



La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale

Tunisie

Avant-propos

La Tunisie est aujourd'hui en phase de transition démocratique. Le pays est engagé dans un processus de transformations fondamentales qui s'appuie sur de grands acquis dont notamment la consécration par la nouvelle constitution d'une démocratie locale participative.

Sur cette base, la place du citoyen dans l'administration de sa ville prendra de plus en plus d'importance. Au-delà du simple électeur, il deviendra acteur entre les périodes d'élection par le fait d'obtenir le droit d'être informé sur les affaires de sa collectivité et de participer à ses décisions.

Conscient de cet enjeu, le Centre de formation et d'appui à la décentralisation CFAD, en collaboration avec la coopération allemande GIZ, a élaboré ce manuel qui passe en revue les différentes pratiques et démarches participatives en faveur des élus locaux, des représentants de la société civile, des praticiens

communautaires, des experts, des universitaires et des décideurs politiques. Il vise le renforcement des capacités des acteurs locaux pour la mise en œuvre du processus participatif.

L'initiative d'élaborer ce manuel s'inscrit aussi dans une perspective globale de bonne gouvernance locale dont les principes portent sur la transparence, la redevabilité, la proximité de l'action locale associée à une réelle participation de la société civile.

A vous tous qui tenez ce document entre les mains, cette nouvelle édition s'est construite autour d'un processus participatif, prenant en compte les suggestions, les exemples et les remarques des villes tunisiennes. Ce manuel reste ouvert aux futures expériences qui enrichiront la démocratie participative en Tunisie. Nous serons heureux de recevoir vos feedbacks.

Adel BEN YAKHLEF,
Directeur Général
du Centre de formation et
d'appui à la décentralisation

Tunis, le 1er juin 2014



La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale

Tunisie

Index

Numéros des tableaux et des graphiques

Graphique 1 : Évolution des processus de démocratie participative	7
Graphique 2 : Les échelles de la participation	22
Graphique 3 : Procédure de Gestion de Doléances	47
Tableau 1 : Les outils de participation selon les différentes échelles d'implication	24

Liste des abréviations

ANC	Assemblée Nationale Constitutionnelle	DGCPL	Direction Générale des Collectivités Publiques et Locales
ANGED	Agence Nationale de Gestion des Déchets	EC	Espace Citoyen
ASM	Association de Sauvegarde des Medina de Tunis	FNVT	Fédération Nationale des Villes Tunisiennes
CFAD	Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation	OSC	Organisation de la Société Civile
CL	Collectivité Locale	PA	Plan d'Action
CLC	Comité Local de Certification	PAU	Plan d'Aménagement Urbain
CPSCCL	Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales en Tunisie	PAD	Plan d'Aménagement de Détail
CM	Conseil Municipal	PCD	Plan Communaux de Développement
CoMun	Coopération des Villes et des Municipalités	PCGD	Plan Communaux de Gestion des Déchets
GIZ	Agence Allemande de Coopération Internationale	PDU	Plan Directeurs d'Urbanisme
BMZ	Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement	PIC	Plan d'Investissement Communaux
CLC	Comité Local de Certification	PV	Procès-Verbal
		SC	Société Civile
		SDV	Stratégie de Développement des Villes

Sommaire

Avant-propos	2
Index	4
Introduction	6
Pourquoi ce manuel ?	6
Mode d'emploi	6
I La démocratie locale et la démocratie participative	7
1 La démocratie locale	7
2 La démocratie participative	7
II La Participation citoyenne et les processus participatifs	10
1 La participation citoyenne : quoi et pourquoi ?	10
2 Le rôle du cadre législatif dans la participation citoyenne	11
3 La participation citoyenne en Tunisie	13
4 Les défis de la participation	16
III Le rôle de la citoyenneté et d'une société civile active	18
1 La citoyenneté	18
2 Rôle d'une société civile active dans la gestion des affaires locales	18
3 Les acteurs de la société civile en Tunisie	20
IV Les outils de la participation citoyenne	22
1 L'information	26
2 La consultation et la concertation	41
3 La codécision	63
V Conclusion et perspectives	73
Bibliographie	74

Introduction

Pourquoi ce manuel ?

Avec l'introduction de la décentralisation et de la démocratie participative dans la nouvelle Constitution en 2014, les collectivités locales tunisiennes (administrations et conseils municipaux) sont appelées à mettre en place des dispositifs qui facilitent la participation citoyenne et le dialogue entre les élus locaux, les citoyens et la société civile, ainsi que toutes les parties prenantes à l'élaboration des décisions et de l'action municipale.¹

Ce manuel a été réalisé par le CFAD et le programme « Renforcement de la démocratie communale en Tunisie », mis en place par « l'Agence Allemande de Coopération Internationale » (GIZ) et mandatée par le « Ministère Fédéral allemand des Affaires Etrangères » (AA) en coopération avec le « Ministère Fédéral allemand de la Coopération Economique et du Développement » (BMZ). Ce manuel propose des éclaircissements concernant des concepts-clés et un cadre méthodologique de la participation des citoyens à la gestion des affaires municipales et de la démocratie locale. Il présente également quelques solutions pratiques illustrées par des expériences nationales et internationales.

D'une part, ce manuel est destiné aux formateurs du CFAD et d'autre part, aux communes et à la société civile afin de les sensibiliser sur les questions de participation citoyenne. Il vise à soutenir la mise en œuvre des dispositifs participatifs au niveau local et à susciter l'intérêt des collectivités locales, des municipalités et autres institutions. Il ne s'agit cependant pas d'un manuel exhaustif. Ce dernier ne pourra être élaboré que dans une phase plus avancée de la décentralisation et de l'institutionnalisation de la démocratie participative en Tunisie.

Mode d'emploi

Ce manuel se présente sous forme d'un document-ressource composé de quatre parties :

- ▶ **La démocratie locale et la démocratie participative** (Chapitre I),
- ▶ **La participation citoyenne et les processus participatifs** (Chapitre II),
- ▶ **Le rôle de la citoyenneté et d'une société civile active** (Chapitre III),
- ▶ **Les outils de la participation** (Chapitre IV).

Ces chapitres sont illustrés par des expériences menées en Tunisie ainsi qu'à l'étranger.

Le présent manuel aidera les acteurs concernés à :

- ▶ Promouvoir et à implanter les principes, les dispositifs et les mécanismes de la démocratie participative.
- ▶ Améliorer l'information des citoyens sur la vie locale et l'action municipale.
- ▶ Réduire les obstacles à la participation citoyenne et améliorer l'accès des citoyens aux processus décisionnels locaux.
- ▶ Mettre en œuvre des dispositifs de participation citoyenne et améliorer la participation de la société civile et des citoyens à la gestion des affaires municipales.
- ▶ Faciliter la création de partenariats entre la commune et des groupes de citoyens ou des acteurs de la société civile.

Remarque : *Il est important de souligner que tous les termes utilisés au masculin (ex : un responsable, un acteur) dans ce manuel incluent l'ensemble des individus, hommes et femmes, ceci dans le but de faciliter la lecture de ce document.*

¹ Voir l'article 139 de la Constitution de la République Tunisienne (2014)

I La démocratie locale et la démocratie participative

La démocratie locale, la démocratie participative et la gouvernance locale représentent les principaux concepts de ce manuel. Ils fournissent un cadre d'analyse pour comprendre le rôle de la participation citoyenne dans l'action municipale.

1 La démocratie locale

La **démocratie locale** est un système politique qui s'organise à l'échelle locale et qui accorde aux citoyens un pouvoir politique spécifique qu'ils peuvent exercer au niveau local. Dans l'organisation d'un Etat, la démocratie locale suit la logique de la **subsidiarité** qui correspond à un transfert de compétences et de certains pouvoirs de décision de l'État central vers les collectivités locales. La gestion de l'action publique est alors exercée en partie et conjointement avec l'État central par les autorités locales. Ces autorités sont plus proches des territoires et sont plus aptes à répondre aux besoins des citoyens.

Les autorités locales ont donc une certaine marge de manœuvre pour organiser et définir la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. La population et les citoyens sont amenés à participer aux prises de décisions, à faire valoir leurs intérêts et à participer l'orientation de la politique locale à travers deux types de la démocratie, qui peuvent simultanément exister dans une collectivité locale.

- ▶ La « **démocratie représentative** » : les citoyens élisent des représentants de leur localité (ex. élus locaux) et leur délèguent le pouvoir de prendre les décisions. Les représentants sont tenus de respecter la volonté du peuple lors des prises de décision politique. Le mandat de ces représentants varie entre trois et six ans selon les pays. Les élections communales constituent la base de la démocratie locale. Chaque citoyen a le droit de choisir librement son représentant local et de se faire élire comme représentant. En Tunisie, les maires et les conseillers municipaux sont élus pour cinq ans par système proportionnel et vote

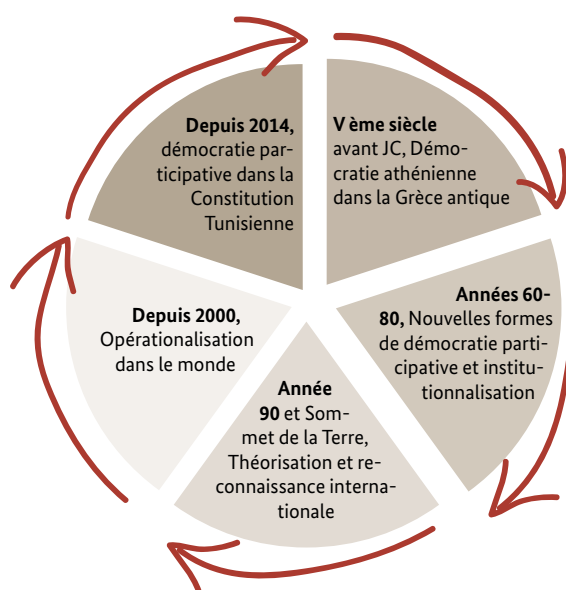
universel, libre, secret, intègre, transparent et direct, suivant le code électoral portant sur les élections municipales [art 153 et 154].²

- ▶ La « **démocratie participative** » : les citoyens sont inclus et participent activement à la gestion des affaires locales et aux prises de décisions à l'échelle locale (quartier, ville). Les citoyens sont impliqués dans la vie politique locale, même entre les périodes d'élections. L'aspect participatif et le pouvoir de décision des habitants peuvent varier selon les droits politiques locaux en vigueur et les outils utilisés par les collectivités locales.³ Ce manuel se focalise sur cette dimension de la démocratie locale.

2 La démocratie participative

Genèse des processus participatifs dans les démocraties

Graphique 1 : Évolution des processus de démocratie participative



² Basé sur la loi électorale de 1969, loi n°69-25 du 8 avril 1969. Le dernier amendement de loi organique n° 2009-19 date du 13 avril 2009, un nouvel amendement est attendu pour les futures élections municipales

³ Voir chapitre « Outils de la Participation », p. 22

L'histoire de la démocratie participative remonte à l'Agora Athénienne dans la Grèce antique et se fonde sur la pensée d'Aristote. A cette époque, la participation des citoyens était centrale dans la vie de la cité. Après la Révolution française et la révolution aux Etats-Unis pendant le XIXème siècle, la démocratie représentative est devenue le modèle dominant dans les pays occidentaux. Au cours du XXème siècle, ce modèle a été contesté par des mouvements de citoyens. On peut distinguer trois phases de la démocratie participative :

- ▶ **Années 60 – 80** : en contestation à la forme de **démocratie représentative**, de nouvelles formes de démocratie ont été impulsées dans les années 60 par la société civile et les mouvements sociaux sur plusieurs continents. Ils répondaient au besoin de réactiver la citoyenneté et les activités citoyennes dans la sphère publique ainsi que de recréer un sentiment d'appartenance à la communauté locale. Le concept d'empowerment du pédagogue brésilien Paulo Friere est apparu lors de cette vague. Dans les années 80, les pratiques de **démocratie participative** s'institutionnalisent et apparaissent dans certains processus décisionnels et textes de loi, tels que des sondages publics ou la participation dans les projets d'urbanisme. Cette phase d'institutionnalisation a donné naissance aux premières formes de consultation et de concertation des citoyens impulsées par les institutions étatiques.
- ▶ **Les années 90 et le Sommet de la Terre** : dans les années 90, de nombreuses recherches se penchent sur le concept de participation citoyenne. Avec la fin de la Guerre Froide et les changements de régimes dans certains pays d'Afrique et d'Amérique de Sud, les expériences de démocratie participative, telles que le budget participatif à Porto Allègre (1989), débutent et sont internationalement reconnues. Le sommet de la Terre à Rio en 1992 a favorisé l'accélération de ce rayonnement international. En soulignant l'échelle locale comme espace pertinent de développement durable, notamment à travers l'Agenda 21, la démocratie participative locale est un des thèmes centraux de la Déclaration de Rio.

