'un point de vue des effets de ce projet, les jeunes de Montreuil concernés par cet échange ont pu opérer un véritable travail d'introspection, de transformation de la représentation qu'ils avaient d'eux-mêmes. Ils ont été amenés à s'interroger sur leurs racines, sur leur histoire familiale et personnelle, sur leur conception de la citoyenneté, leur rapport à la France, sur leurs engagements. Cette responsabilisation et conscientisation des jeunes est un succès du projet. La mission d'évaluation n'est pas en mesure de dire si cet effet se vérifie aussi auprès des jeunes de Beit Sira. Néanmoins les questionnaires de satisfaction permettent de souligner que ces jeunes ont globalement été satisfaits (70%) de cet échange, notamment quant à la découverte d'un autre environnement, d'une autre culture, d'un contexte très différent de celui dans lequel ils évoluent.

En outre, le projet a également permis à des acteurs du territoire de Montreuil (Plexus, Centre Social, ...) de se rencontrer et de travailler conjointement et d'envisager d'autres collaborations dans le cadre de manifestations à venir, de la diffusion du film dans les lycées, etc... Cette dimension « territoire » constitue également une valeur ajoutée.

Les impacts sont importants, et touchent finalement tout un quartier côté Montreuil. Les jeunes concernés se sont lancés dans le Bafa (soutenus par Montreuil) et ont envie de transmettre des valeurs, qu'ils ont pu découvrir lors de cette expérience (solidarité, ouverture, respect). En outre l'idée du support vidéo comme modalité de travail et comme aboutissement (produit de capitalisation, de partage) va permettre de renforcer l'appropriation de cette coopération par la société civile, au niveau des lycées notamment.

Le développement d'une certaine complicité entre jeunes du groupe franco-palestinien est également un point fort du projet. À ce jour, ils continuent d'échanger au travers d'un groupe face book, même si naturellement les liens se distendent avec le temps.

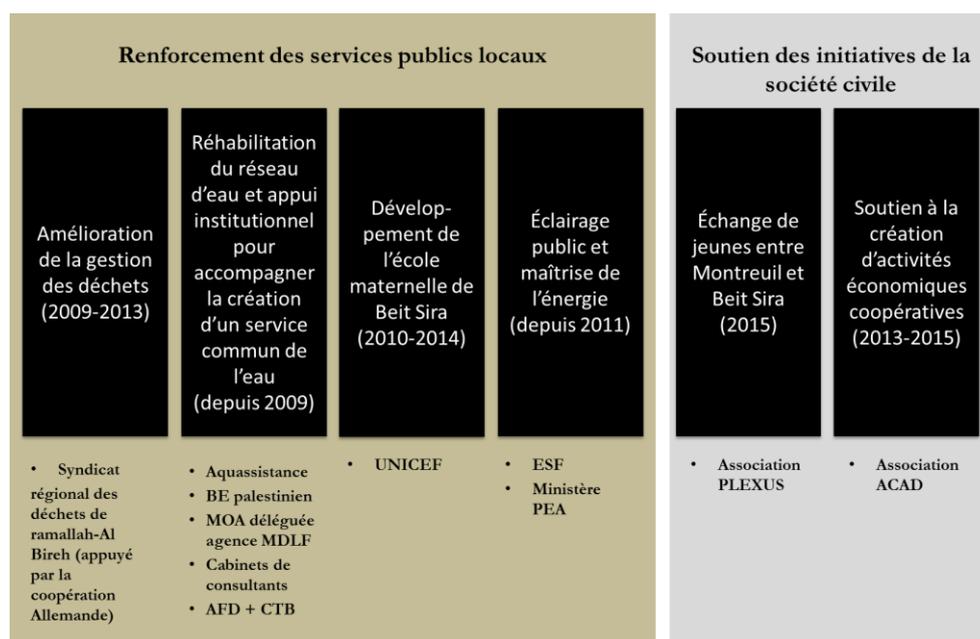
Le projet a permis de mettre en lumière le besoin de renforcement de compétences des associations de Beit Sira dans le domaine de l'animation. Or c'est une thématique sur laquelle Montreuil peut faire valoir des compétences, des visions, et des outils à partager.

4. Les réponses au questionnement évaluatif

4.1. Pertinence

- **Le choix des thématiques d'intervention s'avère-t-il pertinent?**

Les thématiques d'intervention s'inscrivent dans une double logique d'appui institutionnel d'une part et d'appui à la société civile d'autre part. Mais cette segmentation reste poreuse (par exemple : le projet d'appui à l'école maternelle répond à une volonté d'appuyer la délivrance de services publics locaux mais a pu générer des liens entre acteurs des deux territoires qui ont touché et mobilisé les sociétés civiles, en l'occurrence les enfants scolarisés).



Les **4 projets d'appui au renforcement des services publics** locaux concernent la gestion des déchets, la gestion de l'eau à l'échelle intercommunale, la petite enfance et l'Énergie.

Les **projets d'appui aux initiatives citoyennes, au nombre de 2**, ont trait à un échange de jeunes et au soutien à la création d'activités économiques.

L'intégralité de ces projets est en phase avec les protocoles de coopération et répondent aux axes prioritaires d'intervention définis de manière conjointe entre les deux partenaires.

On peut d'ailleurs deviner une **préoccupation croissante à l'échange de lien entre citoyens des deux territoires** au-delà du lien institutionnel relativement solide entre les deux municipalités (ancré dans la durée, qui se nourrit de projets structurants, ...) dans la manière dont les protocoles sont

rédigés et dont les projets formulés, dans le choix des thématiques et dans la nature des projets mis en œuvre.

Tous les projets institutionnels s'inscrivent clairement dans les politiques publiques de l'Autorité Palestinienne, et les ministères sectoriels ont été, a minima consultés et informés des activités envisagées et, dès que cela s'est avéré pertinent, associés à la mise en œuvre du projet.

École Maternelle	École municipale directement en lien avec le conseil local (Compétence propre)
Déchets	Projet mené de pair avec le syndicat régional des déchets de Ramallah – Al Bireh
Eau	Projet mené en concertation et en partenariat avec le ministère en charge du secteur eau & assainissement (PWA) pour une inscription dans le cadre du schéma d'aménagement et de distribution d'eau potable souhaité par l'Autorité Palestinienne et en relation très étroite avec le MDLF et le MoGL relativement à la réforme territoriale (dimension intercommunale)
Énergie	Projet mené en lien avec le ministère en charge de l'énergie (PEA) qui a choisi Beit Sira comme village pilote du programme de maîtrise de l'énergie

L'objectif poursuivi par les interventions de cette coopération décentralisée vise **l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services à la population**. L'existence de services de qualité est un facteur de cohésion sociale, essentielle dans un contexte de segmentation géographique et sociale accrue, et en quelque sorte renforce le rôle de l'Autorité palestinienne par le terrain...

Concernant le projet d'appui au développement économique local, la thématique est également prioritaire dans un pays (non pas en voie de développement) mais « étriqué », où le risque de se voir confisquer ses terres est latent ... il est essentiel de garder l'espoir et **d'entretenir une dynamique**.

Enfin, l'échange de jeunes, projet de nature tout à fait différente, permet de **créer du lien de territoire à territoire** et de positionner cette coopération à un niveau sociétal (par rapport aux projets plus institutionnels).

La coopération décentralisée s'inscrit bien dans les lignes directrices de la coopération française en Palestine (où l'AFD intervient depuis 1998), qui vise l'appui à la mise en place des fondements d'un futur État palestinien. Dans cette perspective, les objectifs globaux de l'intervention de l'AFD dans les Territoires Palestiniens sont (1) Renforcer le cadre institutionnel pour favoriser un développement pérenne et faciliter la mise en place d'un futur État Palestinien et (2) Préserver la cohésion et la paix sociale. À cet égard, l'AFD apporte un soutien explicite à l'Autorité palestinienne, prémisses de ce futur État palestinien, et renforce son appui à la structuration et au renforcement des capacités des institutions pourvoyeuses de services à la population.

Clairement, **la pertinence des thématiques d'intervention ne peut pas être remise en cause**, au vu du contexte spécifique Palestinien, des politiques nationales à l'œuvre, des compétences dévolues au niveau local et/ou supra communal et à celles de Montreuil, et du cadre de coopération décentralisée dans lequel elles sont déclinées. Il s'agit là d'une qualité essentielle des projets menés.

- **Les principes fondateurs sont-ils pertinents au vu des contextes, des acteurs, ... ?**

Les principes, sur lesquels la coopération se fonde, sont partagés par l'ensemble des parties prenantes de la coopération, et se vérifie plus ou moins dans la mise en œuvre des différents projets :

- ✓ **« la concertation entre les deux collectivités, dans une relation partenariale qui permette la communication régulière et la transmission d'information »** : formellement les projets sont élaborés de manière collaborative. Beit Sira est force de proposition (ce qui

constitue un point fort. Car même si cela paraît une évidence, de nombreux projets de coopération décentralisée ou d'ONG « imposent » encore leurs vues à leurs partenaires). Pour autant, Montreuil ne se positionne pas seulement en bailleur, et s'efforce d'insuffler de sa vision et de son expertise dans ces différents projets.

Comment les projets sont-ils élaborés? Les projets d'appui au développement de services publics locaux répondent tous à une demande exprimée localement par Beit Sira. Ce qui laisse augurer de leur utilité sociale et de leur soutenabilité. Si la proposition correspond au protocole de coopération, et que Montreuil se retrouve dans la proposition (amélioration de la qualité de vie locale, renforcement des capacités du partenaire, inclusion, etc..) et est en mesure de s'associer les compétences nécessaires pour assurer un accompagnement technique de qualité, les discussions peuvent aller plus loin. C'est pendant la phase d'élaboration du projet, que les partenaires identifient les activités qui peuvent s'inscrire dans une logique de « réciprocité ».

Le seul projet qui émane directement de Montreuil concerne l'échange de jeunes adolescents. Or, il a bien mis en lumière les différences de conception, les différences culturelles que pouvaient avoir les deux partenaires. Montreuil a une grande expectative par rapport à ce type de projets qui « donnent du sens et de la chair » à la coopération sur son territoire.

- ✓ **« la durabilité : les actions doivent s'inscrire dans le temps long et viser la pérennité des services techniques administratifs et financiers développés dans le cadre de cette coopération »** : Sur le terrain, on constate effectivement une attention particulière à ce que les conditions de la durabilité des projets soient réunies (techniques, financières, institutionnelles, sociales, ..) dans la majorité des projets. Pour les projets les plus anciens, on constate effectivement que leurs effets perdurent (Maternelle, Énergie).
- ✓ **« l'appui à la société civile : les actions doivent s'appuyer sur les initiatives locales de la société civile et s'attacher à renforcer les acteurs locaux »** : dans le cadre d'une coopération décentralisée et en l'absence d'interlocuteurs issus de la société civile structurés, il est relativement difficile de les accompagner. En revanche dans chacun des projets, un volet renforcement des compétences est effectivement prévu et mis en œuvre, qui porte ses fruits.
- ✓ **« l'autonomisation locale en privilégiant le développement de filières économiques qui permettent d'assurer l'autonomisation financière des habitants et la création de revenus pour la collectivité »**, étant donné la situation de Beit Sira largement détaillée plus avant, et la nature de la coopération, cet axe est difficile à investir, et dans les faits, il ne l'est donc pas vraiment.
- ✓ **« l'amélioration des conditions de vie locale et le respect des droits fondamentaux des habitants, avec une approche 'genre' »** : chacun des projets participe d'une amélioration de la qualité de vie des habitants, et chaque fois que possible une attention particulière est accordée à la promotion de la condition féminine (par exemple : le projet développement économique local, et de manière plus sous-jacente le projet maternelle)

Les dimensions « territoire » et « échange entre populations » n'apparaissent pas en tant que telles dans l'actuel protocole de coopération, et pourraient le cas échéant être discutées pour une meilleure prise en compte. Une coopération de territoire à territoire dépasse le cadre strictement institutionnel et implique d'autres forces vives du territoire. Celles-ci représentent aussi bien des acteurs économiques, sociaux, associatifs que publics (chambres consulaires, fédération des associations environnementales, organismes publics et parapublics représentant le secteur de la santé, de l'éducation, du sport, de la culture...). Certains d'entre eux sont déjà associés à d'autres démarches portées par la collectivité (notamment à Montreuil), que ce soit dans le cadre de politiques de développement durable (Agenda 21, plan climat-énergie territorial) ou des politiques connexes (santé, culture, tourisme, économie). Elles peuvent développer des synergies avec les acteurs du territoire

partenaire et aider à créer du lien entre populations. En outre, ces acteurs **constituent une base solide pour la réflexion quant aux enjeux de leur territoire.**

Les partenaires attendent beaucoup l'un de l'autre mais ces attentes sont potentiellement différentes, ou tout du moins leurs priorités sont différentes. Néanmoins il émane un respect mutuel des deux côtés. Beit Sira attend plutôt de Montreuil un investissement dans des réalisations physiques alors que Montreuil souhaite développer avec Beit Sira des projets qui permettent aux populations (notamment les plus vulnérables donc les jeunes et les femmes) de se rencontrer, et de croiser leurs regards sur des enjeux communs. De manière générale, malgré un discours construit autour de l'importance des liens humains dans la coopération décentralisée, Beit Sira (tant le Conseil local, que l'association de femmes par exemple) peine à percevoir ce qui distingue Montreuil d'un bailleur « traditionnel », et ce qui peut faire la spécificité et la richesse d'une coopération décentralisée. Pour autant, on perçoit une grande fierté du conseil local quant aux réalisations effectuées grâce à cette coopération décentralisée.