- ▶ **Aujourd'hui** : la participation des citoyens comme composante de la démocratie est aujourd'hui largement reconnue et constitue une dimension centrale dans la gouvernance locale. Elle se manifeste sous différentes formes selon le pays et le contexte et elle est reconnue et encouragée par les Organisations Internationales. En Tunisie, la nouvelle constitution, promulguée en janvier 2014, contient des principes participatifs ce qui ouvre une fenêtre d'opportunité pour la mise en place de processus démocratiques et participatifs (voir chapitre sur la législation, p. 13).

Les éléments de la démocratie participative

La démocratie participative est une dimension de la démocratie locale. C'est à la fois un mode de gouvernance et d'organisation collective de la société et de la politique locale. Elle place la participation des citoyens au centre de la gestion des affaires publiques dans une collectivité. Selon les pays, la participation à la prise de décisions peut être soit indirect (ex. processus de consultation et concertation), soit directe (ex. budgétisation citoyenne). La démocratie participative se base sur des éléments suivants :

- ▶ **Elle considère les citoyens comme des experts** de leur environnement quotidien et des acteurs clés dans la vie politique locale.
- ▶ **Elle vise à renforcer la légitimité et la crédibilité de l'action publique**, des institutions représentatives locales et des représentants locaux.
- ▶ **Elle se concentre sur les droits des citoyens par rapport à la ville, par exemple** : l'accès aux services publics, aux espaces publics sans discrimination, à un environnement sain, le respect de l'intérêt général et la réalisation des biens communs.
- ▶ **Elle passe par un ensemble de dispositifs et procédures** pour améliorer l'implication des citoyens dans la vie politique locale, leur rôle dans les prises de décision et la confiance entre autorités locales et citoyens.

La démocratie participative et la gouvernance locale

La démocratie locale et participative s'inscrit dans une logique globale à travers laquelle les autorités locales gouvernent et mènent des politiques dans leurs municipalités. De cette manière, la gouvernance locale se construit autour d'un système politique et d'un mécanisme de gestion adaptés au contexte local et à ses spécificités, pour mieux réaliser les impératifs de démocratie locale et d'intérêt général.

La gouvernance locale repose sur la capacité des autorités locales à gouverner en répondant aux problématiques spécifiques d'un territoire, de sa population et de l'intérêt général. La gouvernance locale porte sur la manière de mener la politique locale et de réaliser des actions en coordination avec tous les acteurs clés locaux. Les autorités étatiques locales ont la responsabilité de gouverner leur ville, mais le secteur privé et la société civile ont également une

part de responsabilité dans les projets et enjeux urbains. Tous ces acteurs jouent un rôle central dans le développement local ainsi que dans le développement social, économique et démocratique.

A travers la participation citoyenne, les autorités locales peuvent gouverner d'une manière démocratique et instaurer des processus de démocratie locale. D'une part, l'implication d'un ensemble d'acteurs portant différents intérêts et opinions permet de répondre aux besoins des citoyens et de mettre en place des services urbains adéquats, efficaces et efficients. D'autre part, la participation citoyenne à la gouvernance locale impulse et améliore les relations entre autorités locales et citoyens et encourage toutes les parties concernées à réaliser des projets communs. En somme, la démocratie participative favorise une « bonne » gouvernance locale et l'inclusion des citoyens et de la société civile aux différentes phases de l'action municipale.

Quelques principes de « bonne » gouvernance locale permettant d'instaurer la démocratie locale :⁴

1. **Des élections régulières avec une représentation et une participation juste** : centralisation des citoyens dans l'action publique,
2. **La réactivité** : adaptation des objectifs, règles, structures et procédures aux attentes et besoins des citoyens,
3. **L'efficacité et l'efficience** : utilisation des ressources disponibles de façon optimale et mesurabilité des services,
4. **L'ouverture et la transparence** : information du public sur les prises de décision, la mise en œuvre et les résultats des politiques locales, accessibilité des données,
5. **L'État de droit** : respect de la loi et des décisions juridiques,
6. **L'intérêt général** : orientation des actions municipales vers l'intérêt de l'ensemble de la communauté et non d'un seul groupe,
7. **Lutte contre la corruption** : stratégie et plan d'action dans la lutte contre la corruption,
8. **Les compétences et les capacités** : développement des compétences du personnel pour assurer le processus de gouvernance,
9. **L'innovation et l'ouverture d'esprit face au changement** : disponibilité à tester de nouveaux programmes et apprendre d'autres expériences,
10. **La durabilité et l'orientation à long terme** : durabilité des projets et décisions constamment prise en compte,
11. **Une gestion financière saine** : gestion des risques et préparation des budgets en consultation avec le public,
12. **Les droits de l'Homme, la diversité culturelle et la cohésion sociale** : respect des droits de l'homme et lutte contre la discrimination,
13. **Solutions adaptées à la localité** : capacité du personnel à trouver des solutions acceptables et adaptées au contexte social et culturel,
14. **Obligation de rendre des comptes** : responsabilité des décideurs à fournir des comptes-rendus sur leur mode de gestion.

⁴ Ces principes s'inspirent des principes de la bonne gouvernance au niveau local, développés par le Conseil de l'Europe, www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/StrategyBrochure_FR_Oct2009.pdf

II La Participation citoyenne et les processus participatifs

1 La participation citoyenne : quoi et pourquoi ?

« La participation ne doit pas se limiter à un espace de participation mis à disposition des citoyens, il faut qu'il y ait un véritable pouvoir d'influence, qui soit pris en considération par les autorités publiques, et qui se concrétise par des réalisations politiques, mais aussi qui soit supporté « d'en bas » par les associations qui poussent les citoyens à exercer leur pouvoir. La participation authentique demande du temps, de la persistance, un véritable investissement politique et citoyen. »⁵ Marine Hurard, 2011

La participation des citoyens est le levier de la démocratie participative. Elle s'inscrit dans une échelle entre la démocratie représentative et la démocratie directe ou de base, allant de l'élection des représentants du peuple à la décision directe des citoyens sur certaines actions et décisions politiques (par exemple à travers des initiatives populaires, la pétition, les assemblées populaires). Au niveau local, la participation citoyenne est un processus qui associe de manière active le plus grand nombre de citoyens à la définition et à la mise en œuvre d'un projet collectif dans une localité. La démocratie participative est surtout utilisée pour participer aux prises de décisions qui affectent la population locale et les décisions liées au développement de leur communauté (social, économique, culturel, environnemental, etc.). Afin de répondre aux attentes des citoyens et éviter toutes déceptions, les municipalités doivent définir clairement le cadre de participation et le rôle de la société civile dans ces processus. Ceci permettra de développer un rapport de confiance entre la municipalité et les citoyens.

En ce sens, la participation citoyenne joue un rôle central dans le développement de la démocratie et de la gouvernance locale pour plusieurs raisons :

- ▶ Améliorer la transparence dans les décisions politiques et dans la gestion des affaires financières,
- ▶ Améliorer le rapport de confiance entre citoyens et autorités locales et la crédibilité des autorités locales,

- ▶ Promouvoir une citoyenneté active, éclairée et responsable pour une démocratie effective,
- ▶ Faciliter le dialogue entre les citoyens et la municipalité, résoudre les conflits et trouver des solutions,
- ▶ Promouvoir la citoyenneté active et l'engagement civique auprès des citoyens,
- ▶ Améliorer la gestion de la ville et du développement local urbain,
- ▶ Partager la responsabilité du développement local urbain entre les autorités et les citoyens.

La participation citoyenne peut être impulsée par deux dynamiques différentes : « *Bottom-Up* » ou « *Top-Down* » qui peuvent être complémentaires.

- ▶ **L'approche « *Bottom-Up* » ou dynamique ascendante :** Les citoyens exercent leur participation citoyenne à travers leur mobilisation collective, positions, plaidoyer et initiatives et influencent les autorités publiques dans la mise à l'agenda d'un problème spécifique et dans leurs prises de décisions. Après des années, ces pratiques citoyennes peuvent être institutionnalisées par des lois et des mécanismes participatifs.
- ▶ **L'approche « *Top-Down* » ou dynamique descendante :** Les institutions étatiques incitent, facilitent et rendent possibles la participation citoyenne à travers des dispositifs, des programmes officiels et des lois. En ce sens, on parle souvent d'une démarche institutionnelle de la participation citoyenne. Toutefois, même dans une approche « *Top-Down* », être à l'écoute des initiatives citoyennes est crucial afin de faciliter les processus de gouvernance locale. **Ce manuel propose des outils participatifs qui s'inscrivent dans cette approche.**

⁵ Marine Hurard, La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Working Paper, Think Tank Européen pour la Solidarité, 2011, <http://goo.gl/7tZO86>

2 Le rôle du cadre législatif dans la participation citoyenne

Dans le cadre d'une approche « Top-Down » de la participation citoyenne, il existe deux moyens principaux pour promouvoir la participation des citoyens dans l'action communale : les instruments de droit politique formel et les mécanismes participatifs.

a. Les instruments de droit politique formel de la participation citoyenne :

Des lois nationales ou communales définissent les droits politiques en matière de la participation citoyenne. En Tunisie, la nouvelle Constitution de 2014 instaure les droits suivants :

- Le droit des citoyens à élire librement les représentants locaux à travers les élections communales,
- Le droit d'éligibilité comme représentant local à travers les élections communales,
- Le droit de se réunir et de manifester,
- Le droit de fonder une association et de mener des activités associatives,
- Le droit d'accès à l'information,
- Le droit d'assister au vote du budget communal.

b. Les mécanismes et pratiques de la participation citoyenne :

Une loi de cadre définit le cadre de la participation citoyenne. Pour contrer les limites que peuvent rencontrer les instruments de droit, diverses pratiques et mécanismes ont été impulsés. Ainsi, dans la nouvelle Constitution en Tunisie (Art. 136), les instruments de démocratie participative sont mentionnés comme une forme de gouvernance locale sans détailler les pratiques et les mécanismes. Dans ce cadre légal, les communes ont instauré diverses pratiques et mécanismes :

- Un dialogue entre la municipalité et le citoyen,
- La consultation et la concertation des citoyens sur les projets de la commune,
- La participation des citoyens aux processus de prise de décision du conseil municipal.

Exemples de cadres juridiques en faveur de la démocratie locale

Le droit des citoyens à choisir librement leurs représentants locaux est garanti par la majorité des constitutions dans le monde. Parallèlement, les droits à la participation et aux prises de décisions politiques sont encore peu reconnus dans de nombreux pays même si, depuis une vingtaine d'années, l'utilisation de dispositifs et de pratiques participatives est en augmentation. Nous citerons trois exemples : la Charte Européenne de l'Autonomie Locale, l'autonomie locale en Allemagne et le statut des villes au Brésil.

► La Charte Européenne de l'Autonomie Locale



La Charte Européenne de l'Autonomie Locale a pour objectif de garantir l'indépendance politique, administrative et financière des collectivités locales. Elle a été signée en 1985 par les États Membres du Conseil de l'Europe, plus de trente ans après l'adoption de la Charte Européenne des Libertés Communales en 1953 à Versailles. Le processus de ratification est entré en vigueur en Allemagne (1988), en Estonie (1994) et en France (2007).

La Charte constate qu'au niveau local, le droit de participation peut être exercé de façon plus directe. En ce sens, elle mentionne que « le principe de l'autonomie locale doit être reconnu dans la législation interne et, autant que possible, dans la Constitution »⁶. Elle stipule plus précisément que « le droit de participer à la gestion des affaires publiques fait partie des principes démocratiques »⁷ et elle souligne l'importance de la démocratie locale.

Cette Charte est le premier traité international garantissant les droits des collectivités locales et de leurs élus et contraignant les Etats signataires à l'appliquer. En signant, les Etats se sont engagés à respecter et mettre en œuvre ses principes fondamentaux comprenant le droit des citoyens à participer à la gestion des affaires publiques.

► L'autonomie locale en Allemagne



L'Allemagne est un Etat fédéral qui se compose au niveau régional de seize *Länder* (similaire à l'organisation de 24 gouvernorats en Tunisie). Contrairement à un Etat centralisé, les gouvernements de ces régions jouissent d'une grande autonomie et d'une souveraineté par rapport au gouvernement national. Les *Länder* possèdent leur propre système judiciaire, leur administration, leurs moyens financiers, et des compétences législatives propres dans divers domaines tels que les services de police, l'enseignement, le droit communal, les médias, la culture ou l'aide sociale.

Cette autonomie est organisée légalement et institutionnalisée de la manière suivante. Premièrement, l'autonomie locale est intégrée dans la Loi fondamentale⁸ (Art. 28). Dans chaque *Land*, les collectivités locales sont considérées comme des collectivités territoriales autonomes jouissant du droit d'auto-administration. Cette autonomie communale vise à encourager les échanges « *bottom-up* » entre les municipalités et les *Länder*. Deuxièmement, les *Länder* assument entièrement les responsabilités concernant les tâches réservées à l'État car ils possèdent une souveraineté et un caractère étatique propre en opposition aux municipalités qui n'ont pas de constitution. L'autonomie locale des *Länder* leur permet de définir des outils de participation citoyenne différents selon le *Land*.

L'État et les *Länder* en collaboration avec les communes placent le citoyen au cœur de l'activité de la commune afin qu'il ne soit pas seulement un sujet à administrer mais qu'il devienne un citoyen souverain et un acteur qui prend part activement à la vie communale. On parle alors d'une « municipalité des citoyens » où le citoyen est en même temps client, administrateur, administré et acteur politique. Ainsi certaines municipalités allemandes ont mis en place des programmes obligatoires et facultatifs visant à promouvoir la participation de leurs citoyens par exemple le budget participatif ou des procédures de consultation ou concertation.

► Le statut de la ville au Brésil



⁶ Art.2 de la Charte Européenne de l'autonomie locale, <http://conventions.coe.int/treaty/fr/treaties/html/122.htm>

⁷ Préambule, de la Charte Européenne de l'autonomie locale, <http://conventions.coe.int/treaty/fr/treaties/html/122.htm>

⁸ Entrée en vigueur le 23 mai 1949, la Loi fondamentale allemande (le « *Grundgesetz* ») est le texte constitutionnel allemand. Il a un statut équivalent à la Constitution tunisienne

Certains Etats ont développé un statut pour la ville comme par exemple le Brésil en 1988 qui a défini le « statut de la Cité »⁹ dans sa Constitution. Cette dernière mentionne un cadre favorable à la participation citoyenne :

- ▶ Le droit à des villes viables, à l'habitation, aux infrastructures urbaines et aux services publics.
- ▶ Le droit à la juste distribution des bénéfices et des charges découlant du processus d'urbanisation.
- ▶ Les nouvelles responsabilités et les nouvelles opportunités conférées aux municipalités pour la gestion et le financement de leur développement.

Par la Loi du 10 juillet 2004, le Congrès National a approuvé le **statut de la ville**. Les municipalités disposent désormais d'un outil de régulation de leur politique urbaine ouvrant l'espace à de grandes avancées sociales. Son rôle est de garantir la fonction sociale de la ville et de la propriété urbaine, ce qui signifie l'élaboration de « normes concernant l'ordre public et l'intérêt social qui régulent l'usage de la propriété urbaine dans un but d'intérêt collectif, préservant le bien-être de tous les citoyens »¹⁰. Ce statut prévoit la participation directe de tous les citoyens dans les processus de décisions des politiques urbaines. La municipalité a le devoir de créer et soutenir des espaces participatifs tels que les réunions publiques, les « conseils des politiques de gestions urbaines », ou les budgets participatifs. Le Statut prévoit également un « Statut sur l'impact du voisinage » afin de mesurer les effets positifs et négatifs des changements urbains sur la vie des habitants de la zone concernée (art. 36 à 38).¹¹

⁹ Le « Statut de la Cité » était dans la Constitution brésilienne de 1988, dans le chapitre de la politique urbaine (art. 182 et 183). Annexe : Pour en découvrir plus, suivez le lien <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-7026.html>

¹⁰ Idem, art. 10

¹¹ La loi du 10 juillet 2001 au Brésil : « le statut de la ville », Association Internationale de techniciens, Experts et Chercheurs, <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-7026.html>

3 La participation citoyenne en Tunisie

Foyers de la révolution, les villes tunisiennes sont depuis le 14 janvier 2011, le théâtre d'initiatives des collectivités locales, des citoyens et de la Société Civile pour prendre part à la gestion des affaires locales et aux choix qui engagent l'avenir des villes et de leurs habitants. Toutefois pour soutenir ces initiatives locales, d'importantes réformes doivent être engagées et de nouvelles pratiques doivent être développées pour concrétiser l'instauration de la démocratie participative et permettre aux citoyens à participer à la gestion de la cité. En ce sens, l'État tunisien a développé un cadre juridique permettant de faciliter l'inclusion des habitants dans la vie politique locale et l'instauration de la participation citoyenne au niveau local. Ce cadre se compose de la nouvelle Constitution de 2014, de la révision de la Loi organique des communes, de l'élaboration participative des plans d'investissement communaux et du libre accès aux informations.

- ▶ **La Constitution de la République tunisienne, 27 janvier 2014**



La nouvelle Constitution tunisienne, promulguée le 27 janvier 2014, dessine un cadre favorable pour la démocratie et la gouvernance locale. De nouveaux dispositifs légaux portent sur la décentralisation et l'autonomie des communes ainsi que sur plusieurs droits et libertés

cruciaux pour la participation citoyenne au niveau local.

1. Décentralisation, autonomie locale des communes et généralisation des communes en Tunisie :

- Article 14 : « L'État s'engage à **renforcer la décentralisation** et à l'appliquer sur l'ensemble du territoire national, dans le respect de l'unité de l'État. »
- Article 131 : « Le **pouvoir local est fondé sur la décentralisation**. La décentralisation est concrétisée par des collectivités locales comprenant des **municipalités, des régions et des districts qui couvrent l'ensemble du territoire** de la République conformément à un découpage déterminé par la loi. »
- Article 132 : « Les collectivités locales jouissent de la personnalité juridique et de **l'autonomie financière et administrative**. Elles gèrent les affaires locales conformément au principe de la libre administration. »
- Article 134 : Les collectivités locales ont des **compétences propres**, des compétences qu'elles exercent conjointement avec l'autorité centrale et des compétences qui leur sont transférées par elle. Les compétences conjointes et les compétences transférées sont réparties conformément au **principe de subsidiarité**. »
- Article 135 : « Les collectivités locales disposent de **ressources propres** et de ressources qui leur sont transférées par l'autorité centrale, ces ressources étant adaptées aux prérogatives qui leur sont attribuées par la loi. »
- Article 137 : « Les collectivités locales **gèrent leurs ressources de manière autonome**, dans le cadre du budget qui leur est alloué, selon les règles de la **bonne gouvernance** et sous le contrôle de la justice financière. »

2. Droits de la démocratie représentative et la représentation politique des femmes et des jeunes :

- Préambule : « Posant les fondements d'un **régime républicain démocratique et participatif**, dans le cadre d'un État civil où la souveraineté du peuple s'exerce, à travers l'alternance pacifique au pouvoir, par des élections libres. »

- Article 3 : « Le peuple est le dépositaire de la **souveraineté et la source des pouvoirs** qu'il exerce à travers ses **représentants** ou par **référendum**. »
- Article 34 : « Les **droits d'élection, de vote et de se porter candidat** sont garantis, conformément aux dispositions de la loi. L'État veille à garantir la **représentativité des femmes** dans les assemblées élues. »
- Article 46 : « L'État œuvre à réaliser la **parité entre la femme et l'homme** dans les assemblées élues. »
- Article 133 : « Les collectivités locales sont dirigées par des Conseils élus. **Les Conseils municipaux et régionaux sont élus** au suffrage universel, libre, direct, secret, intègre et transparent. Les conseils de district sont élus par les membres des Conseils municipaux et régionaux. La loi électorale garantit la représentativité des jeunes au sein des Conseils des collectivités locales. »

3. Libertés politiques et mécanismes de la démocratie participative :

- Article 31 : « **Les libertés d'opinion, de pensée, d'expression, d'information et de publication** sont garanties. Ces libertés ne sauraient être soumises à un contrôle préalable. »
- Article 32 : « L'État garantit le **droit à l'information et le droit d'accès à l'information**. L'État œuvre à garantir le droit d'accès aux réseaux de communication. »
- Article 35 : « La liberté de constituer des partis politiques, des syndicats et des associations est garantie. »
- Article 37 : « La liberté de rassemblement et de manifestation pacifique est garantie. »
- **Article 139 : « Les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi. »**



► **La révision de la Loi Organique des Communes en Tunisie et de la Loi Organique relative aux conseils régionaux**

La nouvelle Constitution tunisienne, promulguée le 27 janvier 2014, souligne l'attachement du pouvoir constituant à la concrétisation de la décentralisation, de la démocratie locale sous sa forme élective et participative, du renforcement du pouvoir local et de l'amélioration de la transparence dans la gestion des affaires communales.

La mise en œuvre du processus de décentralisation nécessitera la révision de la loi n° 75-33 du 14 mai 1975 portant promulgation de la Loi Organique des Communes qui a déjà connu plusieurs modifications par les Lois Organiques n°85-43 du 25 avril 1985, n° 91-24 du 30 août 1991, n°95-68 du 24 juillet 1995, n°2006-48 du 17 juillet 2006 et 2008-57 du 4 août 2008.

La Loi Organique des Communes comprend deux titres :

- **Titre I** Dispositions générales : définition et création de la commune, limites territoriales, arrondissements et suppression de la commune.
- **Titre II** Conseil Municipal (CM) : formations, commissions, bureau municipal, attributions du conseil municipal, fonctionnement, conseil municipal des enfants (ajouté en 2006), attributions du président du conseil municipal, premiers adjoints, vice-présidents, conseillers et agents municipaux, arrêtés municipaux, indemnités allouées aux membres du conseil municipal, personnel communal, donations et legs, travaux communaux, marchés et adjudications, gestion des services publics communaux et actions judiciaires, coopération intercommunale et conférences intercommunales.

Dans le futur, la révision de la Loi Organique des Communes devrait d'avantage concrétiser les principes promulgués dans la Constitution de 2014 : la généralisation des communes sur tout le territoire, le transfert de compétences substantielles aux communes dans les domaines so-

cio-économique, politique et culturel, l'autonomie financière et administrative des collectivités locales (municipalités, régions, districts), la participation des jeunes dans les conseils municipaux, les outils de la démocratie participative et ses droits, et la liberté de coopération intercommunale et décentralisée.

Remarque : L'article 39 de la Loi Organique des Communes précise que les audiences du conseil municipal sont publiques. Ce dispositif légal permet aux citoyens d'assister à la délibération par exemple du budget communal et d'être informés sur des décisions qui touchent la gestion des affaires locales. Il est recommandable que les communes invitent explicitement les citoyens à ces audiences et réactivent cet espace de la démocratie.

La mise en œuvre du processus de décentralisation nécessitera la révision de la Loi organique n° 89-11 du 4 février 1989 relative aux conseils régionaux comprenant une définition et attributions du conseil régional. Il devrait être concrétisé par les principes promulgués dans la Constitution de 2014 : la personnalité juridique du conseil régional, l'élection du conseil régional par les citoyens, les compétences propres des collectivités locales, les ressources propres, la gestion financière.

► **Élaboration participative des Plans d'Investissements Communaux (PIC)**

Dans la circulaire du 14 août 2013, le Ministère de l'Intérieur précise l'élaboration des PIC pour la période 2014 – 2018 dans le contexte de la transition démocratique et du projet de la nouvelle Constitution tunisienne. Il préconise une approche qui relève d'une décentralisation effective, de la démocratie participative et de la gouvernance locale.