Dans la même veine, côté Montreuil, il y a beaucoup d'attentes en termes d'échange, de rencontres, ... qui ne sont pas toujours perçues par Beit Sira. Ce qui explique les « **frustrations** » (par exemple pour le projet d'échange de jeunes, Beit Sira ne parait pas saisir que la contrariété de Montreuil réside aussi dans le peu d'échanges réels entre jeunes et d'ouverture de la part des jeunes palestiniens, l'absence d'objectifs pédagogiques, le refus de formation en la matière d'animation, le manque de vision partagée sur cet échange que dans les négociations liées à la mixité).

La coopération décentralisée se distingue d'un bailleur bilatéral traditionnel notamment par :

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) son ancrage dans la durée (un projet a une durée de vie bien définie, tandis qu'un lien de coopération décentralisée a vocation à s'inscrire dans le temps long) (2) la similitude des partenaires, (acteurs de même niveau institutionnel) des collectivités locales qui ont peut-être à faire face aux mêmes contraintes, à répondre aux mêmes objectifs, ... et qui donc peuvent travailler « entre pairs » (3) la possible mobilisation de savoir-faire français, en complémentarité de programmes « classiques » de coopération, il est intéressant de privilégier des interventions qui ne sont pas ou peu incluses dans les programmes des autres bailleurs. En cohérence avec les compétences disponibles au sein de la collectivité française, par exemple : renforcement de la gestion administrative, commerciale et financière des services ; appui à l'exploitation technique des réseaux, pilotage d'études générales (études diagnostic, schémas directeurs, etc.) (1) la possibilité de travailler sur des enjeux « communs » (à identifier au préalable) (2) l'échelon d'intervention qui est nécessairement le local, ce qui permet d'avoir une plus grande proximité avec la population, avec les besoins réels, ... (3) la possibilité d'aborder des questions qui ne sont pas nécessairement traitées dans le cadre de gros projets d'appui au développement (et sollicité par les États récipiendaire) : lutte contre la pauvreté, conservation de l'environnement, insertion des femmes, citoyenneté, ... (4) l'opportunité de s'inscrire dans une dynamique de réciprocité en faisant valoir des ressources autres que financières (modes de faire, culture, innovation institutionnelle, ...) (5) la souplesse des dispositifs techniques et financiers |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Cette dernière année, les difficultés rencontrées conjuguées à l'absence de mission (technique, institutionnelle et/ou de suivi) n'ont pas facilité une bonne compréhension mutuelle des partenaires. Or, la dimension historique du partenariat n'exclut pas la **nécessité d'un dialogue soutenu, notamment quand il s'agit de problématiques sociétales** (question de la place des femmes, rôle des jeunes, ...). La dimension interculturelle nécessite des temps de dialogue et de compréhension importants. En effet, les mots et les concepts ne revêtent pas nécessairement les mêmes réalités pour les 2 partenaires, les **grilles de lecture peuvent être très divergentes**. (par exemple : ce que le concept de mixité sous-tend ?).

▪ Comment qualifier la relation partenariale ?

C'est un état de fait, **le partenariat est déséquilibré**. Pour plusieurs raisons : périmètre géographique, envergure de la population, acteurs en présence, ... ce qui n'est pas forcément négatif. D'autant que des leviers existent pour palier ce déséquilibre (pour le projet Énergie par exemple, les interlocuteurs de la PEA ont interagi avec les intervenants de Montreuil, permettant un échange de pratiques et un transfert de compétences réciproques).

Une autre difficulté, réside dans le fait que côté Beit Sira, il n'y ait pas à proprement parlé deux niveaux (politiques et technique) de pilotage. Il y a **un seul et même interlocuteur** (le Maire) qui fusionne les deux aspects. Un mélange des genres qui peut prêter à confusion. La coordinatrice étant clairement dans un rôle d'exécution, et non pas en responsabilité par rapport à la mise en œuvre des projets.

Côté Montreuil, comme toutes les coopérations décentralisées avec la Palestine, il s'agit d'un **acte militant**. Cette coopération ne s'appuie pas sur une ou plusieurs associations de migrants dynamiques, elle découle essentiellement d'une volonté politique. Cette spécificité ne doit pas pour autant occulter la dimension stratégique, et les modalités techniques.

La relation partenariale semble empreinte de **considération mutuelle**, et d'une grande fierté par rapport aux réalisations accomplies.

Néanmoins, les difficultés rencontrées (notamment liées à l'échange de jeunes) mettent en exergue des incompréhensions engendrées par des divergences culturelles, et par une méconnaissance mutuelle. Les valeurs et les concepts ne sont pas les mêmes et ne peuvent pas être appliquées de la même manière en France et en Palestine. Un travail de décryptage est nécessaire... C'est bien là le cœur de ce l'interculturel Pour dépasser ces incompréhensions, il est nécessaire de préserver des **temps de dialogue importants**, de bien comprendre les postures du partenaire et ce qui se joue dans **son** paradigme.

De ce fait, la relation n'est pas tout à fait transparente puisque les partenaires préjugent souvent de la manière dont l'autre va réagir ou s'arc-bouter sur une position, et anticipent parfois à tort les réactions de l'autre. D'où une cristallisation de la problématique « mixité » à Montreuil, et le fait que certaines informations ne soient pas toujours transmises immédiatement par Beit Sira à Montreuil par exemple, dans l'attente d'une normalisation de la situation.

Malgré ces difficultés, qui ne sont d'ailleurs pas spécifiques à cette coopération (que ce soit le projet jeunes, ou le projet intercommunalité), les projets obtiennent des résultats quantitatifs et qualitatifs appréciables. La **pugnacité, la recherche de solutions satisfaisantes, et la coresponsabilité** caractérisent également cette relation (pour le projet eau par exemple, la ville de Montreuil s'est portée garante auprès des bailleurs internationaux sur les résultats à atteindre, d'où les discussions tendues autour de l'intercommunalité que Beit Sira s'était engagée à rejoindre).

Les points forts de cette coopération les plus significatifs sont :

- Une confiance et un respect réciproques,
- Une méthode apprenante qui favorise les expérimentations, en s'autorisant des « essais erreurs », qui gagnerait d'ailleurs à être mieux capitalisée,
- Une capacité à obtenir des cofinancements, témoin de la crédibilité et de la qualité de la coopération et des projets présentés,
- La recherche de l'expertise, en s'associant les compétences adéquates côté Montreuil comme côté Palestine,
- Une volonté à décloisonner les projets pour les inscrire dans une dynamique d'ensemble (lien entre projet maternelle et déchets, lien entre projets des jeunes et centre de service, ...),
- Un soutien à une coopération entre société civile en plus d'une coopération institutionnelle très volontaire,
- Une inscription dans le temps long, qui favorise la pérennité des résultats obtenus,
- Une visibilité tant au niveau du grand public, qu'au niveau des réseaux spécialisés (cercle militant pour la Palestine, mais également réseaux thématiques spécialisés : CUF, ARENE, ...).

4.2. Cohérence

- **Les leviers d'interventions sont-ils en cohérence avec le contexte?**

Pour ce qui est de la cohérence externe, les montages institutionnels et financiers des projets sont aboutis et parfois complexes. Ils reflètent la volonté pour les partenaires de mutualiser les efforts et les ressources dans un objectif partagé. D'un point de vue institutionnel, des prises de contact avec les ministères sectoriels sont systématiques en amont des projets, elles permettent à Montreuil et Beit Sira d'informer, de se tenir informés des programmes en cours et susceptibles de rejoindre leurs préoccupations. Financièrement, la recherche **d'apports extérieurs est un point fort de cette coopération**. La part des cofinancements varie de 20% à 89%. Dans un contexte de restriction budgétaire pour Montreuil, ce savoir-faire est primordial.

	Déchets	Eau	Education	Energie durable	Jeunesse	Act. Eco.	en cumulé
Montreuil	25 000 €	220 000 €	102 000 €	87 000 €	17 000 €	19 000 €	470 000,00 €
Beit Sira	1 000 €	20 000 €	27 000 €	3 000 €		1 000 €	52 000,00 €
MAEDI	9 000 €	50 000 €		22 000 €		15 000 €	96 000,00 €
AFD		1 000 000 €					1 000 000,00 €
CTB		600 000 €					600 000,00 €
Agence de l'Eau S.Normandie		200 000 €					200 000,00 €
Aquassistance		130 000 €					130 000,00 €
Coop. française			102 000 €				102 000,00 €
CR Ile de France					21400		21 400,00 €
Union Européenne					17600		17 600,00 €
Caisse alloc. Seine St Denis					7000		7 000,00 €
total	35 000 €	2 220 000 €	231 000 €	112 000 €	63 000 €	35 000 €	2 696 000 €
part des financements extérieurs	26%	89%	44%	20%	73%	43%	81%

Finalement, les 6 projets mis en œuvre depuis 2010 correspondent à 2.696.000€ et la part des financements extérieurs représente 81%. Dans le cas du projet eau, Montreuil finance à hauteur de 11%, et le système choisi est relativement complexe puisque Montreuil transfère ses fonds à l'AFD, qui elle-même sur le terrain verse ses financements au MDLF, et que c'est la coopération belge (BTC) qui est censée assurer le suivi du projet et des fonds.

Pour ce qui est de la cohérence interne, les projets consacrent des budgets, des ressources humaines, du temps et de la méthodologie pour atteindre les objectifs visés, dans **une véritable culture du résultat** (cf. analyse par projets). Les actions mises en œuvre permettent bien d'atteindre les objectifs fixés. Les liens de causalité sous-jacents sont clairs. En outre, les partenaires extérieurs associés (ESF, Aquassistance, HOPE, ACAD, ...) sont dotés d'une **expertise technique pointue et d'un grand professionnalisme** dans leur domaine de compétences.

En termes de **temporalité**, certains projets mériteraient peut-être d'être phasés sur une durée plus longue pour prendre le temps de la discussion, de la montée en compétence des acteurs locaux et de l'ancrage des résultats (par exemple : le projet d'appui au développement économique local).

- **Les outils de travail**

La relation de travail pour piloter ces projets fonctionne bien? Est-elle suffisamment souple, adaptée et outillée? Le poste de la coordinatrice est-il bien positionné?

D'une manière générale, la relation de travail fonctionne bien. L'échange d'information a bien lieu, les projets sont suivis, et les activités avancent. D'autant que les missions de Montreuil en Palestine et l'accueil de délégations de Beit Sir en France rythment cette relation autour de temps précieux de dialogues, de rencontres, de bilan et de concertation. A l'inverse, quand ces rencontres de visu sont trop espacées dans le temps, et notamment lorsque les projets sont en phase de creux et/ou de blocage, les tensions redoublent et les incompréhensions persistent. En effet, **le dialogue a été très actif avec 20 missions** (de Montreuil à Beit Sira) au moins, et **trois accueils de délégations**²⁵ de Beit Sira à Montreuil) entre 2008 et 2015²⁶, ce qui témoigne de la densité de la relation. Depuis l'accueil de la délégation d'octobre 2015 et jusqu'à novembre 2016, il n'y a pas eu de missions de Montreuil à Beit Sira. Cela est dû au cycle des projets (sur leur fin), mais aussi au fait que les projets n'avancent pas (eau, formation, ...), les missions techniques de Montreuil sont sans cesse repoussées. Cette « pause » peut aussi être interprétée côté Beit Sira comme un signe de l'irritation de Montreuil.

Les **outils utilisés pour suivre le projet sont perfectibles**. Ils apparaissent assez tributaires des financements extérieurs (exemple : les appels à projet triennaux constituent pour l'essentiel des documents de projets). Côté Montreuil, il existe un nombre foisonnant de notes, de compte-rendu, ... (3 dossiers avec compte-rendu d'accueils de délégations²⁷ et 8 dossiers de compte-rendu de missions en Palestine, par exemple) qui permettent un suivi sur la durée de l'évolution des projets, mais qui mériteraient d'être consolidés dans un seul et même document de projet.