La circulaire précise :

- Les principes à respecter dans le processus d'élaboration : approche participative de proximité, transparence et « bonne » gouvernance locale, efficacité et efficience, réduction des dis-

parités entre régions, communes et quartiers, amélioration des conditions de vie de tous les citoyens, renforcement des capacités de l'administration municipale et régionale, mise en œuvre progressive des PIC en fonction de l'évolution du processus de transition, nomenclature de projets intégrant la redéfinition des rôles à venir entre Etat et collectivités locales et la promotion de la coopération intercommunale,

- Les étapes d'élaboration des PIC,
- La distribution des responsabilités entre les municipalités, les gouvernorats, les ministères de l'Intérieur, des Finances, du Développement,
- Le calendrier d'élaboration des PIC,
- La nécessité de maîtriser les méthodes et outils de la participation,
- Les conditions et modalités de mise en œuvre.

Remarque : En avril 2014, un protocole d'entente a été signé par tous les acteurs clés (DGCCPL, CPSCS, CFAD, FNVT) sous l'autorité du ministère de l'Intérieur afin de favoriser l'introduction des processus participatif dans le nouveau cycle de PIC.¹²

▶ Libre accès à l'information publique

Suite aux événements de janvier 2011, l'État Tunisien a impulsé des démarches pour faciliter le libre accès à l'information publique. Ainsi, « la Tunisie a été le 2ème pays arabe après la Jordanie à adopter une législation régissant le droit d'accès aux documents administratifs, par le biais du décret-loi n° 2011-41 promulgué le 26 mai 2011. Deux ans après sa promulgation, le délai accordé par l'article 22 aux organismes publics pour se conformer aux dispositions de ce décret-loi est achevé »¹³. Cependant, d'autres réformes devraient encore être mises en place afin de permettre l'application de ces nouvelles normes juridiques (ex. le droit de fournir et rendre des do-

cuments d'information publique n'est toujours pas applicable par les fonctionnaires et employés de l'Etat).

4 Les défis de la participation

L'instauration de la démocratie participative dans une commune nécessite une bonne réflexion et une préparation en amont. Il est utile de se poser les questions suivantes :

- ▶ Quelle marge de manœuvre dispose la commune pour réaliser la participation citoyenne ?
- ▶ Quelle opportunité locale (sociale, politique et économique) existe-t-il pour instaurer la participation citoyenne ?
- ▶ Quels mécanismes et outils sont les plus adaptés au contexte spécifique (ville et région en Tunisie) ?
- ▶ Quels acteurs publics et privés et de la société sont impliqués ?
- ▶ Quelle expertise est requise pour instaurer un outil ou dispositif spécifique de participation citoyenne ?
- ▶ Quelles ressources financières sont nécessaires pour instaurer cet outil de participation citoyenne ?
- ▶ Comment cet outil sélectionné répond le mieux à la réalisation de l'intérêt général ?
- ▶ Quel est la durabilité de cet outil et comment peut-il garantir la démocratie participative à long terme ?

Toutefois, une bonne préparation n'est pas suffisante. De nombreux défis doivent être surmontés lors de la mise en place des mécanismes de participation citoyenne :¹⁴

▶ Le défi de répondre aux attentes des citoyens

Peu impliqués dans les actions publiques locales au cours des dernières décennies, les citoyens ont de nombreuses attentes envers la participation active. Les citoyens qui ont investi du temps dans un processus participatif (par exemple, pré-

¹² Basant sur le « guide méthodologique », un comité de pilotage et une unité d'opérationnalisation vont suivre la mise en œuvre du processus

¹³ Tunivisions.net, « Tunisie, Associations : Tunisie, pour un meilleur accès à l'information », <http://goo.gl/xZCeDf>

¹⁴ Blondiaux Loïc, « Démocratie locale et participation citoyenne : la promesse et le piège », Mouvements, 2001/5 no18



sence dans une réunion pendant le weekend et leurs soirées privées) veulent voir des résultats. Les municipalités doivent donc définir un cadre très clair dès le départ et expliquer les modalités de participation et le rôle des citoyens dans le processus décisionnel (consultatif, concertation ou codécision). Ce travail de cadrage permettra de limiter les attentes des citoyens envers la municipalité, ainsi que de réduire leur déception ou mécontentement lors de la décision finale prise par le conseil municipal.

► **Le défi de la crédibilité et de la confiance**

La crédibilité des autorités et la confiance des citoyens envers ces dernières sont les deux piliers fondamentaux pour la démocratie participative. Ils garantissent un engagement continu des citoyens à la prise de décision et à la gestion des affaires locales, par exemple le paiement des impôts. Toutefois, en Tunisie, pendant des années, la commune a été éloignée des citoyens et ces derniers ne voient guère la nécessité de s'engager pour leur commune et le bien de leur ville. Il est alors nécessaire de restaurer et d'améliorer cette confiance par la mise en place d'une politique plus juste, par le renforcement du sens des responsabilités à travers les résultats rendus et par une communication transparente et efficace.

► **Le défi de l'inclusion et de la représentativité démocratique**

La démocratie participative se veut inclusive c'est-à-dire qu'elle prend en compte l'ensemble des catégories de la population indépendamment de leur genre, âge, origine ou appartenance sociale. En effet, certains groupes peuvent être exclus des espaces de participation et de prise de décision à cause de leur appartenance sociale ou de leur place dans la société. Il est alors nécessaire de renforcer les capacités de certains groupes de personnes afin qu'ils prennent la parole en public, participent aux prises de décision (*empowerment*) et assurent leur présence et point de vue dans les espaces de participation. Chaque outil de participation doit surmonter ce défi. Certains mécanismes, comme le budget participatif, peuvent

même s'adresser à un groupe cible (ex. budgétisation sensible au genre ou budget participatif de jeunes).

► **Le défi de l'intérêt général et de la production des biens communs**

La démocratie participative a pour but, entre autres, de répondre aux besoins des citoyens dans un intérêt général (ex. l'intérêt de l'ensemble de la communauté et de la ville) et d'assurer l'accès aux biens communs pour tous (ex. eau, transport, etc.). Toutefois, certains outils participatifs peuvent être utilisés par un groupe spécifique qui travaille dans son propre intérêt au lieu d'agir en faveur du bien de tous. Au cours de l'instauration d'un outil de participation citoyenne, il est alors nécessaire que la voix, l'opinion et les besoins de tous soient pris en compte afin de garantir la légitimité des prises de décisions.

► **Le défi de l'intersectorialité et de la solidarité entre quartiers**

La démocratie participative se base sur la réalisation de l'intérêt général alors que certains outils participatifs peuvent parfois sectoriser certains débats ou projets par thématique et par quartier. Ces découpages peuvent fragiliser les prises de décision interdisciplinaires ou l'élargissement des échelles au-delà de la ville ou de la communauté. L'harmonisation des points de vue et des intérêts à l'échelle de la ville et la solidarité entre les quartiers d'une ville constitue un sérieux défi à relever.

► **Le défi de coordination entre l'administration et les divers acteurs**

Aujourd'hui, il existe un large éventail d'outils participatifs et leur mise en place peut nécessiter une technicité importante, parfois complexe à gérer. Il est alors nécessaire de prendre en compte cette complexité dans la mise en place des espaces de débat et de consensus, du suivi effectif et efficace des débats et des demandes de la population. Il est conseillé de déléguer à des experts ou des personnes d'expérience la mise en place du processus participatif et de prévoir des moyens logistiques et financiers pour en assurer sa réussite.

III Le rôle de la citoyenneté et d'une société civile active

1 La citoyenneté

La citoyenneté est le lien social et politique qui relie tout individu à l'État et le rend apte à exercer l'ensemble de ses droits et obligations civils et politiques. Toutefois, la citoyenneté n'est pas qu'un ensemble de règles juridiques, mais également des pratiques et des actions concrètes menées par les citoyens. Dans la démocratie représentative, la citoyenneté s'exerce plutôt par une démarche passive en acceptant les règles, en s'acquittant des obligations et en participant politiquement par le vote. Au contraire, pour

la démocratie participative, la citoyenneté se repose sur un comportement actif des citoyens. Ils font valoir leurs points de vue concernant des décisions de la politique locale et contribuent activement à la vie locale et à la gestion de la cité. L'engagement de chaque citoyen est crucial pour la démocratie participative et dépend du contexte politique, mais également de la motivation et des intérêts personnels. Les habitants d'une ville peuvent s'engager et devenir citoyens actifs à travers des groupes organisés au sein de la société civile qui défendent leurs droits et leurs intérêts.

Charte entre villes et citoyens – la ville de Lyon

Afin de resserrer le lien entre les citoyens et la municipalité, la communauté urbaine de Lyon a rédigé la charte de la participation du Grand Lyon. Cette charte vise à « préciser les orientations et les engagements en matière de concertation et de valorisation de la participation citoyenne sur toutes les dimensions de l'action communautaire de la gestion des services urbains de proximité à l'élaboration des politiques d'agglomération. »¹⁵

Elle comprend 27 articles dont les objectifs centraux sont les suivants :

- Une démocratie plus participative.
- La volonté de renouveler la communication politique.
- L'amélioration de la transparence de l'action publique et l'efficacité des services rendus à la population.
- Le développement du sentiment d'appartenance à la ville.

Cette Charte définit également les acteurs de la démocratie participative, les orientations que la communauté urbaine s'engage à prendre et les modes de mise en œuvre et d'évaluation de ces engagements.

2 Rôle d'une société civile active dans la gestion des affaires locales

Le concept de société civile peut être défini comme « un large éventail d'organisations non gouvernementales et à un but non lucratif qui animent la vie publique, et défendent les intérêts et les valeurs de leurs membres ou autres, basés sur des considérations d'ordre éthique, culturel, politique, scientifique, religieux ou philanthropique. Le terme organisations de la société civile (OSC) fait donc référence à un vaste éventail d'organisations : groupements communautaires, organisations non gouvernementales (ONG), syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, organismes confessionnels, associations professionnelles

et fondations privées. »¹⁶ La société civile se compose d'une pluralité d'intérêts et d'opinions qui coexistent et se respectent dans le but d'un intérêt général.

Au niveau local, la société civile contribue à promouvoir la démocratie participative et à améliorer la gouvernance locale. La société civile est particulièrement importante pour les communes :

- ▶ Elle peut accompagner l'action municipale par des programmes d'information, de sensibilisation et d'éducation des citoyens,

¹⁵ www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/Pdf/participation/20030715_gl_charteparticipation.pdf, p.6

¹⁶ Définition utilisée par la Banque Mondiale et mise au point par plusieurs centres de recherche, <http://goo.gl/E4htLz>

- ▶ Elle peut faciliter l'expression de l'opinion publique en s'impliquant dans la consultation et la concertation et en contribuant à faire émerger les points de vue, les consensus et les agendas,
- ▶ Elle peut influencer la décision sur des sujets précis de la vie locale en actionnant les mécanismes de dialogue et de plaidoyer auprès des décideurs municipaux et nationaux.

Les relations entre municipalités et associations sont variées et ne sont pas nécessairement de nature conflictuelle ou basée sur un rapport de force. Les municipalités peuvent financer des associations, elles peuvent passer des accords de travail pour mener des actions communes, elles peuvent établir des contrats. Dans certaines situations, l'association est une forme juridique qui prolonge l'appareil municipal et dont la responsabilité de fonctionnement relève du maire (exemple de certaines ASM – Associations de Sauvegarde de la Médina en Tunisie). Dans ce cas, l'association rentre dans les accords de partenariats public-privés et doit recevoir les ressources nécessaires afin d'accomplir les missions qui lui sont attribuées. Ces missions peuvent être la gestion de services urbains (services de transport, de gestion de déchets) ou de services sociaux par exemple.

Toutefois, une société civile indépendante est un enjeu majeur. Elle joue le garant du bon développement de la démocratie. La commune doit garantir la protection des droits et rôles de la société civile qui peut se positionner à la fois comme observatrice, actrice de contre-pouvoir, médiatrice, facilitatrice ou encore actrice de soutien à l'action communale. Ceci permet d'assurer une citoyenneté active et un rapport de confiance entre autorités et citoyens. La force de la société civile dépend donc en partie du cadre fixé par l'État.

▶ **Observation, vigilance et contre-pouvoir**

La société civile joue un rôle majeur en tant que « gardienne de la cité ». Elle remplit une fonction d'observation et d'analyse des réalités locales en étant attentive à la bonne santé de la ville et de ses habitants, aux principes du vivre ensemble, à la protection des droits humains dans la ville, à l'équité sociale, au respect des règles d'une bonne gouvernance et de l'exercice d'une citoyenneté active et responsable. De plus, si certains droits socio-économiques, politiques ou environnementaux ne sont pas respectés, la société

civile agit en tant que contre-pouvoir et dénonce les problèmes existants. Elle agit à travers des actions de dialogue, de négociation, de plaidoyer ou de protestation.

▶ **Retour et Feedback**

La société civile joue également un rôle de relais entre les citoyens et les collectivités locales et de facilitateur dans les prises de décision de la commune. En ce sens, la société civile assure que la pluralité des intérêts et des opinions présents dans une ville soit prise en compte par les autorités. Dans cette position d'intermédiaire/médiateur, la société civile facilite l'expression, la formation et la structuration des opinions, des attentes et des plaintes des citoyens. Elle peut également agir en tant que force de proposition pour amener des solutions aux problèmes dans une ville. Des associations peuvent par exemple contribuer à mettre en place des interfaces informatisées entre les citoyens et la municipalité.¹⁷ Ce travail de facilitation se fait à deux niveaux, soit entre la société civile et les citoyens à travers leurs activités d'écoute, d'observation et de sensibilisation, soit entre la société civile et les collectivités locales dans le cadre des dispositifs de dialogue existants (bureau des associations, personnel dédié à cette mission, réunions périodiques ou spécifiques).

▶ **Soutien à la municipalité dans les processus de participation**

Bien que convaincues de l'intérêt d'une gouvernance transparente et participative, les collectivités locales ont besoin d'être soutenues. Les organisations de la société civile peuvent renforcer les compétences des collectivités locales en matière de participation vu leurs expériences concrètes avec les citoyens. Avec cet appui, les communes sont mieux dotées pour mettre en place des dispositifs institutionnels et des outils de participation citoyenne. En ce sens, les organisations de la société civile peuvent contribuer à mieux organiser la participation citoyenne dans une commune en facilitant :

¹⁷ Voir le chapitre « Outils de participation », p.22

1. **L'accès à l'information** : d'une part, les associations et autres composantes de la société civile peuvent aider à fournir, vérifier, faire valider et vulgariser l'information sur l'état et les perspectives de développement de la ville et de ses habitants. D'autre part, la société civile peut aider à disséminer des informations à travers l'action associative, les outils de communication gérés par l'association (médias locaux, sites web) ou conjointement par l'association et la municipalité (portail de ville), ou encore à travers des supports d'information plus classiques (flyers, affichages, brochures, livres)¹⁸.
2. **La collaboration dans la conduite des processus de participation** à toutes les étapes (identification, planification, mise en œuvre et suivi des projets municipaux) : les associations ou autres organisations de la société civile sont en position de partenaires avec la commune et apportent leur contribution au processus par diverses formes : définition de charte de la citoyenneté, mobilisation sociale, animation et facilitation de la participation, expertise, suivi-évaluation, contribution à la mise en œuvre des projets.
3. **La formation du personnel municipal et des citoyens** dans la maîtrise des techniques de participation à travers des sessions de formation, des guides et des échanges d'expériences.

3 Les acteurs de la société civile en Tunisie

Après la révolution tunisienne, la société civile (SC) joue un rôle historique en contribuant à l'émergence de pouvoirs locaux forts, avec des villes et des villages apaisés, prospères et solidaires dans un environnement sain et attractif. On peut parler d'une nouvelle ère de dynamiques associatives. Sur le plan quantitatif, on note que depuis la révolution, le nombre d'associations a augmenté de manière vertigineuse¹⁹. Sur

le plan qualitatif, la dynamique actuelle de la société civile tunisienne demeure difficile à évaluer. Toutes les associations ne sont pas nécessairement actives et celles qui le sont rencontrent des difficultés à travailler ensemble. En effet, il est souvent difficile de coordonner les actions menées avec les autres acteurs locaux, et de développer une stratégie basée sur une vision long-terme. Ces difficultés s'expliquent également par leurs niveaux et domaines d'intervention très divers. Parmi les associations créées après la révolution, un grand nombre répond aux besoins précis de la transition tunisienne, par exemple, la poursuite de l'action citoyenne après les premiers mois de la révolution, l'accompagnement des élections et le processus d'élaboration de la nouvelle constitution.²⁰

► Différentes formes organisationnelles de la société civile

Les organisations de la société civile impliquent les citoyens dans la vie locale et sous différentes formes organisationnelles :

- **Réseaux d'associations** : c'est un ensemble d'acteurs regroupé par thématique qui vise à coopérer entre eux et parfois avec les services concernés au sein de la commune. Le réseau soutient l'ensemble de ses membres dans le développement de compétences diverses telles que l'information, la formation ou le lobbying. En Tunisie, il existe des groupes de jeunes sous forme de réseau sans statut institutionnel. Ces groupes se réunissent et travaillent autour de thématiques ou actions communes.
- **Organisations Non-Gouvernementales (ONG)** : organisations d'intérêts publics qui ne relèvent ni de l'État, ni d'une institution internationale. Elles sont majoritairement financées par des fonds privés donc ont une indépendance financière et politique. De nombreuses ONGs œuvrent pour la défense des droits humains, luttent contre la pauvreté et l'exclusion, pour la protection des enfants et de l'environnement. On peut également citer ici les organisations caritatives.

¹⁸ Voir exemple de la ville de Sayada, p. 35

¹⁹ Selon le Centre d'Information, de Formation, d'Etudes et de Documentation sur les Associations en Tunisie (IFEDA) le nombre d'association est passé de 9969 associations en 2010 à 14729 début 2013 ; soit une augmentation de 50 % en deux ans

²⁰ Rapport de Diagnostic sur la Société Civile tunisienne, Mission de formulation-Programme d'Appui à la Société Civile en Tunisie, Mars 2012



- **Associations à but non lucratif** : organisation qui jouent un relais et est le porte-parole des revendications de la population. Elles visent à regrouper un ensemble de citoyens dans le but de représenter leurs intérêts, faire entendre leur voix, faire respecter leurs droits et répondre à leurs besoins. En Tunisie, plus de 5000 associations ont vu le jour au cours de ces trois dernières années.

► **Organisations de la société civile par groupes d'intérêt**

Les organisations de la société civile impliquent les citoyens dans la vie locale sur la base de divers groupes d'intérêt.

- **Associations pour un groupe spécifique** : associations qui s'organisent sur la base d'une identité et appartenance socio-culturelle spécifique

comme les associations des étudiants, des amis de Tozeur, association pour la promotion de la culture arabe, associations des jeunes artistes.

- **Associations défendant un intérêt spécifique** : associations qui défendent un intérêt spécifique comme la ligue des droits de l'Homme, pour la défense de la médina, pour la sauvegarde de nos plages, etc.

- **Instituts universitaires et instituts de recherche** : les chercheurs dans divers domaines (sciences sociales, la biologie, l'économie) se regroupent pour nourrir certains débats techniques, sociaux ou environnementaux et éclairer les différentes parties prenantes sur le sujet traité.

- **Organisations syndicales** : organisations de la société civile défendant les droits et les intérêts des travailleurs et des salariés.

Les jeunes, partie intégrante de la société civile

En Tunisie, les jeunes ont occupé une place centrale sur la scène publique et sont désormais considérés comme partie intégrante de la société civile. Malgré cela, la participation des jeunes dans les structures associatives et à l'action municipale demeure faible.²¹ L'absence de communication envers les jeunes explique, d'une part, cet état de fait. D'autre part, les politiques et programmes en faveur des populations juvéniles, ne semblent parfois pas correspondre aux réelles attentes des jeunes. L'inclusion de ces derniers dans les prises de décisions locales est donc nécessaire afin de répondre à leurs aspirations. Les **conseils de jeunes**²² ou les **concours d'idées**²³ sont autant d'espace participatif pour impliquer les jeunes et favoriser le dialogue avec la municipalité.

► **Le décret de loi portant sur l'organisation des associations en Tunisie** : Depuis la révolution, le décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 portant sur l'organisation des associations fournit le cadre légal des associations en Tunisie. Dans le premier chapitre, le décret définit souligne la liberté de constituer des associations (art. 1) et définit l'association comme une convention de deux ou plusieurs personnes (art. 2). Il fixe le cadre des activités des associations (art. 3) et interdit aux associations d'inciter à la violence, à la haine, à l'intolérance et à la discrimination fondée sur la région, la religion ou le sexe, d'exercer des activités avec un but lucratif ou collecter des fonds en vue de soutenir des partis politiques ou des candidats indépendants (art. 4).

► Le décret-loi définit les droits des associations :

- Obtenir des informations,
- Évaluer le rôle des institutions de l'État et de formuler des propositions en vue d'améliorer leur efficacité,
- Organiser des réunions, manifestations, congrès, ateliers de travail et toutes autres activités civiles,
- Publier des rapports et informations, éditer des publications et procéder aux sondages d'opinion.

Par l'article 6 du décret de loi, l'État permet à la société civile de jouer le contre-pouvoir et garantit une indépendance en précisant qu' « il est interdit aux autorités publiques d'entraver ou de ralentir l'activité des associations de manière directe ou indirecte ».

²¹ Voir l'article ainsi que les études menées sur la participation des jeunes dans plusieurs villes tunisiennes, <http://goo.gl/LeY4gv>

²² Voir outils p. 64

²³ Voir le Concours d'idées "les jeunes en CoMun", <http://goo.gl/tSqIgx>

IV Les outils de la participation citoyenne

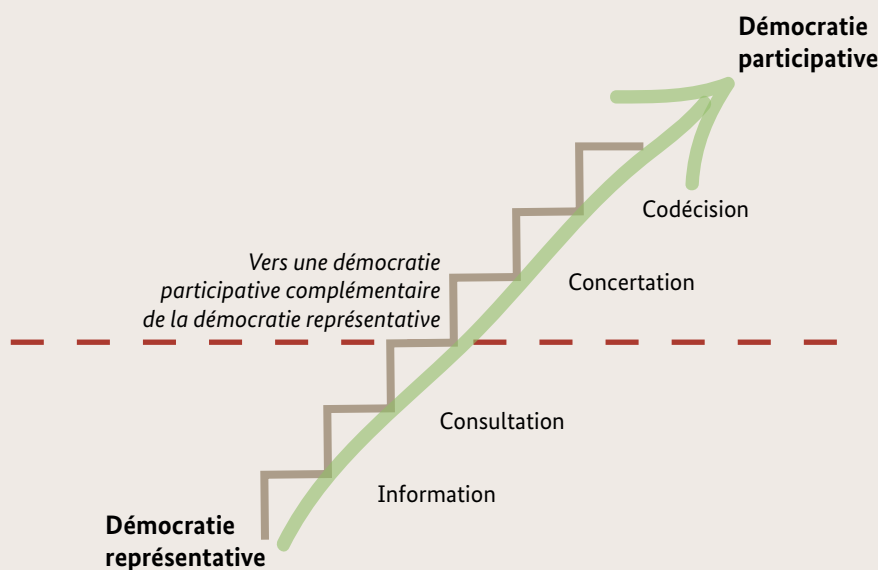
La participation citoyenne peut s'effectuer par de multiples formes et à travers plusieurs niveaux d'implication des citoyens dans les prises de décision municipales (voir graphique 2). Les citoyens participent de manière directe ou indirecte à la gestion des affaires locales, dépendamment des outils sélectionnés et choisis par les municipalités.

Avant de mettre en place des mécanismes de participation citoyenne et de sélectionner les outils nécessaires, il est important de se poser certaines questions telles que :

- ▶ Quel est l'objectif du processus participatif ?
- ▶ Quel outil permet de répondre au mieux à ces objectifs ?
- ▶ Quels sont les rôles et le pouvoir de la municipalité et de la société civile lors du déroulement du processus ?
- ▶ Quels sont les étapes et délais à respecter ? Quelles sont les ressources nécessaires ?