En revanche, il n'y a pas un **outil de suivi en tant que tel**. Ainsi, le constat est fait que les indicateurs formulés lors de l'élaboration des projets ne sont nullement suivis par la suite. Aucun système pour ces indications (d'activités, de résultats, voire d'effets) n'est mis en place et il n'en est plus fait mention dans les rapports d'achèvement transmis au MAE. L'information n'est pas pour autant inexistante mais, il s'avère nécessaire de compiler un certain nombre de documents (CR de

²⁵ Selon la documentation remise, un accueil en 2009, un accueil en 2013, et un accueil en 2015, un autre est prévu pour 2017

²⁶ Selon les documents remis par Montreuil, (Deux missions en 2008, deux missions en 2009, une mission en 2010, quatre missions en 2011, deux missions dont une concomitante avec les assises en 2012, trois missions en 2013, trois missions en 2014, deux missions en 2015 et l'accueil de jeunes projet Tabadoul)

²⁷ 2009, 2013 et 2015

mission, rapport aux bailleurs, ...), afin de consolider ces indications de suivi. En fait, il n'y a pas un document de suivi (qui fasse système) par projet.

Exemple d'indicateur

Par exemple le projet eau (appel à projets 2010-2012) relativement à l'action 1, **Amélioration du service local de l'eau**, il est mentionné un certain nombre d'indicateurs de suivi de l'action, tels que :

- . Nombre de participants
- . Nombre et qualité des séquences de formation/sensibilisations proposées
- . Niveau d'implication des habitants [...]

qui ne sont pas repris dans les rapports de suivi par la suite

(cf. Compte rendu technique et financier de l'utilisation de la 3^{ème} tranche de subvention attribuée dans le cadre de l'appel à contrat triennal 2010-2012 du MAE)

Les tableaux utilisés sont assez peu opérationnels, dans la mesure où n'apparaissent aucune mention de calendrier prévu, de responsabilité (acteur), ... ils semblent comme « déconnectés » d'un pilotage stratégique, et gagneraient à être remis en perspective avec la logique générale du projet.

Exemple d'un tableau de reporting utilisé pour le transfert de l'information (juin 2016)

Montreuil / Beit Sira Cooperation - Reporting schedule (Date: 01/06/2016 to 30/06/2016)				
Program's actions		Realizations done	Coming realization:	Commentaries Difficulties Points to be discussed
1 WATER PROJECT	The WD formation & JSC	No realization done.	Waiting for the extra prepaid meters installed.	
	Director of JSC	On 1 st June: a new Director for the JSC hired called Maisam al Qaq.		
	Prepaid meters	MDLF told Beit Sira that the tender is finished and they had choose a company, and they promise that on September the work will be done.	Beit Sira join the JSC	Not to be delayed more than September.
2 SUPPORT TO THE WOMEN CENTRE	The cooperative	On 2 nd June: Another meeting done with the cooperative, to make sure that they have a serious desire to have a training sessions, also to know if they are really want to work with PWWSO or not. This meeting emphasize that they are involved in this new project and really want another trainings which help them generate their incomes like mosaic, accessories, wax industry... Also they don't mind to work with PWWSO.	Meet Amal Kreisha at PWWSO.	

Le poste de coordonnateur constitue un point fort du projet, et participe de la puissance du dispositif mis en œuvre et de la durabilité des interventions. Cet engagement de Montreuil est salué par l'ensemble des parties prenantes. Cette présence au quotidien permet de garder contact avec les projets, pour peu que l'information remonte bien. Cet apport a été déterminant notamment dans la construction du partenariat pluri acteurs monté pour le projet eau (en 2012), qui a permis d'assurer le suivi et la coordination sur le terrain des différents projets. Le coordonnateur local (à l'époque ingénieur hydraulique) a consacré beaucoup de temps et d'énergie pour accompagner le Conseil local et l'intercommunalité dans la concertation et la préparation du projet de réhabilitation des réseaux d'eau.

Pour autant il existe un certain décalage entre le poste tel qu'élaboré et la réalité au quotidien.

Tâches dévolues au coordonnateur local selon le mémorandum

2.1 - Coordination de la mise en œuvre des projets de coopération

- Interface entre le Conseil local de Beit Sira et la Ville de Montreuil
- Facilitation de la communication avec les autres partenaires des projets (associations, co-financeurs, Ministères, autres collectivités locales, etc.)
- Soutien à l'organisation des accueils de délégations de la Ville de Montreuil en Palestine
- Soutien à l'élaboration de nouveaux projets (diagnostics, devis, etc.)
- Participation à la rédaction des projets pour la recherche de co-financements
- Coordination du suivi des projets sur le terrain : suivi des travaux et des activités, propositions de solutions pour résoudre les problèmes, etc.
- Participation à l'évaluation des projets
- Rédaction des comptes-rendus de réunion, des rapports d'activité et des rapports financiers

2.2 - Soutien au Conseil local de Beit Sira pour la recherche de financements

- Aide à la préparation de dossiers de demandes de financements
- Connexion avec les projets mis en œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée avec Montreuil.

Pour la coordination des projets de coopération, la coordinatrice de par la place qui lui est attribuée localement ne peut pas jouer ce rôle de facilitateur de la communication avec les autres partenaires des projets au niveau institutionnel. En revanche, elle établit effectivement la communication avec les acteurs locaux (association de femmes par exemple). Ses marges de manœuvre en termes de prise d'initiatives sont assez réduites.

Au quotidien, elle assure pour le Conseil Local des tâches de secrétariat (remplacement de secrétaire), de traduction, et la recherche de cofinancements.

Son rôle en termes d'interface entre le Conseil Local et la ville de Montreuil pourrait éventuellement être mieux exploité, pour identifier les incompréhensions, fluidifier le dialogue, être ce levier de co-construction voulue par les deux parties, ... Par ailleurs, dans la réalité, la transmission d'information à Montreuil n'est pas aussi systématique que prévu par le mémorandum.

▪ Les acteurs des projets ?

Les stratégies multi acteurs ont-elles été performantes?

D'un point de vue financier, l'effet levier²⁸ engendré par Montreuil est indéniable. Clairement sans les co-financements que Montreuil a réussi à obtenir auprès de certains bailleurs, certains de ces projets n'auraient pu voir le jour. Si pour les projets Énergie et Déchets, la part des cofinancements n'est pas discriminante (20% et 26%), elle permet toutefois d'augmenter le budget de l'enveloppe affectée à ces actions. En revanche, pour le projet eau, la part des co-financements s'élève à 89% du budget total de l'action. À ce titre, il s'agit d'une véritable **performance sans laquelle Beit Sira n'aurait jamais eu l'intégralité de son réseau d'eau modernisé**. Cela a été rendu possible via l'inscription de cette activité dans un projet plus large financé par la coopération Belge et le fait du passage à l'échelon intercommunal. Finalement il ne s'agissait plus d'un « projet d'amélioration du réseau d'eau à Beit Sira », mais d'un projet de « création d'un service intercommunale de gestion de l'eau », ce qui n'a pas été perçu par toutes les parties prenantes, dont Beit Sira et Montreuil. D'autant que le siège de l'AFD avait initialement émis un avis négatif sur ce projet (du fait de son « petit » montant). C'est la coopération belge qui a convaincu l'Agence de Jérusalem de s'engager sur ce projet. C'est donc l'Agence locale qui s'est retrouvée en première ligne pour suivre le projet alors qu'en temps normal un chargé de mission - siège prend cette tâche à sa charge. Cette responsabilité s'est révélée très

²⁸ L'effet de levier est un terme général pour désigner n'importe quelle technique destinée à multiplier les profits. Ici il est entendu comme la capacité de Montreuil à lever X euros pour chaque euro qu'elle mobilise en fonds propre.

chronophage car malgré un budget très inférieur aux budgets usuels de l'AFD, les procédures de suivi, de décaissements, de reporting et donc la charge de travail restent identiques.

Néanmoins dans ce montage institutionnel et financier complexe, l'apport de Montreuil se dissolvait dans des procédures, des délais, etc... qui débordaient le strict cadre de la coopération décentralisée. En tant que partenaire technique et financier, Montreuil n'était plus forcément en première ligne et sa voix moins audible dans ce cercle multi-acteurs. Les enjeux dépassaient –et dépassent- toujours la coopération bilatérale qui lie Montreuil et son partenaire, puisqu'il s'agissait finalement d'un appui à une intercommunalité de l'eau financé par des coopérations bilatérales, dans le cadre d'un projet « étatique » (à savoir le Local Government Reform and Development Programme - Phase II).

Pour les autres projets, aucune difficulté spécifiquement liée au processus multi-acteurs n'a été notée.

D'autant que, ces stratégies multi acteurs (financiers et institutionnels) bien que **coûteuses en termes de coordination, négociation, processus décisionnels** parfois et dilution des responsabilités peut-être, sont essentielles non seulement à l'existence même de ces projets mais à la **durabilité** des actions entreprises. Ces discussions avec la maîtrise d'ouvrage locale, avec les autorités de tutelle, ... participent au processus d'appropriation. Le risque sinon, est bien de **se substituer aux acteurs locaux**.

Est-ce que le rôle et le positionnement de chacun des acteurs était adapté pour la réussite du projet (interco)?

Le rôle des acteurs n'est pas nécessairement très clair malgré des conventions. La CTB, l'AFD et Montreuil étant dans ce dispositif des partenaires techniques **et** financiers, il n'est pas évident de distinguer clairement les contours des attributions. D'autant que si c'est en théorie c'est la CTB qui avait à charge de suivi du projet, c'est en pratique l'AFD qui effectuait des suivis de terrain.

La maîtrise d'ouvrage était déléguée au MDLF, du coup l'intercommunalité n'était pas en position de chef de file et Beit Sira encore moins. Ce qui a pu contribuer également à la dissolution des responsabilités et donc à certains dysfonctionnements constatés.

Enfin, dans ce dispositif un peu pléthorique, Montreuil (à distance et financeur minoritaire) pouvait avoir l'impression (à juste titre) de ne pas disposer des informations relatives au suivi du projet.

4.3. Efficacité et efficience

▪ Les 6 projets ont-ils atteint leurs objectifs initiaux ?

De manière générale, les projets ont **atteints les objectifs fixés originellement** (cf. analyse par projet des résultats). Le projet Maternelle a des effets très positifs, il a lancé une dynamique qui perdure encore, alors que le projet est clôt. Les projets Déchets et Énergie aboutissent à des résultats encourageants. Les activités qui n'ont pas pu être réalisées dépendent d'aléas extérieurs sur lesquels les acteurs n'ont pas de prise (fermeture de l'usine de carton, incompatibilité technique entre les ampoules des lampadaires et les réducteurs de tension) et n'affectent pas lourdement les effets des projets. Le projet appui aux activités économiques présente des résultats mitigés dans la mesure où l'équilibre de l'épicerie est fragile, et que la coopérative de microfinance ne touche finalement qu'une portion minimale de femmes du village. Généralement, les projets ont su s'adapter aux difficultés rencontrées et rebondir pour proposer des activités alternatives.

Le projet Tabadoul ne peut pas être considéré comme un échec dans la mesure où toutes les activités envisagées ont pu être réalisées, et où l'impact sur le territoire de Montreuil est tangible.

Concernant le projet eau, néanmoins, l'objectif assigné au projet en matière de **création d'une intercommunalité n'est pas atteint**. La structure est certes efficace dans sa manière de gérer certains services (exemple déchets), toutefois les élus du cluster ne se sont pas appropriés les notions clés de la gouvernance intercommunale, au premier rang desquelles l'intérêt collectif. La posture du Conseil local de Beit Sira dénote un intérêt « individualiste » (plus tourné vers le village que vers la constitution d'un collectif de villages), et une vision à court terme. La reconnaissance et l'acceptation de l'intercommunalité par les habitants reste effectivement à sonder. Dans le contexte actuel palestinien où la démocratie représentative ne fait pas beaucoup de place à la participation citoyenne, les citoyens ne semblent pas audibles. Il semblerait toutefois que des représentants de Beit Sira se soient plaints au ministère de l'éjection de Beit Sira de l'intercommunalité. La réticence de Beit Sira vis-à-vis du projet d'intercommunalité n'est pas nouvelle. Par exemple, dès la signature du mémorandum²⁹ (Août 2014), le point de désaccord concernait la répartition du nombre de voix au prorata du nombre d'habitants. Or Beit Sira étant une petite commune, elle se sentait lésée dans le dispositif de prise de décision intercommunale.