Graphique 2 : Les échelles de la participation²⁴

Les différents niveaux d'implication du citoyen à l'action municipale



La participation se structure autour de quatre échelons :

1. **Information** : la collectivité locale met à disposition et rend public des informations concernant la gestion des affaires locales et portant sur l'intérêt général. C'est une étape primordiale et préalable à toute démarche participative. Les citoyens ne participent pas directement à la prise de décision, mais ils sont informés. Cependant être in-

formé ne donne pas automatiquement aux citoyens les moyens d'agir et de contribuer à la gestion des affaires locales.

2. **Consultation**²⁵ : la collectivité locale informe les citoyens sur des questions et projets précis et leur demande leur avis et retour. Les citoyens se trouvent dans une position d'observateur. La consultation permet à la collectivité locale de connaître la qualité de leur service, les consé-

²⁴ Inspiré du graphique « Les différents niveaux d'implication du citoyen en démocratie » de Jodelle Zetlaoui-Léger et Pierre Dimeglio, 2002.



quences de leurs décisions politiques et leur permet d'orienter leurs choix selon les avis des citoyens. La consultation peut être préalable et aide les collectivités locales à éclairer certains aspects. Toutefois, les collectivités locales ne sont pas contraintes à prendre en compte et inclure les opinions et observations des citoyens dans leurs décisions.

3. **Concertation**²⁶ : la collectivité locale propose d'engager un dialogue avec la population et elle crée les espaces à cette fin. Les citoyens sont informés d'un projet ou d'une décision à prendre et ils ont la possibilité de proposer des idées et de se faire entendre. La collectivité locale est tenue d'associer les propositions des citoyens dans leur décision).
4. **Codécision** : la collectivité locale et les citoyens prennent des décisions conjointes sur certaines questions ou enjeux de gestion des affaires locales et de politique locale. Cette échelle renvoie

aux mécanismes de démocratie directe. Une codécision n'est possible seulement s'il existe un bon rapport de confiance entre citoyens et collectivités locales. La codécision prend forme de deux manières :

- La coproduction ou le partenariat : c'est l'élaboration conjointe d'un projet. Les citoyens participent à la réalisation du projet avec les techniciens et élaborent ensemble des solutions,
- La délégation : la collectivité locale délègue une partie de leur pouvoir aux citoyens et acceptent de s'engager dans des décisions prises par ces derniers.

Remarque : *Il est important de rappeler que ces quatre niveaux de participation ne sont pas nécessairement exclusifs et peuvent se compléter. De plus, ces outils n'ont pas pour objectif de subsister aux décisions du conseil municipal (qui garde son pouvoir souverain), mais de soutenir ce dernier afin de gérer la ville d'une manière plus inclusive, de garantir une légitimité démocratique et d'améliorer la crédibilité des collectivités locales.*

^{25, 26} Dans ce chapitre, les échelles de Consultation et de Concertation se regrouperont dans la même partie. Ceci s'explique par le fait que certains outils présentés dans ce manuel peuvent être à la fois utilisés à visée consultative ou pour des processus de concertation citoyenne.

Tableau 1 : Les outils de participation selon les différentes échelles d'implication

	Outils	Objectifs
Information	Stratégie et plan de communication	Améliorer l'efficacité de la communication avec les citoyens, assurer l'accès à l'information et améliorer le rapport de confiance.
	Affichage public	Diffuser les informations aux citoyens et les sensibiliser sur certains sujets.
	Portail de la ville et médias sociaux	Diffuser de l'information, répondre aux attentes des acteurs locaux et des citoyens, et renforcer la qualité de communication.
	Interventions dans les médias locaux	Diffuser des informations, atteindre un grand nombre de citoyens et établir un contact de proximité entre la municipalité et les habitants.
	Assemblée du conseil municipal ouverte au public	Permettre aux citoyens de connaître les dossiers de la municipalité, de recevoir des informations, d'observer les prises de décision et parfois proposer de nouvelles idées.
Consultation et Concertation	Espace citoyen	Faciliter l'accès et améliorer les services municipaux ; créer un espace de rencontre et d'échange entre commune et citoyens.
	Gestion des plaintes	Permettre aux citoyens d'exprimer leur mécontentement, améliorer les actions municipales pour satisfaire au mieux les bénéficiaires.
	Evaluation citoyenne de la qualité des services	Consultation : connaître la satisfaction des citoyens sur les services municipaux. Concertation : améliorer la qualité et le monitoring des services municipaux ainsi que le dialogue et la confiance entre municipalité et citoyen.
	Planification urbaine stratégique	Doter la ville d'une vision stratégique et partagée sur l'avenir de ses politiques publiques locales et de ses services.
	Réunion publique	Consultation : informer et écouter les citoyens Concertation : informer, écouter, échanger, proposer et trouver des solutions ensemble.
	Médiation – la table ronde	Réunir les différentes parties en conflit pour aboutir à un compromis ou à une solution sur une question, un enjeu ou projet précis.
Codécision	Conseil de citoyens	Solliciter l'avis des citoyens sur une thématique, pendant un processus de prise de décision ou lors du montage d'un projet, et intégrer leurs propositions.
	Panel citoyen	Les citoyens proposent une décision compétente et éclairée par rapport à une question technique ou morale d'intérêt public, et concernant la municipalité.
	Participation citoyenne à la budgétisation	Décisions des citoyens sur les dépenses d'une ligne budgétaire déterminée par la commune, améliorer le rapport de confiance ainsi que les infrastructures et équipements d'une commune.

Avantages	Conditions préalables	Défis
Avoir un cadre stratégique pour assurer une communication efficace et transparente avec les citoyens.	Nécessite une cellule de communication pour l'élaboration et le suivi de la stratégie.	Bonne exécution de la stratégie de communication, et planification de chaque action municipale selon le cadre stratégique.
Possibilité d'atteindre un large public à coût réduit.	Nécessite du personnel compétent en informatique et d'un budget pour l'acquisition du matériel.	Mise à jour des informations et équiper tous les espaces publics (mairie, gare, espace citoyen, poste de police) avec du matériel d'affichage dynamique.
Possibilité d'atteindre un large public à faible coût, surtout les jeunes, interactivité et rapidité de l'outil et attractivité pour les citoyens.	Nécessite une cellule de communication et une personne référente pour gérer les informations et les interactions sur les médias sociaux.	Accès internet limité pour certains citoyens et défi de gérer quotidiennement les interventions déplacées des citoyens.
Diffuser des informations rapides et à grande échelle, améliorer la confiance des citoyens.	Nécessite une habilité pour gérer les relations avec les médias ainsi qu'une bonne réactivité face aux questions des journalistes.	Garantir la transparence des informations, assurer une communication rapide et compréhensible pour les citoyens.
Améliorer la compréhension du travail du conseil municipal, améliorer la prise en compte des besoins des citoyens dans les actions municipales et la transparence des discussions et décisions.	Avoir une base légale permettant l'existence des assemblées ouvertes aux citoyens, disposer de capacités pour gérer la présence ou parfois les interventions des citoyens, disposer d'équipement technique pour diffuser la séance en ligne.	Conflits entre citoyens et acteurs communaux, difficulté à saisir le fonctionnement du conseil pour les citoyens.
Accessibilité et rapidité des services municipaux, convivialité et visibilité de l'action municipale.	Nécessite des compétences pour réaménager et organiser un espace d'accueil, du personnel formé pour son utilisation et faire connaître cet espace aux citoyens.	Aménagement optimal de l'espace, bonne communication concernant les services. Si l'aménagement de l'espace implique des travaux, besoin de plus grandes ressources financières.
Améliorer la qualité des services municipaux, être à l'écoute des citoyens et faire preuve de responsabilité en prenant en compte leurs avis et problèmes.	Nécessite des procédures de gestion bien conceptualisées ainsi que des ressources humaines et financières.	Risque de ne pas répondre aux demandes des citoyens, défi des contraintes liées aux anciennes procédures administratives, à la faiblesse des ressources humaines et financières qui limite l'efficacité du service.
Recueillir l'avis direct des citoyens sans intermédiaire, faire entendre la voix des citoyens à travers la mise en place de canaux de feedback direct, répondre aux attentes des citoyens.	Les coûts peuvent être élevés pour la mise en place de l'évaluation, nécessite un personnel compétent pour élaborer, exécuter et analyser les résultats de l'évaluation.	Contraintes liées aux anciennes procédures administratives, faire un échantillon représentatif, un suivi des résultats pour améliorer les services.
Développer la cohésion sociale et territoriale, renforcer l'attractivité de la ville, amélioration des services, favoriser le leadership municipal basé sur une stratégie long-terme.	Nécessite une volonté politique claire, la mobilisation de tous les acteurs concernés, un budget consacré à l'élaboration de la stratégie urbaine ou sectorielle, un comité de pilotage compétent.	Processus de moyen et long terme, difficulté de trouver des consensus, prises en compte des différents points de vue dans le développement de la stratégie.
Améliorer la transparence, informer efficacement les citoyens sur les projets en cours, anticiper les critiques potentielles, faire approuver un projet ou une décision.	Nécessite une bonne communication de l'évènement, un facilitateur pour la réunion, et une salle.	Défi de gérer les interventions et les critiques des citoyens lors de la réunion, défi d'intégrer leurs commentaires dans les projets ou les décisions.
Réduire les coûts de transaction pour des projets, permettre d'éviter les processus juridiques (tribunaux) en résolvant le conflit en amont.	Nécessite de travailler avec un bon facilitateur, en lieu neutre et avec l'accord des parties en conflit.	Gérer les tensions entre les parties, défi que l'ensemble des parties en conflit soit représentées de manière inclusive, respectant l'âge et le genre.
Recevoir l'avis du conseil sur des sujets précis, anticiper les critiques et trouver des solutions. La municipalité reste indépendante et souveraine dans ses décisions finales.	Nécessite un facilitateur et une définition claire du rôle du citoyen pendant le processus de prise de décision. Espace disponible pour les réunions des conseils citoyens.	Prendre en compte les éléments mentionnés par le conseil citoyens et éviter l'instrumentalisation des propositions des citoyens.
Obtenir un avis citoyen compétent et de qualité, soutien à la prise de décision sur des enjeux difficiles pour la municipalité, abaisser les tensions au sein de la population.	Accès des citoyens aux informations nécessaires, compétence d'organisation de la commune.	Informé le panel citoyen afin qu'il prenne en compte l'intérêt des différentes parties dans leur décision, garantir la représentativité et l'inclusion (genre, âge, statut social) des citoyens au panel.
Améliorer la transparence et la recevabilité des communes, du civisme fiscal, satisfaire les besoins des citoyens et instaurer des pratiques de démocratie participative locale.	Nécessite un engagement de la municipalité, une neutralité politique, une société civile engagée et des facilitateurs professionnels.	Engagement durable, défi d'approuver les décisions citoyennes garantir la transparence financière, une bonne communication et l'exécution des décisions prises par les citoyens.

1 L'information

Le droit à l'information est un pilier fondamental de la démocratie et de toutes formes de participation citoyenne. Accéder aux informations permet de construire un lien et un rapport de confiance entre les collectivités locales et les citoyens. Sur cette base, les citoyens peuvent se construire une opinion concernant les enjeux politiques de leur commune et participer aux débats. Le droit à l'information est indispensable pour parvenir à la transparence des activités publiques, à la responsabilité du gouvernement vis-à-vis des citoyens (redevabilité), et au processus de « bonne » gouvernance locale.

La difficulté pour l'État, et notamment pour les municipalités, consiste à rassembler des informations d'utilité publique et de les transmettre de façon intelligible et compréhensible à un groupe cible. Les institutions étatiques nécessitent un savoir et un savoir-faire spécifique. De même, pour qu'une information efficace réussisse, il faut qu'elle soit de qualité et ciblée. Il est alors important que les municipalités publient des informations lisibles, claires et faciles à comprendre pour véritablement permettre aux citoyens de bien saisir l'ensemble des aspects et des enjeux d'un projet ou d'une action envisagée. Parallèlement, les municipalités diffusent également des informations pour sensibiliser la population d'une ville sur un sujet. En somme, une bonne information est une condition primordiale pour faciliter une participation rationnelle et responsable des citoyens à la gestion des affaires publiques et de la politique locale (ex. communication des municipalités sur des projets urbains ou des mécanismes de participation).