▪ **Quelles ont été les forces et les faiblesses de ces projets ?**

Projet	Forces	Faiblesses
Maternelle	<ul style="list-style-type: none"> · Forte demande sociale d'accueil de jeunes enfants · Implication importante de l'équipe enseignante (Beit Sira) · Implication de l'équipe d'animation du centre maternel Anatole France (Montreuil) · Valorisation des acteurs sur les deux territoires · Création de lien / connaissance de l'autre pour les enfants + échanges de pratiques (métier) pour les adultes · Durabilité des résultats (tant physiques qu'intangibles) 	<ul style="list-style-type: none"> · Déséquilibre en termes de parties prenantes potentielles (une école à Beit Sira vs 26 à Montreuil) · Concurrence par rapport à des initiatives locales (fermeture de la crèche privée)
Énergie	<ul style="list-style-type: none"> · Compétences techniques locales en Palestine (Ministère et entreprises) · Réciprocité des échanges (service DD Montreuil) · Réduction de la dépendance de Beit Sira 	<ul style="list-style-type: none"> · Manque de feedback vis-à-vis du Ministère · Faiblesse en termes de suivi et de capitalisation
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> · Réhabilitations de pratiques anciennes (compost) oubliées · Changements des comportements (+ respectueux) 	<ul style="list-style-type: none"> · Beit Sira rejetée de l'intercommunalité : se pose le problème du ramassage ?
Développement Économique local	<ul style="list-style-type: none"> · Noyau dur de femmes impliquées · Adaptabilité du projet (projet alternatif à la boulangerie) 	<ul style="list-style-type: none"> · Impact réduit en termes de bénéficiaires, quid des plus vulnérables ? · Équilibre fragile des projets mis en place (épicerie, centre de ressources pour les jeunes)

²⁹ D'ailleurs, il s'avère que Beit Sira n'a pas signé ces documents

Projet	Forces	Faiblesses
Eau	<ul style="list-style-type: none"> . Capacité à lever des financements importants . Impact sur la politique nationale en matière d'intercommunalité (vs « fusion ») . Crédibilité de la coopération à monter des projets structurants . Qualité technique (opérateur France et Palestine) 	<ul style="list-style-type: none"> . Jeux de pouvoir entre acteurs locaux (tension, mauvaise foi, ...) . Déséquilibre induit par les bailleurs (le changement d'objectif du projet n'a pas été intégré)
	Échange de jeunes	<ul style="list-style-type: none"> . Création de lien entre les deux territoires . Efforts mutuels pour parvenir à faire les choses malgré les difficultés rencontrées . Bénéficiaires réduits mais impact beaucoup plus large . Support de capitalisation et de communication . Projet qui s'inscrit dans une dynamique de territoire

▪ **La sensibilisation des habitants donne-t-elle des résultats (dans quelle mesure les actions méritent-elles d'être prolongées ?)**

La sensibilisation des habitants aboutit à des résultats concrets, en matière de comportements plus respectueux en termes de propreté sur la voie publique, en termes de lutte contre le gaspillage et d'utilisation du compost, en termes de maîtrise de la consommation d'énergie, et également de la consommation de l'eau. Or il est clair que pour ancrer durablement ces changements dans les habitudes, des « recyclage » de sensibilisation sont nécessaires. Dans le cas de ces différents projets, ces séances de vulgarisation, de renforcement des connaissances étaient des **corolaires d'autres activités qui permettaient une mise en pratique** : containers, panneaux photovoltaïques, ... qui leur donner tous leur sens et participer d'une conscientisation de la population locale. Mais des séances dans l'absolu sans réalités concrètes sont plus difficiles à faire valoir. Néanmoins dans le cadre d'un projet plus global, elles se justifient pleinement, voire même : elles sont indispensables.

▪ **Quelles sont les difficultés rencontrées, notamment dans le cadre du volet intercommunalité ?**

Dans le cadre du projet intercommunalité, les difficultés qui surgissent aujourd'hui sont de plusieurs ordres. La première difficulté est liée au **jeu de pouvoir des acteurs locaux**. De fait les bailleurs (CTB, AFD et Montreuil) en acceptant de financer l'intégralité du réseau de Beit Sira (même si cela faisait sens techniquement) alors que les autres villages ne bénéficiaient dans le même temps que d'une réhabilitation à 30-40%, induisait un déséquilibre des rapports de force entre les acteurs membres du JSC, alors même que la volonté commune était d'appuyer une intercommunalité. En termes de cohérence interne du projet, cela interroge tout de même. Peut-être que cet **aspect gouvernance a été mésestimé** au profit d'argument plus techniques ?

Beit Sira donne l'air d'estimer que ce projet bénéficie d'un financement grâce à lui. Or si le dynamisme de Beit Sira et de Montreuil est indéniable dans la recherche de financement, il n'en demeure pas moins que les financements ont été obtenus parce qu'il était question d'une intercommunalité, sans quoi Beit Sira n'aurait pas pu non plus bénéficier de cet appui ...

Aujourd'hui Beit Sira retarde sa participation en raison de plusieurs sujets sur lesquels il est en désaccord : les compteurs prépayés, les frais de maintenance, ... On peut s'interroger sur sa réelle motivation à intégrer le JSC. Il semblerait que la crainte sous-jacente et certainement compréhensible de Beit Sira soit bien qu'à terme la fusion (amalgamation) ait lieu et que Beit Sira soit en quelque sorte absorbée par Beit Liqya.

Ce qui pose tout de même un problème de crédibilité vis-à-vis des bailleurs internationaux (CTB et AFD) auprès desquels Montreuil et surtout Beit Sira se sont engagés.

Pour nuancer cet état de fait, il convient de rappeler **qu'il ne s'agit pas là d'une exception**. Un certain nombre de JSC en difficulté sont à dénombrer en Palestine. La responsabilité de ce revers n'incombe pas seulement à Beit Sira. Le président de l'intercommunalité, par ailleurs maire de Beit Liqya, ayant lui aussi ses positions de principe, pas toujours recevables. En témoigne la décision de rejeter Beit Sira de l'intercommunalité (peut être prise de manière unilatérale, puis validée dans un second temps par un vote en conseil) ou celle de limoger le nouveau directeur général du JSC soi-disant par ce qu'il aurait outrepassé le cadre de ses prérogatives (ce qui ne semble pas si établi que cela).

Le projet a rencontré quelques difficultés techniques (la première mise en tension a fait exploser certains tuyaux par exemple) qui ont pu être rattrapées sans que cela n'affecte trop le projet. D'autres problèmes plus significatifs du fait du Maître d'ouvrage délégué (MDLF) tant d'un point de vue technique (la volonté d'ouvrir des bureaux dans chacun des villages, des incohérences en termes de temporalité des documents souhaités, ...) qu'administratif (les délais de traitement des arbitrages et de prise de décisions). Or un élément très perturbant pour le projet est le **retard pris dans la généralisation des compteurs à prépaiements**. Alors que tous les acteurs étaient favorables à celle-ci ... Il est très compliqué d'en comprendre la cause. Le MDLF n'a pas donné d'éléments permettant d'expliquer ce retard.

- **Cette coopération a-t-elle une valeur ajoutée concernant la construction d'infrastructures ? Concernant la construction d'une intercommunalité ?**

La valeur ajoutée de cette coopération décentralisée s'est illustrée dans **sa capacité à mobiliser les expertises idoines de manière réactive et professionnelle** pour la réalisation d'infrastructures d'envergure, quand bien même le projet changeait considérablement d'échelle. Cette adaptabilité fait de Montreuil un partenaire tout à fait complémentaire de l'APD traditionnelle (Partenaires Techniques et Financiers plus classiques).

Une des forces du projet tel que monté réside dans cet **échange d'expérience entre homologues français et palestiniens**. Les ateliers initiés ont permis aux parties prenantes de discuter de manière très pragmatiques de la mise en place des JSC et de s'apercevoir que la nature des préoccupations est sensiblement la même en France et en Palestine. Ce regard croisé a notamment permis d'alimenter la politique de l'Autorité Palestinienne : le projet a définitivement fait évoluer la réforme territoriale vers un concept plus souple (le JSC) que le concept initial de fusion. Il y a fort à parier que l'apport à l'intercommunalité dans sa mise en pratique serait précieux, mais la situation actuelle ne permet pas ce type d'appui.

4.4. Durabilité

- **Comment qualifier la mobilisation des acteurs de la société civile ? Y a-t-il une appropriation de ce partenariat par les populations des territoires ?**

À Montreuil, et contrairement à la coopération avec le cercle de Yélimané, il n'existe pas d'association de la diaspora Palestinienne qui pourrait jouer un rôle de catalyseur au niveau de la société civile. La coopération se joue donc essentiellement à un niveau institutionnel.

En revanche, les acteurs de la société civile qui ont été impliqués dans les projets (échanges de jeunes, enfants montreuillois du centre de loisirs, équipes d'enseignantes à Beit Sira...) se sont projetés dans cette coopération et éprouvent une **forte volonté à créer du lien**.

Côté Montreuil, les parties prenantes rencontrées plébiscitent clairement cette coopération et la poursuite des activités (échanges entre enfants de l'école Maternelle, échanges d'expertise entre service DD et la PEA, ...). Côté Beit Sira, les enseignantes témoignent également de l'intérêt des enfants et de leurs familles pour les échanges de courriers, de jeux, de dessins, ... cet espace de liberté dans un pays sous contrôle étranger est en quelque sorte salvateur. En outre, alors que le projet en tant que tel est clos, les enseignantes de Beit Sira ont profité de la mission d'évaluation pour remettre des courriers à l'attention de leur interlocuteur montreuillois.

L'association Montreuil Palestine, n'est pas nécessairement impliquée dans cette coopération, elle la regarde d'un œil bienveillant mais ne se pose pas nécessairement en force de proposition³⁰.

▪ **La coopération permet-elle un réel renforcement des compétences des acteurs de la coopération ?**

Du point de vue du renforcement des compétences des acteurs de la coopération, plus difficilement évaluable. Le jugement ne peut se fonder que sur les dires d'acteurs. Dans la mesure où à Beit Sira il y a très peu d'agents territoriaux. Il n'est pas possible d'acter d'un renforcement des compétences. En revanche au niveau des élus, le dialogue avec Montreuil, les visites d'échanges en France et en Belgique, la gestion des projets, ... a ouvert le champ des possibles, et a offert matière à réflexion quant à leurs choix stratégiques. Il n'en demeure pas moins que la « centralité du maire » dans la représentation, la prise de décision et de parole **limite l'impact en termes de renforcement que pourrait avoir la coopération, tant à titre individuel sur d'autres acteurs** (élus, associations de jeunes...), que d'un point de vue institutionnel (mécanisme de concertation, participation citoyenne, ...) à l'échelle du conseil local et du village.

À Montreuil, le renforcement des compétences est opérant également : les porteurs directs des projets ont « appris en faisant » les ficelles de la demande de co-financements, de mobilisation des expertises techniques (parfois éloignées de leurs champs de compétences initiaux), ... De manière générale, les projets de cette coopération décentralisée offrent des opportunités intéressantes pour les différents services de la municipalité de collaborer autour de projets fédérateurs, ce qui induit de nouvelles manières de travailler en décloisonné dans une administration. Pour le projet Énergie, l'échange d'expériences terrain a bénéficié aux interlocuteurs de Montreuil (service Énergie, DD), en termes d'apprentissage. Outre l'expérience unique offerte aux jeunes en matière d'ouverture au monde, le projet Tabadoul a également été l'occasion pour des acteurs Montreuillois de se rencontrer et de travailler ensemble.

▪ **Est-ce que les différents accompagnements menés dans le cadre de ce projet multi-acteurs ont contribué à créer une structure intercommunale pérenne ? Où en est cette intercommunalité ?**

Cette question a été traitée dans le cadre de l'analyse du projet eau/ appui à l'intercommunalité.

Page 35

³⁰ À l'inverse de la coopération Cergy –Saffa par exemple dans le cadre de laquelle, l'association France Palestine est très impliquée (d'un point de vue opérationnel également, notamment sur l'aspect activités génératrices de revenus pour les femmes)

- **Le projet d'appui au développement économique local a-t-il abouti aux impacts escomptés ?**

Cette question a été traitée dans le cadre de l'analyse du projet d'appui au développement local.

Page 29

4.5. La dimension partenariale

- **Une vision et une connaissance de la coopération peu homogènes**

Au vu des différents éléments mis en exergues, il convient de souligner que :

- Malgré une certaine antériorité des relations, **les deux collectivités locales se connaissent assez peu**, tant en termes d'institution, de territoires, que d'enjeux... ce qui est surtout vrai pour Beit Sira. Montreuil cherche à comprendre son partenaire, notamment pour accompagner des projets qui répondent véritablement aux enjeux locaux. En revanche les acteurs de Beit Sira connaissent assez peu leur partenaire institutionnel, ses acteurs, ses spécificités et les enjeux auxquels il doit faire face. Du coup, il s'avère difficile de percevoir des points d'intérêt communs à investir dans le cadre de la coopération.

- **L'intérêt mutuel dans la coopération est peu perçu comme un enjeu** pour les acteurs de la coopération de manière générale. Une coopération avec la Palestine semble d'abord pour Montreuil constituer un acte politique, avant de s'affirmer comme une coopération de territoire à territoire.

- **La réciprocité ne semble pas vraiment appréhendée** par les acteurs de Beit Sira. Pour Montreuil, la réciprocité s'entend comme « l'ancrage local ». Cet ancrage est plus facilement mis en œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée avec le Mali, par le biais des associations de migrants. Mais elle commence à se matérialiser avec la Palestine : une rue au nom de Beit Sira, projections de films, débats avec des intervenants extérieurs, expositions-photos, week-end culturel palestinien avec l'accueil d'une compagnie de théâtre palestinienne, etc. ont été autant d'occasions pour sensibiliser les habitants à la solidarité internationale et renforcer les liens entre ces deux territoires, ... Par ailleurs l'échange de jeunes permet une ouverture de ces derniers au monde.