Ce chapitre sur l'information va fournir des outils sur les modes de communication entre communes et citoyens. Chaque outil répond à des besoins et des objectifs différents. Se poser les questions « Quoi ? », « Pour qui ? » et « Comment ? » permet de sélectionner l'outil le plus adéquat pour répondre aux besoins de la municipalité.

Quoi ?

Déterminer le but de la communication pour la municipalité :

- ▶ **La communication de service** : la commune veut faire connaître aux populations les services et les prestations rendus par la commune (émissions radio, guides, dépliants, etc.). Elle doit être la vitrine de l'efficacité et de l'efficacité de l'administration locale.
- ▶ **La communication relationnelle** : la commune vise à mobiliser les populations et les autres acteurs de développement (ex. tournées du maire dans les arrondissements et les quartiers).
- ▶ **La communication civique** : la commune vise à renforcer la citoyenneté telle que le respect des réglementations, du bien public et du devoir fiscal. L'outil privilégié de la communication civique est la campagne d'information et de sensibilisation.

Pour qui ?

- ▶ **Sélectionner l'auditoire cible** : il faut connaître les particularités de la cible comme le niveau d'étude, les lieux fréquentés, le jour de congés, les habitudes média, les sources d'influence, les freins pour sélectionner un outil de communication. Il est aussi conseillé d'être le plus inclusif possible lorsque la commune détermine des groupes de population susceptibles d'être les plus affectés par une intervention ou un projet donné, comme les jeunes, mais aussi les femmes ou encore les personnes âgées.



Comment ?

Plusieurs supports médiatiques sont disponibles pour véhiculer les messages. Cependant, dans le cas de la communication communale, on privilégiera :

- ▶ Les moyens de communication directe : réunions de groupe, porte-à-porte, séminaires, actions de rue,
- ▶ Les supports locaux (radio) et le hors-média : brochures, guides, dépliants, flyers,
- ▶ Les supports innovants et modernes : Internet, site web dynamique, e-mailing,
- ▶ Une publication périodique : bulletin d'information mensuelle ou trimestrielle.

Un site web dynamique fournit des informations actualisées sur la vie communale, assure une interactivité avec le citoyen (p. ex. forum, sondage, services en ligne), permet de prendre en considération les avis des citoyens dans les prises de décision, de sonder les attentes et les besoins de la population et d'évaluer la perception de la commune.

Les citoyens s'informent, les villes se présentent

(Espace citoyen à Siliana, 2014)

(Colloque Tuniso-Allemand des Villes du programme CoMun, Tunis 2011)



1.1 Stratégie et plan de communication

Description

Une stratégie de communication est une démarche adoptée par une institution afin de faire passer un message précis et réfléchi concernant un sujet, un enjeu, une décision ou un projet. Dans ce manuel, la stratégie de communication doit permettre à la municipalité de créer un lien avec les citoyens. Elle est exécutée à travers un plan de communication précis pour chaque action de la municipalité. Autrement dit, une stratégie de communication recouvre l'ensemble des actions de communication menées par la commune. Elle a pour but de favoriser l'adhésion des citoyens aux décisions de la municipalité ainsi que de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux.

Aperçu

Objectifs

Planifier une stratégie et un plan de communication pour améliorer la communication auprès des citoyens, assurer la transparence et augmenter la confiance.

Champs thématiques

Sur le territoire d'une municipalité ou d'un quartier, auprès des citoyens (via différents médias : radio, télévision, flyers...).

Conditions

La municipalité doit disposer d'une cellule de communication et d'un savoir-faire en matière de stratégie de communication et de mise en œuvre des plans de communication. La méthodologie de la stratégie et du plan de communication doit être appliquée pour chaque action communicationnelle de la municipalité.

Investir dans la formation d'un responsable de communication et prévoir le budget nécessaire pour mettre en œuvre le plan de communication (impression des flyers, entretien des réseaux sociaux, etc.).

Périodicité

L'élaboration d'une stratégie et d'un plan de communication peut prendre quelques jours voir une semaine dépendamment de l'action municipale ciblée.

Pourquoi ?

La communication locale d'une commune améliore la transparence des actions municipales et inspire la confiance. Par une communication stratégique et bien planifiée, la commune assure une communication positive sur sa politique, ce qui peut encourager les citoyens à livrer du feedback et ainsi faciliter l'identification de leurs besoins. Une information régulière et de qualité améliore la gouvernance des communes et permet aux citoyens d'accéder aux informations.²⁷ Une bonne stratégie de communication garantit que les citoyens saisissent davantage les enjeux d'intérêt général et s'impliquent dans la gestion des actions locales. Ainsi, la commune fait preuve de proximité, de transparence, de continuité, d'actualité et de primauté du droit.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Créer une cellule de communication dotée d'un chargé de communication et d'une équipe. Le personnel doit avoir une connaissance approfondie des collectivités territoriales et des enjeux autour de la communication institutionnelle et interpersonnelle.
- ▶ La collectivité locale doit montrer la volonté de définir une stratégie et un plan de communication ainsi que de s'engager à réaliser son exécution et d'en faire le suivi.

Comment mettre en œuvre ?

▶ Etape 1 : Composition et formation de la cellule de communication au sein de la municipalité

La commune met en place une cellule de communication. Dans les municipalités tunisiennes, cette cellule se compose d'un chargé de communication, d'un secrétaire général, d'un représentant de la société civile et d'une personne spécialisée en communication.

²⁷ Ces éléments sont tirés de l'atelier de réflexion GIZ-CoMun du 18 - 19 octobre 2012, sur « La bonne gouvernance démocratique locale : la communication locale, un outil d'amélioration de la gouvernance locale », Esma Ben Ayed.



Remarque : *Il est indispensable que tous les membres de la cellule de communication soient formés dans les domaines de rédaction des publications d'information, d'écriture professionnelle et de présentation des dossiers.*

▶ **Etape 2 : Mission et cahier des charges de la cellule de communication**

Après avoir été formés, les membres de la cellule de communication reçoivent un cahier des charges comprenant les éléments suivants :

- Élaborer et proposer une stratégie et un plan de communication par action ou projet, en se basant sur les décisions prises par le conseil municipal.
- Défendre la stratégie et le plan de communication par action ou projet devant le conseil municipal.
- Assurer la mise en œuvre et le suivi de toutes les opérations et veiller au respect des étapes de la planification définies dans la stratégie et plan de communication.
- Réfléchir et faire des propositions sur la politique globale de la communication communale.

▶ **Etape 3 : Participation citoyenne à la stratégie et plan de communication**

Avant de lancer une stratégie et un plan de communication, il est conseillé d'organiser une journée de rencontre entre la commune et la société

civile pour expliquer et discuter des choix et des orientations de cette stratégie et plan de communication. Les suggestions et propositions des membres de la société civile sont intégrées. A travers cette étape, la commune valorise l'aspect participatif de la stratégie et du plan de communication.

▶ **Etape 4 : Mise en place et suivi de la stratégie**

Lorsque la stratégie est finalisée, la cellule de communication doit s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que de son efficacité et efficacité. Ceci peut être mesuré par des évaluations régulières.

CONSEIL

Un des éléments importants d'une stratégie de communication communale concerne le **plan de marketing territorial**. Il s'inscrit sur le territoire communal, donne une image attractive de la ville, attire les investissements, partage les expériences et renforce la participation citoyenne.

La création d'une cellule de communication composée de personnel qualifié dans le domaine de la communication est une des clés de réussite de la formulation de la stratégie de communication.

La définition des publics visés permet de cibler les divers objectifs et orientations de la stratégie de communication.

Bonnes Pratiques

Stratégie de communication de Gabès et de Ben Guerdane²⁸

Les communes de **Gabès** et de **Ben Guerdane** ont proposé des actions prioritaires en matière de communication :

- **Création d'une cellule de communication locale et élaboration d'une stratégie et plan de communication** : les municipalités mobilisent diverses formes d'expertises, d'études, de logiciels, de procédures, de formations et de supports. La dynamisation du site web statique est également envisagée.
- **Création d'un bureau de relations extérieures** : le bureau sera rattaché à la sous-direction des affaires sociales et culturelles de la commune. Il englobera quatre fonctions : relations avec les citoyens, relations avec les organisations de la société civile, relations avec les administrations locales et régionales. Ce bureau devrait également être composé d'un personnel formé et d'équipements informatiques et audiovisuels. L'objectif consiste à aboutir à la certification de ce service. Les communes proposent de commencer par deux problèmes majeurs qui préoccupent les citoyens : la propreté et l'obtention des permis de construire. Ce bureau va également mener des campagnes de sensibilisation à grande échelle comme des journées portes ouvertes ou des tables rondes avec les OSC dans la promotion du civisme fiscal.

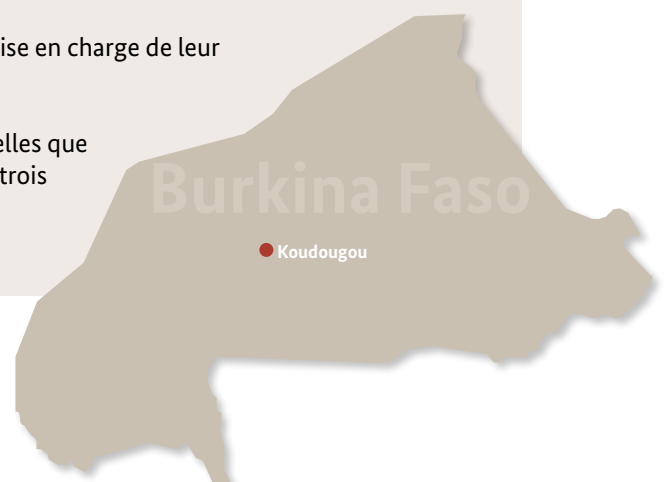


Stratégie de communication de la Ville de Koudougou²⁹

Depuis 2004, la commune de Koudougou (Burkina Faso) dispose d'un plan stratégique de communication. Il est mis en œuvre par la cellule communale de communication, les élus locaux, la société civile et les assemblées de secteur. Cette stratégie vise à relever plusieurs défis communaux tels que le renforcement du partenariat entre les acteurs locaux ou l'amélioration du cadre de cadre de vie des habitants. Construits autour d'un diagnostic local, les objectifs du plan stratégique sont :

- **Informé, sensibiliser et faire participer les populations aux actions de développement local,**
- **Informé et sensibiliser les populations en vue de susciter un esprit de civisme fiscal,**
- **Améliorer et renforcer la concertation en vue de développer le partenariat entre les acteurs locaux,**
- **Diffuser largement le PDC** en vue de mobiliser des ressources pour sa mise en œuvre au niveau local, national et auprès des partenaires de coopération,
- **Informé et sensibiliser les populations** pour une meilleure prise en charge de leur cadre de vie.

Pour répondre à ces objectifs, des actions ont été mises en place telles que des conférences de presse du maire réalisées en synchrone sur les trois radios locales, les parutions d'articles sur le PDC dans les organes de presse locale et nationale ou encore l'émission radiophonique « l'heure du développement communal ».



²⁸ Atelier de réflexion et de planification sur la bonne gouvernance démocratique locale, Programme GIZ-CoMun Tunisie, Rapport de l'atelier d'octobre 2012

²⁹ Stratégie de communication de Koudougou, www.mairie-koudougou.bf/laville/pscommunication.html
www.mairie-koudougou.bf/plan_strateg_dev_kdg.pdf



1.2 Affichage public

Description

L'affichage dans les espaces publics est un moyen efficace pour informer les citoyens sur une thématique ou un sujet précis en lien avec les activités de la municipalité (ex : ouverture d'une nouvelle ligne de bus). Il existe différents types d'affichage (affiche papier, panneau publicitaire, support numérique, animation et vidéo). Parmi ceux-ci, l'affichage dynamique est un nouvel outil peu coûteux, permanent et très efficace. Cette forme d'affichage numérique, réalisée et programmée par ordinateur, diffuse des informations sur des écrans placés dans des espaces publics ou dans des bâtiments municipaux, pour informer les citoyens sur les activités, les actions et les services municipaux mis à leurs dispositions. L'affichage dynamique est réalisé par la signalétique assistée par ordinateur.