- Les échanges sont naturellement plus intenses au niveau technique (sur le suivi des activités), qu'au niveau stratégique et/ou politique sur des sujets d'intérêt commun. Or l'interlocuteur au niveau technique à Beit Sira est le coordinateur local, aussi les élus locaux à Beit Sira peuvent facilement se sentir « exclus », ce qui peut induire des tensions superflues.

- La barrière linguistique est rarement évoquée, et ne semble pas constituer un frein. En revanche les **différences culturelles** sur certains sujets peuvent constituer des obstacles, qu'il serait intéressant de transformer en sujets de discussion.

- **Des conventions qui posent les bases juridiques de la coopération mais qui n'abordent pas certaines dimensions importantes de la relation**

Les documents de conventionnement³¹ entre les deux entités s'accordent sur :

- les objectifs généraux de la coopération et ses principes de base dans ses grandes lignes :
- les engagements réciproques des deux partenaires
- les domaines d'intervention de la coopération

³¹ Protocole 2013-2015, Protocole 2009-2012, Avenant 2016 (et déclaration d'intention 2005)

Ces protocoles n'explicitent pas des dimensions importantes indispensables à la relation partenariale : les modalités de pilotage et les prises de décisions, les mécanismes et modalités pour faire vivre cette relations, les responsabilités conjointes et spécifiques des deux entités, ...

- **Un dispositif technique de coopération efficace**

Les ressources humaines affectées à cette coopération sont relativement importantes : 1. à Montreuil, un temps partiel du chargé de mission (50%), ainsi qu'un suivi rapproché (point hebdomadaire, réunion de service tous les 15 jours, travail de sensibilisation auprès des autres services, ...) au niveau du Service des Échanges internationaux et de la Coopération décentralisée et 2. À Beit Sira, un temps partiel (90%) à Beit Sira. L'effort de travail se focalise sur l'identification des sujets, l'élaboration des projets, la recherche de cofinancements/ de partenaires / d'opérateurs, le suivi des activités, la coordination, ...). Les différents projets mis en œuvre ont mobilisé d'autres services de la ville (énergie et développement durable, centre social, ...). La mise en œuvre est assurée la plupart du temps par des prestataires (projet eau, projet électricité, ..) ou des partenaires (projet maternelle, projet de développement économique local). Ces ressources externes s'avèrent fiables, professionnelles et compétentes dans leur domaine d'intervention.

Le projet d'échange de jeunes a été mis en œuvre par les deux partenaires (ville et conseil local), avec à Montreuil un co-portage du centre social et du service Échanges internationaux et coopération décentralisée.

5. Recommandations

5.1. Au niveau de la relation partenariale

- **Apprendre à mieux se connaître**

La ville de Montreuil et le village de Beit Sira entretiennent des liens directs (sans interface). Cette immédiateté peut être exploitée d'avantage pour devenir le socle indispensable à la construction d'une coopération autour d'enjeux et d'objets clairement partagés. Pour ce faire, les deux acteurs doivent consacrer du temps à leur compréhension commune : en termes d'enjeux nationaux et de réalités locales (sociaux, économiques, ...), en termes de contraintes institutionnelles (procédures de vote, circuits de décision, annualité budgétaire, ...).

- **Muscler le dialogue politique entre les deux collectivités**

Malgré une certaine antériorité de la coopération, les élus changent, les situations évoluent, aussi les deux partenaires ne peuvent pas se passer de rencontres et d'échanges pour mieux se connaître et entretenir la dynamique. Ces échanges ont été relativement importants il y a deux ans encore. Ils constituent des opportunités pour se découvrir mais également pour réaffirmer les valeurs et principes de la coopération, d'un dialogue sur les enjeux et intérêts pour chacun des partenaires à coopérer, pour débattre des sujets de fonds (objectifs visés, stratégie élaborée, ... et non pas seulement actions réalisées), et des mécanismes à instituer pour faire vivre cette relation. Cela suppose aussi de bien réaffirmer et distinguer deux niveaux d'intervention distincts ; le niveau politique et le niveau technique.

- **Tendre vers une coopération décentralisée d'intérêt mutuel**

A priori, aujourd'hui, les deux partenaires n'ont pas nécessairement les mêmes attentes, ou tout du moins ont du mal à percevoir quelles sont les attentes réelles de leur partenaire. Afin de converger vers un intérêt mutuel, il peut être intéressant de travailler autant que possible sur les défis auxquels les deux partenaires sont confrontés (par exemple : sectoriels : services publics locaux et comme identifié précédemment développement économique, ou fonctionnel : organisation des services, relation entre la ville et la société civile). Cela peut commencer pour Montreuil comme pour Beit Sira par un petit exercice de diagnostic par rapport (1)aux enjeux identifiés sur leur territoire, (2) aux attentes par rapport à ce que le partenaire peut lui apporter, (3) à ce qui pourrait être « apporté » au partenaire afin d'entrer dans une relation de coopération décentralisée plus équilibrée.

- **Identifier un espace politique de pilotage et de décision**

Il semble judicieux que la coopération s'appuie sur un « comité de pilotage et de décision » de la coopération afin que tout ne repose pas sur une ou deux personnes et que la coopération puisse être mieux appropriée à un niveau institutionnel. Notamment à Beit Sira, où l'absence d'équipe technique véritable fait déjà porter au maire plusieurs casquettes. Mais également à Montreuil, afin de décloisonner au maximum la politique de coopération décentralisée et de l'intégrer ou l'articuler plus facilement à d'autres politiques qui ont vocation à être transversales (et qui peuvent alimenter cette politique à l'international), comme l'environnement, la jeunesse, la citoyenneté, etc. Ce comité pourrait se constituer de 3 élus de chaque côté, dont l'élu en charge de la coopération, et des équipes techniques (directeur des relations internationales et chargé de mission de Montreuil et coordonnateur local de Beit Sira).

Ce comité permettrait également de croiser les regards et d'enrichir les débats de fonds quant à cette coopération. Il pourrait se tenir une fois par an (lors des missions notamment).

- **Renforcer les relations entre acteurs des deux territoires**

Comme évoqué précédemment, les acteurs de Montreuil et de Beit Sira se connaissent peu et connaissent mal leurs réalités respectives. À ce titre, le projet d'échanges de jeunes « Tabadoul » a mis en lumière le décalage entre les perceptions que pouvaient avoir les habitants sur la ville partenaire et la réalité constatée sur place, tant à Beit Sira qu'à Montreuil.

Pour infléchir cette tendance, le principal enjeu est de continuer ce travail d'ouverture et d'implication qui donne déjà des résultats (comme l'ont montré les projets « maternelle » et « Tabadoul »).

- accentuer l'animation autour des thématiques qui mobilisent de plus en plus d'acteurs à Montreuil (insertion citoyenne des jeunes, développement durable, ...) et renforcer la fonction de « courroie de transmission » pour permettre aux acteurs du territoire qui souhaitent s'impliquer de le faire,
- capitaliser sur ce qui fonctionne (projet maternelle par exemple) et accompagner le prolongement, la duplication d'initiatives, ou le passage à l'échelle (avec les écoles primaires par exemple),
- engager la réflexion sur ce que peut apporter Beit Sira à Montreuil, et saisir les moments de rencontres pour réinterroger cet « intérêt local »,
- donner une fonction plus stratégique aux rencontres à Montreuil ou à Beit Sira, en créant par exemple des groupes de travail restreints autour d'initiatives ou de sujets concerts intéressant plusieurs acteurs,
- poursuivre le travail de communication (un peu timide) à Montreuil pour contribuer à changer le regard sur Beit Sira et la Palestine en général.

- **Préciser la place et le positionnement des acteurs**

Les collectivités (ville de Montreuil et Beit Sira) sont l'assise de la coopération décentralisée. À ce titre, elles peuvent fédérer d'autres acteurs de leurs territoires autour de projets ou soutenir des dynamiques existantes. Il convient néanmoins de bien préciser les rôles, responsabilités et modalités de travail que cela induit. Partenaire n'est pas prestataire. Les collectivités doivent aussi intégrer des modalités de travail partenarial avec les acteurs de leur propre territoire, qui ne soient pas dans le contrôle mais dans la co-élaboration.

Les projets d'appui aux dynamiques locales (coopérative de femmes par exemple) ne s'inscrivent pas directement dans un cadre institutionnel. Dans le même ordre d'idée, le projet Tabadoul a permis un travail « artistique » grâce à l'association Plexus, qui est bien un partenaire et pas un prestataire. Il convient de respecter le périmètre de responsabilités de chacun des acteurs des projets. Les modalités de travail doivent être pensées en ce sens.

- **Mieux capitaliser sur les projets et les « modes de faire »**

Il semble judicieux d'engager un chantier de travail « permanent » de capitalisation entre Montreuil et Beit Sira sur ce qui est réalisé. Cela ne doit pas être exécuté de manière ponctuelle mais au contraire intégré à la dynamique de l'organisation et si possible de manière élargie avec l'ensemble des partenaires. Ce travail dépasse le suivi à mettre en place pour les différents projets. Il s'agit d'impliquer les différents partenaires en amont, pendant la mise en œuvre et à la fin du projet concerné. Par exemple, pour ce qui concerne le projet « Tabadoul », il peut être pertinent d'organiser un échange avec les différents partenaires : centre social, Plexus, un ou deux jeunes, ... pour identifier les points forts, les points faibles de ce projet. Beit Sira pourrait organiser le même exercice. Puis dans un second temps, il conviendrait de croiser les regards sur ce projet.

Il serait également intéressant de mieux valoriser dans le cadre du partenariat Montreuil-Beit Sira, les activités de capitalisation réalisées dans le cadre du RCDP. Cela permettrait de prendre du recul par rapport à certaines difficultés rencontrées, de mutualiser certaines pratiques, voire d'identifier des actions à mener conjointement avec d'autres collectivités palestiniennes ou françaises.

- **Mutualiser les expériences et les points de vue**

Côté Montreuil, dans la mesure où le service travaille avec plusieurs partenaires de coopération décentralisée, il pourrait être intéressant de plus décloisonner les partenariats. A minima, il semble judicieux de mutualiser en interne du service les expériences. Pourquoi ne pas prévoir une fois par trimestre un temps d'échange (1/2 journée ou 1 journée complète) sur des sujets de fonds soit thématique (insertion politique et citoyenne des femmes par exemple), soit technique (par exemple : méthode de capitalisation, organiser le suivi-évaluation d'un projet, ...), avec un intervenant extérieur et en associant l' élu en charge de la coopération. Cette journée permettrait aux équipes techniques de sortir un peu la tête du guidon, et à l' élu de se plonger dans des aspects très concrets, et d'échanger de manière informelle avec les équipes, tout en s'acculturant au vocabulaire, aux outils et aux enjeux de la coopération.

Pour aller plus loin, il pourrait être intéressant de mobiliser les partenariats de coopération décentralisée de pays différents (Palestine, Vietnam, Mali...) sur une même thématique d'intérêt commun afin de nourrir la réflexion. Cela pourrait se faire à Montreuil (ciment de ces relations) lors de la venue de délégation. Certains axes d'intervention semblent pouvoir se prêter à cela :

- jeunesse populaire, citoyenneté
- inclusion sociale, citoyenne et politique des femmes
- intercommunalité, modalités de gouvernance
- développement durable,
- etc.

Autour de ces thématiques transversales, les différents services de la ville et/ou acteurs du territoire pourraient être mobilisés dans la mesure du possible.

5.2. En termes de stratégie et d'options pour le programme

5.2.1. La question de l'échelle

Étant donné les spécificités de cette relation de coopération décentralisée (ses acquis, les projets mis en œuvre, les axes d'interventions) et le contexte local particulier, deux échelles d'intervention peuvent être identifiées : l'échelon local (village de Beit Sira) et l'échelon intercommunal (intercommunalité en construction, qui rencontre des difficultés, mais avec un certain nombre d'acquis à exploiter). Les deux échelles proposées ne sont pas exclusive l'une de l'autre. Il s'agit de deux échelons induisant des natures de projet différentes, et des modalités pratiques différentes. Il est envisageable de concilier ces deux approches en parallèle.

En effet, le **déséquilibre** entre la Ville de Montreuil et le village de Beit Sira, en termes de poids (respectivement 100.000³² et 3600 habitants), de ressources humaines et de services techniques³³, d'enjeux de territoire... amène à se poser la question du changement d'échelle. Cette préoccupation rencontre la **volonté de l'Autorité Palestinienne**, qui souhaite que les villages se rassemblent au sein d'intercommunalités de service.

De plus, **les bailleurs** s'intéressent à des projets réalisés dans le cadre des intercommunalités. L'expérience le montre bien. Or Montreuil n'a plus les moyens de financer seul des projets d'envergure de type « infrastructures ». En plus, les ressources humaines d'une intercommunalité, plus étoffées, se prêtent d'avantage à **l'échange de pratiques et d'expériences** que le niveau village.

Autant d'éléments qui poussent à envisager de mener des projets à l'échelon intercommunal, et donc d'envisager un partenariat entre Montreuil et l'intercommunalité.

Par ailleurs, le fait de se focaliser sur Beit Sira uniquement n'est pas exempt de risque en termes **d'équilibre local** et en termes **d'autonomie** pour Beit Sira. Il convient d'être attentif en effet à ne pas en faire un village sous perfusion de Montreuil. En effet, Beit Sira peut se prévaloir d'avoir une maternelle moderne, et très bien équipée, un réseau d'eau flambant neuf, des containers à déchets pour chacun de ces foyers, ... mais dans le même temps Beit Liqya, Beit Nuba, Kharbata Al Misbah ne connaissent pas forcément le même rythme de développement, ce qui peut clairement créer des frustrations, et **participer à l'isolement de Beit Sira**, alors même que l'avenir de ces villages réside possiblement dans le rapprochement supra communal. Les projets favorisant l'intercommunalité sont décisifs pour un village comme Beit Nuba par exemple. Par ailleurs, la motivation première de Montreuil pour un partenariat en Palestine s'inscrit d'abord dans un soutien à la cause Palestinienne dans le cadre du conflit israélo-Palestinien. À ce titre, il est important de réfléchir la coopération décentralisée en Montreuil et Beit Sira à la lumière de cet engagement politique et donc au regard de la construction d'un État Palestinien. Aussi, il convient de ne pas contribuer à un morcellement géographique, social, et institutionnel qui serait antagonique avec la création d'un État Palestinien, et contraire aux ambitions défendues par cette coopération décentralisée.

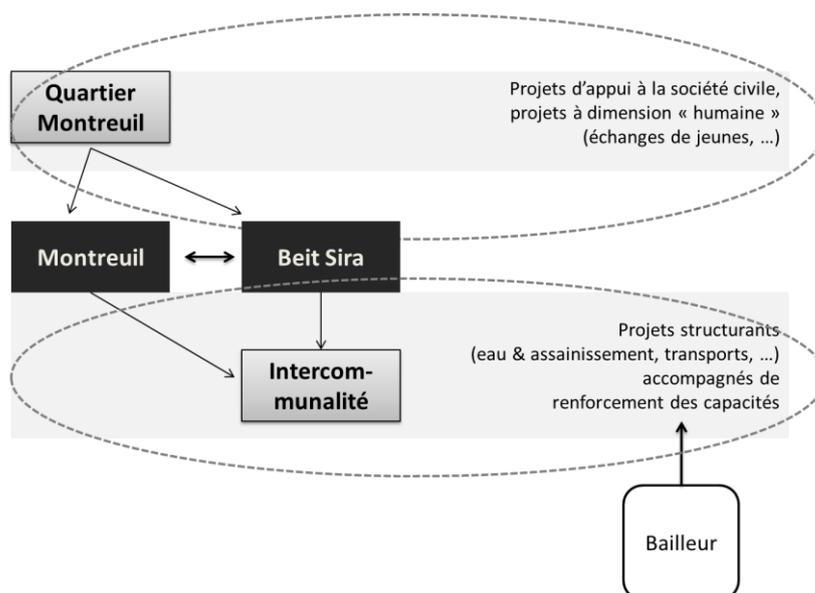
Pour toutes ces raisons, concernant les projets structurants, il semble judicieux de **co-construire des projets à l'échelon intercommunal**.

³² 104 139 habitants au 1er janvier 2013 (population entrée en vigueur au 1er janvier 2016).

³³ À Montreuil, plus de 2000 agents exercent quelque 120 métiers spécifiques (médecins, agents techniques, ingénieurs, jardiniers, ouvriers de la voirie, femmes de service dans les écoles, professeurs de musique...) au sein de 70 services afin de couvrir au mieux les besoins des Montreuillois.

En revanche pour les **projets « société civile »**, le travail avec Beit Sira garde tout son sens. Par exemple le travail **avec un quartier** de Montreuil (pour le projet échange de jeunes par exemple, le quartier bel Air-Grands pêcheurs compte environ 10.000 habitants) a fait ses preuves. Il s'inscrit dans une dynamique locale à Montreuil mieux dimensionnée par rapport à Beit Sira, et participe de cette volonté d'échanges humains promue par les deux partenaires. Les projets d'appui à la société civile, les projets qui mettent en lien les acteurs des deux territoires (maternelles), s'inscrivent tout à fait dans ce cadre-là, et peuvent capitaliser sur l'antériorité de ce partenariat et sur les enseignements des projets déjà réalisés.

Échelle d'intervention selon la nature des projets envisagés



5.2.2. En termes de thématiques

a. La dimension « société civile », lien entre les deux territoires

▪ Capitaliser sur les acquis

La coopération entre Montreuil et Beit Sira peut s'appuyer sur les acquis de ces dernières années pour bâtir son prochain protocole de coopération et le décliner de manière opérationnelle. Parmi les forces sur lesquelles il faut compter, par exemple, il est important de ne pas occulter toute la dynamique entre établissements scolaires. L'échange initial concernant des écoles maternelles, avec un lien avec le primaire pourrait peut-être s'envisager : le travail avec les enfants serait plus approfondi, la scolarité dure 5 ans et non 3, ce qui laisse le temps de faire des choses. Avec la réforme du temps scolaire en France, les municipalités ont la charge de proposer des activités périscolaires. Les dimensions énergie, développement durable, lutte contre le gaspillage, réduction des déchets ... sont autant de thématiques qui pourraient être exploitées dans ce cadre-là.

▪ Faire d'une contrainte, une opportunité

Pour ce qui est de l'échange de jeunes, Beit Sira a clairement mentionné qu'il ne serait pas envisageable dans un avenir proche de laisser partir des filles sans prévoir un encadrement « parental ». Si cela doit constituer un incontournable, pourquoi ne pas saisir cette occasion pour travailler sur un lien entre parents des deux territoires, notamment sur des questions d'appui à la parentalité, aux parcours de vie, aux aspects psychologiques des enfants et adolescents ... (thèmes qui ont été très appréciés dans les formations dispensées aux femmes - cf. projet d'appui au

développement économique), sur la citoyenneté, les droits individuels, ... d'autant que Montreuil a à cœur de **l'appropriation par les sociétés civiles de cette coopération.**

▪ **Les projets en cours, des pistes de réflexion à approfondir**

Projet	Perspectives	Recommandations
Maternelle	<ul style="list-style-type: none"> Envisager de mener l'expérience avec des écoles primaires Cibler autour de thématiques « universelles » : développement durable, environnement, citoyenneté, ... Organisation d'un concours autour « d'œuvres d'art » réalisées avec des matériaux de recyclage entre Montreuil et Beit Sira 	<ul style="list-style-type: none"> Réfléchir à mieux utiliser les supports NTIC pour fluidifier les relations
Énergie	<ul style="list-style-type: none"> Projet du Ministère de l'Électricité financé par l'AFD, financement de frigos (Beit Sira pourrait peut-être être éligible ?) Séances de formation et de sensibilisation des enfants (écoles) Beit Sira a encore des besoins en termes de panneaux solaires 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux suivre les activités (en termes de résultats) et communiquer auprès des partenaires institutionnels
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur des espaces verts en lien avec la propreté dans les lieux publics Travail de sensibilisation au-delà des déchets : développement durable, résilience au changement climatique, verdissage de la ville (en lien avec les services de Montreuil) Envisager une réflexion sur le recyclage (à nouveau), réaliser une veille sur ce qui est possible et ce qui a été fait en Palestine ? 	
Développement économique local	<ul style="list-style-type: none"> Évolution des statuts de la coopérative pour permettre aux femmes moins favorisées d'y participer Envisager de travailler sur des filières de niche pour alimenter des boutiques sur Ramallah (huile d'olive par exemple) ? Engager une réflexion sur une caisse de micro-crédit (sans exigence d'investir dans des activités génératrices de revenus) 	<ul style="list-style-type: none"> Aborder la question du « genre » sous l'angle de l'insertion sociale et économique des femmes plutôt que sous l'angle « droit des femmes »
Eau	<ul style="list-style-type: none"> Le travail en matière d'appui à l'intercommunalité garde tout son sens : la reformulation des statuts en lien avec les nouvelles directives du Ministère offre des perspectives en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire la réflexion dans ses enjeux globaux (dimension intercommunale, enjeux de pouvoir, ...)

Projet	Perspectives	Recommandations
Échange de jeunes	<ul style="list-style-type: none"> . Faire vivre les « réalisations » autour de ce projet (film de plexus, livret, portait de jeunes, ...) . Montreuil et Beit Sira pourrait faire de la thématique « jeunesse » (insertion sociale, politique, économique et citoyenne des jeunes) un axe de leur coopération, pour aller encore plus loin . Réaliser un travail de capitalisation avec Montreuil sur les enseignements de cette expérience 	<ul style="list-style-type: none"> . Améliorer à Beit Sira les compétences en termes d'animation, de pédagogie, et travailler sur les modalités d'accompagnement de ce type de projet . Travailler conjointement sur le choix des jeunes participants à l'échange (critères sociaux pour favoriser les jeunes défavorisés, critères liés à l'implication, ...)

▪ D'autres potentiels axes à investir

Parmi les besoins évoqués par Beit Sira, les questions d'accueil périscolaire, de handicap et de centre de santé semblent identifiées comme prioritaires.

Le Centre des Jeunes Femmes (Markaz Fatayat) enregistré il y a environ 9 ans avec le soutien de l'Union des jeunes démocrates qui était en sommeil pendant quelques années (au moins 4 ans) semble se réveiller. Il organisait surtout des activités de soutien aux femmes et filles du village pour amener à changer le regard empreint de traditionalisme sur celles-ci. Il organisait également des cours de soutien scolaire, d'informatique, d'anglais, et l'accueil à l'année des enfants handicapés pour diverses activités en fonction du handicap. Il comptait une salariée. Le centre était surtout constitué d'étudiantes et de jeunes diplômées. Le conseil d'administration était constitué de 9 femmes.

Parmi les activités mises en place, il y a eu une boulangerie qui n'a pas fonctionné. Les équipements seraient toujours chez l'une des membres, mais également de la formation à des productions artisanales. Le maire a décidé de réactiver le centre en le liant au projet de l'une des membres de la coopérative qui souhaite mettre en place un centre aéré pour les enfants (qui fonctionnerait notamment pendant les vacances d'hiver et d'été) et pour le renforcement des capacités des femmes.

Cette thématique qui concilie la question de la jeunesse et de la femme, peut être intéressante à investiguer ; en lien avec les services de la ville de Montreuil concernés. Des activités d'échange sont potentiellement envisageables aussi.

b. La dimension « projets structurants »

▪ Un axe de travail estampillé « participation citoyenne »

Dans un contexte aussi spécifique que la Palestine, les questions de la construction d'un État et donc de mécanismes de gouvernance solides, d'ancrage territorial, de la revendication des droits, se posent de façon fondamentale. Il semblerait que peu d'expérimentations en la matière aient été tentées. Ainsi, favoriser la participation citoyenne à l'action publique a tout son sens. En outre, cela permettrait dans le cadre de cette coopération, jusqu'à maintenant plutôt à dominante institutionnelle, de **valoriser la place des citoyens dans l'élaboration de politiques** qui les concernent et notamment dans celles que la coopération soutient.

En outre, cela répond à une des aspirations de Montreuil³⁴ de **s'assurer de l'appropriation par la société civile de cette coopération, et de travailler sur les questions sociétales**, avec une prise en considération du genre, et des exclus de manière plus générale. **La participation non seulement comme une modalité de travail mais également comme un objectif de projet.** Cette

³⁴ Et aux axes identifiés dans le projet de service « échanges internationaux et coopération décentralisée » élaboré en 2012, p.5, concernant le nouveau cadre d'action : l'axe 3 s'intitule « soutenir les actions de développement social conduites avec les usagers »

démarche pourrait clairement être mise en œuvre dans le secteur des politiques sociales, jeunesse et/ou développement durable. D'autant que Montreuil bénéficie **d'un recul et d'une crédibilité**³⁵ en la matière au vu des expériences que la ville a conduites, qui pourraient utilement être exposées et discutées avec le partenaire.

Cette approche pourrait-elle être une manière de **lever les freins à l'intercommunalité** ? Si les habitants eux-mêmes plébiscitent une intercommunalité au vu des avantages qu'elle leur offre : mutualisation des moyens, structuration de l'action publique territoriale, capacité à offrir des services publics sinon inexistantes, élargissement des potentialités en termes de développement économique, ... tout en sauvegardant les identités « villageoises ». Car si les enjeux qui se posent à la constitution d'une intercommunalité sont nombreux, l'aspect sociétal est primordial : **l'intercommunalité ne se résume pas à une somme de services à la population**. Elle repose sur la **construction d'un projet pour un territoire**, répondant à une vision partagée, qui donne sens à la coopération entre les communes qui la composent. Or les champs de la coopération intercommunale sont larges, les services multiples et censés répondre à des enjeux économiques et sociaux forts, la question de la lisibilité de l'action communautaire auprès des citoyens se pose avec d'autant plus d'acuité. Quelle est la place du citoyen de l'intercommunalité ? Comment faire en sorte que celui-ci ne soit pas simplement un consommateur de services mais bien un acteur du projet de territoire ? Comment construire la démocratie à l'échelle intercommunale ?

- **Des projets structurants à l'échelle intercommunale**

En termes de perspectives, la question de l'élaboration et de la mise en œuvre du **schéma d'assainissement** à l'échelle intercommunale semble très pertinente. En 2014, il a été procédé à une étude détaillée de l'état de l'assainissement dans les quatre villages, qui montre que les trois systèmes différents utilisés ont des conséquences néfastes pour l'environnement et la santé des 18.000 habitants dans la mesure où dans les trois cas, les eaux usées s'infiltrent dans les sols³⁶. En outre, ces eaux pourraient être utiles à l'irrigation alors même que l'eau potable est en réserve limitée.

Un projet de mise en place d'un système d'assainissement a un coût de plusieurs millions d'euros, auxquels s'ajoutent les coûts d'exploitation des ouvrages de traitement et des réseaux. En termes de co-financement potentiel le guichet FICOL, la **Facilité de financement des collectivités territoriales françaises** de l'AFD pourrait être une option à envisager³⁷. Ce co-financement vient en complément des dispositifs de 1% (mobilisable pour l'assainissement) et des appuis du MAEDI.

5.3. Au niveau des modalités techniques

- **Recourir à une planification conjointe et ciblée sur les objectifs partagés**

Les partenaires gagneraient à faire évoluer leurs modalités de travail pour les mettre au service de l'ambition et des enjeux de leur coopération. Ils pourraient s'essayer à une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs.

³⁵ Entre le mois d'octobre 2012 et le mois de février 2013, un bilan et des propositions en matière de démocratie locale et participative à Montreuil ont été élaborés en vue d'améliorer les actions favorisant la participation citoyenne. Un rapport est disponible qui pourrait nourrir le débat entre Beit Sira et Montreuil sur cette opportunité.

³⁶ Compte rendu technique du projet EAU, janvier 2016, p ; 14

³⁷ Pour ce qui est du calendrier, il est à noter que, en 2016 : La FICOL a fait l'objet d'un « appel à idées », pour une enveloppe globale de 3 millions d'euros. La date limite de dépôt des notes d'intention était fixée au 1er mai 2016. Il faut donc potentiellement avoir en tête la **date du 1^{er} mai 2017**.

La méthode à mettre en place pourrait donc :

- Identifier conjointement les enjeux majeurs et les problèmes prioritaires sur lesquels les partenaires souhaitent se pencher, ainsi que les acteurs concernés,
- Se fonder sur une analyse logique et amener à réfléchir ensemble de façon structurée lors de la planification d'un projet tout en s'assurant que le projet est pertinent, réalisable et viable ;
- Travailler autour d'une grille d'analyse commune, et d'un document de projet unique qui donne une structure et qui sert de support au dialogue entre les différentes parties prenantes acteurs du projet.
- Se doter d'un instrument de planification, qui consolide les différents éléments du projet et du contexte (forcément évolutif) dans lequel il est mis en œuvre : problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en œuvre, etc.
- Être attentif à encourager la coresponsabilité (des deux partenaires institutionnels et au-delà), la participation et l'appropriation

Sans forcément avoir recours à la méthode du « cadre logique »³⁸, il peut être intéressant pour les partenaires de s'en inspirer. Déterminée par les objectifs et l'analyse des problèmes de l'ensemble des acteurs et parties-prenantes, cette méthode consiste en un processus d'analyse dont le résultat est une matrice de planification. Cette matrice du cadre logique requiert la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet (cf. schéma page suivante).

En effet, la mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet, susceptibles d'influencer sa réussite.

Typiquement pour ce qui est du projet « eau/intercommunalité », cette méthode aurait permis de mettre en lumière que le projet changeait d'objectif, et qu'il ne s'agissait plus d'accompagner Beit Sira dans la modernisation de son réseau d'eau, mais bien d'accompagner une intercommunalité dans la modernisation de son réseau d'eau. Ainsi le risque des enjeux de pouvoir liés à cette intercommunalité aurait pu éventuellement être identifié en amont. En outre, elle suppose l'implication des différentes parties prenantes. La matrice de planification est la base de la contractualisation entre les différents acteurs et l'outil de pilotage du projet.

Ce qui peut nourrir la réflexion pour Beit Sira et Montreuil concerne l'analyse des enjeux auxquels ils veulent répondre, la prise en compte des parties prenantes, et la prise en considération du contexte et les incidences qu'il peut avoir sur le projet. En effet, ce mode opératoire permet dans la démarche de **travailler ensemble** sur les objectifs visés et les actions à mettre en œuvre pour les atteindre, mais aussi à **identifier les hypothèses et les risques** qui pèsent sur le projet. D'un point de vue pédagogique, et dans la dynamique de dialogue il semble important de s'assurer que les partenaires ont bien la même compréhension de l'action et de ses finalités, et de l'inscrire dans une réalité de terrain. Depuis la conception des projets jusqu'au suivi, le cadre logique pourrait être un outil de **pilotage stratégique et technique** intéressant.

D'autant que se doter d'outils de suivi de la sorte permet une **traçabilité institutionnelle**, et non pas seulement basée sur la connaissance des individus. Le turn-over des personnes ressources (tant à Montreuil, par exemple directeur du service Énergie, qu'en Palestine, par exemple au sein du MDLF) a également été facteur de difficultés dans le suivi des projets.

³⁸ Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes.

La matrice du cadre logique - Manuel de gestion du Cycle de projet (Commission Européenne), 2001

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activités		Moyens	coûts	
				Conditions préalables

▪ Se doter d'un système de suivi évaluation léger et pertinent

Qu'il s'agisse des petits projets (type maternelle) ou bien des projets structurants (type intercommunalité), le dispositif de suivi-évaluation permettrait aux deux partenaires de suivre et analyser en continu le programme de coopération, pendant sa phase de mise en œuvre afin d'améliorer le pilotage des actions (notamment en termes de réponse aux aléas et imprévus, par exemple : délais importants dans la mise en place des compteurs à prépaiement dans l'ensemble des 3 autres villages) et la qualité de leur évaluation finale. Le suivi-évaluation doit être construit dès la phase d'élaboration du projet. Or, actuellement des indicateurs sont identifiés en amont (pas toujours forcément réalistes et adéquats), mais ils ne sont pas renseignés par la suite et plus jamais évoqués dans les rapports.

Les grandes questions à se poser³⁹

- Suivre pour qui? Pour quoi?**
Démarche qui sous-tend l'élaboration du dispositif de suivi (mise à plat des intérêts parfois divergents, des différents intervenants), concertation sur un objectif convergent de ce suivi pour chacun, en incluant les «bénéficiaires»
- Qui va suivre?**
Importance du choix des acteurs du suivi et précision des rôles et responsabilités à chaque niveau, quel appui extérieur serait nécessaire?
- Suivre quoi?**
Ciblage et sélection conjointe des aspects qu'il est significatif de suivre
- Suivre par rapport à quoi?**
Objectifs prévus et sources de vérification (interne, externe, existence et accès)
- Suivre quand?**
Importance de la fréquence et de la planification par rapport au projet, aux actions, à l'environnement, aux acteurs. mesure de ce que cela va impliquer d'un point de vue humain et financier
- Suivre comment?**
Mise en place des outils et d'indicateurs réalistes et réalisables en fonction du contexte et des moyens (temps, hommes, finance). Définir les moyens de collecte des informations, ec qui renvoie aussi au coût

Dans un premier temps, il n'est pas question de monter un dispositif trop lourd et trop élaboré, il doit être **au service du partenariat et non une charge supplémentaire pour ce dernier**. Simple et économique, (humainement, matériellement, financièrement), il se doit d'être adapté aux moyens et compétences des partenaires, porter sur un objet précis et répondre à des besoins clairs. Enfin, il n'est pas figé mais évolue en fonction de la situation et des besoins des partenaires. D'autant que le poste de coordonnateur local pourrait prendre à sa charge cette responsabilité.

▪ Entretenir le dialogue

Il semble judicieux de prendre le temps de se comprendre, et de **s'assurer de cette bonne compréhension**, et donc de ne pas laisser trop de temps sans rencontres de visu. Les missions de Montreuil peuvent avoir lieu (doivent avoir lieu !) quand bien même le projet n'avance pas. Cette situation de dialogue à distance ne facilite pas la bonne compréhension. Or la relation existe en

³⁹ « Le suivi d'un projet de développement. Démarche, dispositif, indicateurs », Europact – guide méthodologique F3E

dehors des projets (c'est bien le propre de la coopération décentralisée). De plus, l'inscription dans le temps de cette relation (plus de 10 ans depuis la déclaration de 2005), n'empêche pas les incompréhensions. Le dialogue doit être vivant, sans cesse renouveler... D'autant que la barrière de la langue peut aussi s'avérer être un biais. Il est impératif de toujours s'assurer.

- **Revoir les tâches et le positionnement du coordonnateur local**

Tel que prévu dans le mémorandum, le poste bénéficie d'une double tutelle (administrative et technique). Il semblerait plus pertinent au vu des valeurs affichées par la coopération, des difficultés ponctuelles de transmission de l'information que le poste soit positionné sous la **co-supervision technique de Montreuil et de Beit Sira**. L'actuelle segmentation de cette supervision technique apparaît en contradiction avec la volonté de projets élaborés et mis en œuvre en coresponsabilité. Or cette ressource peut également être hautement stratégique pour Beit Sira.

Modalités de supervision du coordonnateur local selon le mémorandum

3.1 - Double supervision

Le CL travaille sous la double supervision du Conseil local de Beit Sira et de la Ville de Montreuil :

- Conseil local de Beit Sira : supervision administrative

Le Conseil local de Beit Sira assure au quotidien la supervision administrative du CL (responsabilité juridique, versement du salaire, validation des congés, etc.).

- Ville de Montreuil : supervision technique

La Ville de Montreuil assure au quotidien, par téléphone et/ou par mail, la supervision technique de la mise en œuvre des projets de coopération (appui et conseils méthodologiques pour le suivi des projets, transmission quotidienne d'information, etc.).

Il convient dans un premier temps que Montreuil et Beit Sira réfléchissent ensemble au contenu de ce poste au vu des axes de travail identifiés, des projets proposés et des enjeux identifiés (en termes de suivi des activités, de reporting vis-à-vis de Beit Sira et de Montreuil, de production attendue, de communication, de capitalisation –par exemple vis-à-vis d'autres coopérations décentralisées, en lien avec le RCDP-, de recherche de co-financements, de recherches d'opérateurs locaux, ...).

Il peut être avisé de faire évoluer le poste du coordonnateur **vers plus d'appui institutionnel au conseil local**, notamment au travers du suivi des projets, mais pas seulement. Il pourrait être pensé au service de l'animation du territoire par exemple. En tout état de cause, il ne doit pas seulement s'inscrire dans le cadre des besoins de la coopération décentralisée, mais plus largement dans celui des besoins en termes de compétences nécessaires au partenaire local (y inclus les activités de la coopération décentralisée). Les responsabilités du coordonnateur devraient être identifiées de façon conjointe entre Montreuil et Beit Sira, en toute transparence.

Suivant les axes de travail retenus et les attendus par rapport au poste de coordinateur (dimension locale ou intercommunale, projet très technique ou en lien avec la société civile, ...), il faudra réfléchir où positionner le poste.

Ce peut être :

- (1) soit à Beit Sira, dans une optique de renforcement de l'entité locale et de suivi des projets, et avec l'engagement de Beit Sira de fournir un environnement de travail satisfaisant (connexion internet, ordinateur, bureau),
- (2) soit auprès du RCDP (Réseau de Coopération Décentralisée pour la Palestine) à Ramallah, si l'option retenue est de travailler plus sur la dimension intercommunale, plus en lien avec les acteurs institutionnels (ministères, PTF,..) et opérateurs locaux (associations, bureaux d'étude, ...).

Une fois le périmètre des responsabilités bien identifié, il est possible d'identifier les compétences prioritaires attendues : en termes de gestion de projet, de thématiques, ... et en termes de savoir-faire (animation de réseau, représentation, ...). Montreuil et Beit Sira doivent également s'entendre sur les

livrables attendus (en termes de reporting, d'outils de suivi, de document de capitalisation et de communication, ...). A ce stade, en termes de compétences requises, il semble y avoir convergence sur :

- . écriture de projets (note d'identification, faisabilité, ...)
- . rédaction de rapport (financier et narratif)
- . Gestion de projets (indicateurs, pilotage, coordination, ...)

Exemples de tâches concernant le suivi des projets pour le poste de coordonnateur

En ce qui concerne le projet électricité :

- suivi des compteurs, suivi de la comptabilité auprès de l'instance centrale, pour faire le rapprochement avec la facture d'éclairage public,
- suivi de l'entretien des panneaux et alerte au conseil local en cas de problème technique,
- suivi des factures des foyers ayant bénéficié d'un frigo (élargir le suivi à l'ensemble des foyers, 10 foyers ne semble pas suffisant pour en tirer des enseignements)
- organiser des formations avec le ministère de l'énergie auprès des écoles

En ce qui concerne le projet Maternelle :

- visite périodiques, appuyer les correspondances avec Montreuil, faire remonter des besoins auprès du conseil local si nécessaire,

...

En lien avec ce qui a été suggéré précédemment, il convient de souligner que le coordonnateur local doit créer des **outils de suivi et de reporting** : compte-rendu de réunions, rapports de suivi de projets avec « proposition d'actions correctives » le cas échéant, annuaire des partenaires et des contacts utiles, agenda quotidien des tâches, power point de présentation de suivi des activités ou de nouvelles initiatives intéressantes pour les élus du conseil local et lors de missions, tableaux de suivi Excel (pour les factures par exemple), ... Idéalement, ces documents devraient pouvoir être en version anglaise et arabe pour faciliter un suivi partagé de Montreuil et Beit Sira.

6. Annexes

6.1. Listes des personnes rencontrées

Pays	Nom	Prénom	Organisation	Organisation	fonction
France	RECAPPE	Bénédicte	Ville de Montreuil	MONTREUIL	Chargée de projets de coopération
	GERSCHWITZ	Maité	Ville de Montreuil	MONTREUIL	Responsable de service
	REZNIK	Claude	Ville de Montreuil	Montreuil	Adjoint au Maire délégué à la Coopération, aux Solidarités internationales et aux Populations migrantes
	SOMI	Omar	Ville de Montreuil	Montreuil	Directeur du Centre social Grand Air
	KUETE	Estelle	Ville de Montreuil	MONTREUIL	Stagiaire centre social du Grand Air
	BURGER	Roselyne	Association Plexus (projet vidéo /échange de jeunes)	Montreuil	Présidente
	BILLARD	Arnaud	Ville de Montreuil	Montreuil	Chargé de mission Développement durable
	DUBOIS	Marion	Ville de Montreuil	Montreuil	Directrice du Centre de loisirs maternelle Anatole France
	EL AYEB	Jeanne	Montreuil Palestine	Montreuil	Personne contact de l'association
	AUCLAIR	Bernard	Aquassistance	SEVRES	Ingénieur bénévole
	BARTHALAN	Henri	Aquassistance	LA CELLE SAINT CLOUD	Ingénieur bénévole
	HEILBRONN	Bertrand	Electriciens sans frontières	EVRY	Ingénieur bénévole
	GIOVETTI	Simoné	CUF	Paris	Chargé de mission Méditerranée CUF
Acteurs locaux Beit Sira et JSC	ABED	Yasser	RCDP Ramallah	Ramallah	Coordinateur Antenne Ramallah RCDP

	DABOUR	Majida	Conseil local de Beit Sira	BEIT SIRA	Coordinatrice locale des projets de coopération
	ABU SAFIA	Ramadan	Conseil local de Beit Sira	BEIT SIRA	Maire
	KHATTAB	Mohammad	Conseil local de Beit Sira	BEIT SIRA	Adjoint au Maire
	HAMDAN	Montasir	Conseil local de Beit Sira	BEIT SIRA	Conseiller municipal Délégué à la coopération
	ANQAWI	Samira	Conseil local de Beit Sira	BEIT SIRA	Conseillère municipale (qui a suivi le projet jeunes)
	HAMDAN	Khawla	Coopérative des femmes	Beit Sira	Ancienne Présidente (pendant 10 ans)
		Sabreen	Coopérative des femmes	Beit Sira	Nouvelle Présidente depuis 2016
		Kadijia	Association des femmes de Beit Sira	Beit Sira	Présidente de l'association des femmes (structure distincte de la coopérative)
			Epicerie	Beit Sira	Salarié de l'épicerie
			Centre de services pour les jeunes	Beit Sira	salariée
	Président et vice-président		Association des jeunes de Beit Sira	Beit Sira	membres de l'association des jeunes
	AQEL	Ziad	Ne travaille plus à Beit Sira	Ramallah	Ancien Coordinateur local des projets de coopération
JSC	ASSI	Mahmoud	JSC de Beit Liqya Conseil local de Beit Liqya	BEIT LIQYA	Président du JSC Maire de Beit Liqya
	HARFOUSH	Waleed	Conseil local de Karbatha Al Misbah	KARBATHA AL MISBA	Maire, membre du JSC
	RAYAN	Abed	Conseil local de Beit Nuba	BEIT NUBA	Maire de Beit Nuba / Al Karameh Remarque : Beit Nuba vient de fusionner avec Beit Liqya
	JAMHOUR	Sameh	JSC	Beit Liqya	Ancien Directeur du JSC (jusqu'en décembre 2015)
	AI QAQ	Misam	JSC	Beit Liqya	Nouveau Directeur du JSC (depuis juin 2016)
Jérusalem	JUET	Bruno	AFD	JERUSALEM	Directeur de l'Agence de Jerusalem
	YAKOBI	Abelkarim	AFD	ne réside plus à Jerusalem	Chargé de projet EAU (jusqu'en juillet 2016)

	BOULLATA	Hani	AFD	JERUSALEM	Chargé de projet EAU (à partir de juillet 2016)
	DUFOIX	Delphine	Consulat général de France	JERUSALEM	Chargée de mission pour la coopération décentralisée
Ramallah	DONNET	Olivier	BTC - Coopération Belge	Jérusalem/Ramallah	Chief Technical Advisor
	TAWAFSHEH	Ziad	Ministère des collectivités locales (MOLG)	Ramallah	Institutional development expert LGRDP
	NOBANI	Naim	MDLF	Ramallah	Head of project (nouveau référent depuis 2016, encore jamais rencontré par Montreuil)
	RABIAH	Mohammad	MDLF	Ramallah	Ingénieur supervisant le projet (nouvel ingénieur depuis 2016, encore jamais rencontré par Montreuil)
	AYMAN	Ismail	Palestinian Energy Authority	Ramallah	General director / Palestinian Energy & Environment Research center
	ELSHATLEH	Issa	ACAD	Ramallah	Chef de projet
	FAKHOURY	Thaer	ACAD	Ramallah	Formateur micro-finance et activités économiques
	KHREISHE	Amal	PWWSD	Ramallah	Directrice Générale
	ASSAD	Neman	PWWSD	Ramallah	Chargée de mission qui a accompagné les femmes de Beït Sira
	QADAH	Abdalla	EBDA (association pour la formation en artisanat)	Ramallah	Coordinateur des projets
Naplouse (ou par téléphone)	JAYYOUSI	Anan	HOPE	Naplouse	Ingénieur qui a accompagné le JSC en 2014 et 2015

6.2. Liste des documents consultés

Conventions : AFD

- . « Opérationnel Guidelines » AFD BTC MDLF Montreuil
- . Convention AFD
- . Convention AFD - Aide-Mémoire

RCDP

- . Convention RCDP 2010-2012 / Avenant 1 RCDP 2011 / Avenant 2 RCDP 2011 / avenant 3 RCDP 2012
- . Convention RCDP 2013 2015 / Avenant 1 RCDP 2013 / Avenant 2 RCDP 2014 / Avenant 3 RCDP 2015 / Avenant 4 RCDP 2016
- . Memorandum RCDP Montreuil Beit Sira

Beit Sira

- . Déclaration intention 2005
- . Protocole Beit Sira 2009-2012
- . Protocole Beit Sira 2013-2015
- . Avenant 2016 protocole Beit Sira

Électriciens sans frontière

- . Convention ESF 2012-2013
- . Convention ESF 2013-2015

Aquassistance

- . Convention AQS 2010-2012/ avenant AQS convention 2010-2012
- . Convention AQ 2013 – 2014 / avenant 1 AQS 2013-2014

Plexus

- . Convention Plexus 2014-2015

ACAD

- . Convention ACAD Beit Sira

Dossiers projets pour cofinancement MAE

- . Dossier MAE 2010-2012
- . Dossier MAEDI 2013-2015

Évaluation Sciences Po bordeaux (projet Eau)

- . Questionnaires + rendu expertise projet

Fiches projet :

- . Fiche projet DECHETS
- . Fiche projet EAU
- . Fiche projet MATERNELLE
- . Fiche projet ENERGIE
- . Fiche projet ECHANGES JEUNES
- . Fiche projet ACTIVITES ECONOMIQUES

Rapports : MAE/MAEDI

- . CR-triennal MAE 2010-20125
- . CR technique financier Montreuil Beit Sira 2014
- . CR activités Montreuil Beit Sira 2013

Projet Eau & JSC

- . Traduction statut JSC
- . CR technique AESN Montreuil / Beit Sira

Rapport final ACAD janvier 2015

- . Beit Sira Final narrative Report Jan 2015
- . Field visit for Beit Sira Annex2
- . Follow up Visits Annex 3
- . Beit Sira Activities budget final dec 2014

Tableaux de suivi / coordination locale

- . Reporting schedule feb 2016
- . Reporting schedule 3-4 2016
- . Reporting schedule 5-6 2016
- . Reporting schedule june 2016

Notes : **divers**

- . Bilan cooperation Beit Sira 20.12.2017
- . Note projet TABADOUL
- . Note WE Palestine Theatre Berthelot
- . Note Projet Energie durable Beit Sira
- . Note bilan coopération Beit Sira 03.022016
- . Note projet Tabadoul Soirée lancement

Notes accueils missions Palestine

Mission 2008 : projet mission Beit Sira 22.05.2008 / CR réu travail Beit Sira Mission juillet 2008

Missions 2009 : décembre 2009 (note mission technique BS de 2009, relevé conclusion mission dec 2009), Mai/juin (Note AT mission tech Montreuil – Aquassistance mai-juin 2009, note AT relevé conclusions mission technique BS mai juin 2009, présentation gestion déchets Beit Sira Juin 2009, Présentation centre accueil handicap Beit Sira juin 2009, présentation maternelle Beit Sira Juin 2009)

Accueil 2009 : CR et RD accueil délég Beit Sira sept 09

Missions 2010 : note EICD mission technique palestine sept. 2010, RD mission technique septembre 2010 – perspective coopé BS 2011, CR mission technique TP septembre 2010

Missions 2011 : janvier 2011 (note mission technique janvier 2011, CR mission TP janvier 2011), mai 2011 (note mission TP mai 2011), septembre 2011 (note mission technique, diagnostic électricité, rapport de mission, CR mission technique, note mission technique sept. 2011), décembre (note mission technique dec. 2011, RD mission technique décembre 2011)

Missions 2012 : avril 2012 (note mission technique TP avril 2012, RD mission technique avril 2012), mission & assises janvier 2012 (note mission TP janvier 2012)

Missions 2013 : février 2013 (note mission TP février 2013, CR mission BS février 2013), juin 2013 (Note mission TP juin 2013, Annexe CR Mission BS juin 2013, CR mission BS juin 2013), décembre 2013 (note mission TP déc. 2013 avec budget, CR mission Beit Sira décembre 2013)

Accueil 2013 : note projet accueil enseignantes, bilan accueil BS janvier 2013, note rencontre ministre collectivités Palestinien 03.04.2013

Missions 2014 : février 2014 (note mission politique fevrier 2014, CR mission Beit Sira fev2014), novembre 2014 Conf&tech (note mission Beit Sira nov 2014, CR interne Mission AQS HB 21-28 nov, CR mission AQS 21-28nov2014), mai 2014 (note mission Beit Sira mai 2014, CR eau BS mai 2014, CR général mission BS Mai 2014), CR mission eau externe

Accueil 2015 : Jeunes Tabadoul juillet 2015 (présentation projet Tabadoul), accueil délégation octobre (note accueil Beit Sira Octobre 2015, note maire Beit Sira oct.2015, Note bilan Accueil Beit Sira, Compte rendu Accueil Beit Sira oct. 2015)

Missions 2015 : avril 2015 (programme annexe, note mission Beit Sira avril 2015, CR mission BS Avril 2015), mai 2015 mission AQS (note mission AQS mai 2015, CR mission projet eau Aleqaa mai 2015, CR mission Projet Eau Aleqaa mai 2015)

Document soumis par la coordonnatrice locale

- . Analised questionnar (analyse des questionnaires des satisfactions des jeunes palestiniens ayant participé au projet Tabadoul)
- . تقرير زيارة الوفد الفرنسي بيندكت & هنري

Documents autres

- . Guide méthodologique les partenariats AFD – collectivités locales françaises, 2010
- . Le système de gouvernement local en Palestine, Aude Signoles, AFD Focales #2, 2011
- . Aude Signoles, « L'islamisme municipal, enjeu et garant de la modernisation des pratiques politiques? », Critique internationale 2009/1 (n° 42)
- . Bilan et propositions en matière de démocratie locale et participative à Montreuil, mai 2013
- . Coopération décentralisée pour l'eau en Palestine, guide des bonnes pratiques, juin 2013

6.3. Planning de l'étude