Aperçu

Objectifs

Utiliser la technologie pour diffuser de l'information aux citoyens et les sensibiliser sur certains sujets.

Champs thématiques

Dans les services municipaux et des lieux publics largement fréquentés (gare, poste, mairie, etc.).

Conditions

Les ressources humaines compétentes en informatique existent déjà au sein des municipalités. Il est nécessaire pour la diffusion de tels dispositifs d'avoir des bases dans les nouvelles technologies et surtout pouvoir se référer à une stratégie et plan de communication spécifique. Les coûts dépendent du choix de la technologie utilisée pour l'affichage dynamique, ainsi que du nombre de points de diffusion, du type de matériel et de la marque de l'affichage dynamique (« digital signage » en anglais).

Périodicité

L'affichage doit être actualisé régulièrement pour informer les citoyens sur les événements et les nouvelles de la commune. Le « digital signage » permet un maximum de flexibilité au niveau de la fréquence de diffusion. Une interface de contrôle est fournie avec chaque type de matériel et permet de programmer le contenu à diffuser : selon sa périodicité, sa fréquence, son point de diffusion, sa répétition, etc.

Pourquoi ?

Sachant que les délais d'attente à la poste ou à la mairie varient de 10 à 25 minutes, l'affichage dynamique permet de communiquer avec les citoyens lorsqu'ils attendent dans un lieu et sont disponibles à recevoir des informations. Ces informations peuvent contenir des renseignements sur la commune (ex. horaire d'ouverture des services municipaux) ou sur ses différents services communaux. La commune peut utiliser l'affichage dynamique pour informer des citoyens sur les projets en cours ou à venir, ainsi que sur les différents services communaux proposés. C'est une manière de rendre les informations transparentes, accessibles rapidement et de favoriser un lien de proximité avec les habitants.

De quoi a-t-on besoin ?

La commune doit disposer d'un responsable en informatique, communication et nouvelles technologies. Elle doit également s'équiper d'écrans dynamiques ainsi que d'une installation de pilotage à distance (voir plus haut).

Comment mettre en œuvre ?

► Etape 1 : Formation d'un responsable en informatique et communication

La commune forme un chargé de communication ou un responsable informatique aux techniques d'affichage dynamique et assure la capitalisation de ce savoir par l'organisation de formations au sein de l'équipe informatique ou communication.

► Etape 2 : Planification de l'affichage dynamique et choix des lieux

Le responsable en affichage dynamique élabore une stratégie et un plan de communication spécifique.

Etape 3 : Acquisition et installation du matériel

Le responsable fait une proposition de matériel d'affichage dynamique au conseil municipal et au secrétaire général. Le budget pour ce projet doit être défini et approuvé par le conseil municipal. Lorsque le projet est approuvé, le matériel choisi est alors commandé puis installé dans les endroits prévus.

► Etape 4 : Suivi de la mise à jour des informations

Le responsable assure la mise à jour et l'actualisation des informations pour les citoyens. Les informations diffusées doivent être claires et compréhensibles par tous.

CONSEIL

Le chargé de communication, responsable de l'affichage dynamique, doit assurer un suivi et une actualisation des informations. Il ne doit pas seulement se contenter du bon fonctionnement des panneaux, mais également de la qualité de l'information.

Bonnes Pratiques

Écran d'affichage à Menzel Bourguiba

La commune de Menzel Bourguiba a installé un écran d'affichage qui diffuse des informations sur la commune, la région et affiche des publicités pour des entreprises de la commune. Pour le moment, la commune révisé son plan de communication et cet outil afin de mieux s'en servir et de le rendre plus utile pour la diffusion des renseignements pour les citoyens.

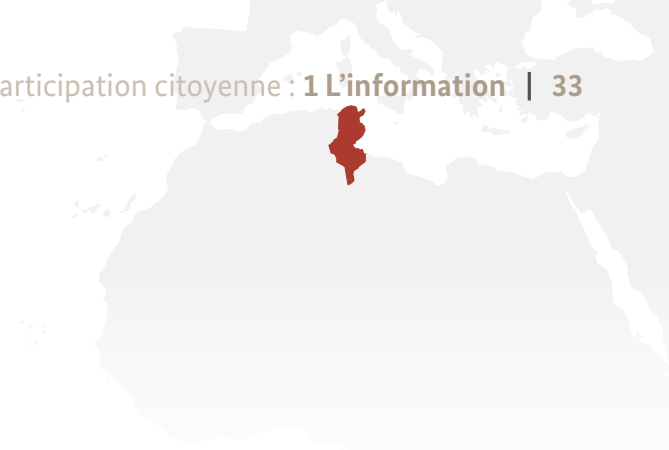
Menzel
Bourguiba

Kairouan

Tableau d'affichage à la mairie de Kairouan

La municipalité de Kairouan a installé un tableau d'affichage en aluminium à l'entrée de la mairie, visible par tous les citoyens. Ce tableau d'affichage présente les dernières actualités municipales, et diffuse des annonces telles que : horaires de travail de l'administration, les réunions des syndicats, les réunions du conseil municipal, les réunions préparatoires au conseil municipal, les appels d'offres des marchés publics, les enchères, les annonces de locations de locaux commerciaux. Il s'agit d'une initiative nouvelle appréciée des habitants.





1.3 Portail de la Ville et médias sociaux

Description

Le « Portail de Ville » est le site internet de la ville. Il permet à la municipalité de diffuser des informations aux citoyens sur les actualités ou encore sur les projets et activités en cours et à venir au sein de la commune (clubs de sports, associations, commerces). La page internet peut également offrir de nouvelles fonctionnalités, notamment à travers les dispositifs de Web 2.0, qui renforcent la convivialité et l'interactivité entre les divers acteurs locaux. Plus spécifiquement, les médias sociaux, comme facebook et twitter, offrent une nouvelle fenêtre d'opportunité pour informer et communiquer directement avec les citoyens et répondre individuellement à leur question.

Aperçu

Objectifs

Diffuser de l'information, créer une interaction avec les acteurs locaux et les citoyens et renforcer la qualité de sa communication.

Champs thématiques

La page internet et les médias sociaux d'une ville s'adressent à ses citoyens et aux acteurs en lien avec la municipalité. Toutefois, ces canaux de communication incluent également un public qui va au-delà de la commune, ce qui améliore sa visibilité sur d'autres échelles territoriales.

Conditions

Cet outil nécessite de solides connaissances techniques, d'un informaticien au sein de la commune et d'un suivi régulier des commentaires publiés sur les médias sociaux.

Périodicité

La page internet doit être alimentée de façon hebdomadaire pour retenir l'attention des citoyens. Les médias sociaux doivent être alimentés quotidiennement.

Pourquoi ?

Un portail de ville dynamique ou les médias sociaux permettent de toucher quotidiennement des centaines, voire des milliers de citoyens avec des informations à jour et spécifiques sur les activités de la commune. Ces outils fournissent à la commune :

- ▶ Une adresse de visite virtuelle inclusive et non-discriminatoire,
- ▶ Une présence permanente et détaillée,
- ▶ Un établissement ouvert 24h/24h et 365 jours par an avec simplicité et facilité d'utilisation,
- ▶ Une meilleure rapidité, réaction, simplicité et facilité d'utilisation des services,
- ▶ Une crédibilité et confiance améliorée,
- ▶ Une amélioration de la participation, de l'intervention et de l'engagement des citoyens,
- ▶ Une possibilité de mise en œuvre des pratiques d'une « bonne » gouvernance :
 - a. Transparence et accès à l'information : mise à disposition des citoyens (ex. Procès-Verbaux de réunion du Conseil Municipal, stratégie de développement, décision sur le budget, etc.).
 - b. Réceptivité : être à l'écoute de la suggestion et être flexible pour s'adapter aux besoins évolutifs des citoyens.
 - c. Prospective : la municipalité peut anticiper les problèmes qui se posent à partir des données disponibles et des tendances observées à travers les interactions avec les citoyens sur le site.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Analyser et réévaluer les procédures de travail pour fournir des prestations de service de qualité à travers la page internet ou les médias sociaux,
- ▶ Évaluer les risques de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans les prestations des services communaux,
- ▶ Instaurer une culture Web dans la commune,
- ▶ Gérer quotidiennement la communauté virtuelle à travers le soutien d'un responsable technique spécialisé en communication en ligne.

Comment mettre en œuvre ?

► **Étape 1 : Conceptualisation d'une page internet ou d'un média social**

- Définir l'objectif d'utilisation de la page internet ou du média social dans une stratégie et plan de communication.
- Vérifier le budget pour réaliser et entretenir la page internet ou le média social.
- Définir le(s) message(s) et le nombre de pages pour le site internet.
- Garantir l'autonomie de la page et du personnel qui assume la mise à jour.
- Déposer un nom de domaine, choisir un hébergeur et trouver un système de gestion de contenu.
- Établir une charte graphique et une charte éditoriale en lien avec les objectifs de la commune.

► **Étape 2 : Lancement de la page ou du média social**

- Lancement du site lorsque la page est finalisée et activée.
- Faire connaître le site en mettant l'adresse sur chaque document produit par la commune.
- Faire de la publicité (brochures, affiches, inscription dans « le bulletin mensuel de la commune »).

► **Étape 3 : Entretien et suivi de la page d'internet**

- Assurer la maintenance du site pour mettre en ligne les nouveaux contenus, gérer les corrections et améliorer la qualité.
- Une personne qualifiée doit pouvoir effectuer un suivi régulier afin de faire les mises à jour et gérer les éventuelles complications et problèmes en ligne.

CONSEIL

Le portail de la ville ou les médias sociaux sont des espaces précieux de communication et de sensibilisation pour la commune. C'est également une manière d'améliorer la confiance. Afin de promouvoir à long-terme ce climat d'échange et de confiance, il est nécessaire d'être réactif par rapport aux questions et aux réactions des citoyens. Pour cela, un expert en communication est indispensable. Il a pour fonction de gérer les débats et les commentaires postés en ligne afin d'éviter les débordements.



Bonnes pratiques

Portail de la Ville de Sayada³⁰



Sayada est la première municipalité de Tunisie à disposer d'un site Open Data. La ville de Sayada cherche par ce biais à renforcer la participation des habitants à la vie de la commune. Les budgets sont publiés sur le site afin de prévenir les citoyens de la situation financière difficile de leur commune et pour justifier le peu d'actions mises en place par la ville. Cette dernière a aussi effectué un sondage sur son site internet pour répondre aux attentes des citoyens qui avaient exprimé leur mécontentement après la rénovation d'un rond-point décidé par la mairie. 800 personnes ont voté. Cette anecdote symbolise l'esprit de Sayada, une ville qui se veut pionnière dans le domaine de l'open-gouvernance.



Page facebook de la commune de Tozeur³¹



La commune de Tozeur a créé une page facebook à travers laquelle elle communique de façon interactive et quotidienne avec les citoyens de la commune. A travers cette page, la commune communique directement avec les citoyens. Par exemple, elle poste des commentaires sur les enjeux environnementaux de la commune et sensibilise ses citoyens sur l'utilisation de panier en osier pour remplacer l'usage du sac plastique. Tozeur a également reçu le 1er prix de « Open-GovTV » pour la « commune la plus ouverte en Tunisie 2014 » et a été félicité de leur mode de gouvernance innovant.



³⁰ Portail de la ville de Sayada, www.villedesayada.tn

³¹ Page facebook de Tozeur, <http://goo.gl/0hjxqp>

1.4 Interventions dans les médias locaux

Description

Le paysage médiatique tunisien postrévolutionnaire a connu une reconfiguration importante, notamment au niveau de la multiplication des canaux d'information régionaux et locaux en ligne, comme la radio, la presse électronique et les blogs. L'utilisation de ces médias locaux permet à la commune de présenter ses activités et d'informer ses habitants sur les événements et les projets municipaux. Elle peut également communiquer autour d'un problème et lancer un débat sur une thématique précise. Les journaux, les stations de radio et les chaînes de télévision sont des moyens efficaces pour attirer l'attention du public et atteindre une large audience. Les médias en ligne comme les blogs, les journaux ou les radios sur internet font également partie des médias à prendre en compte dans les canaux de communication.

Aperçu

Objectifs

Atteindre un grand nombre de citoyens en attirant leur attention sur des thématiques précises, et établir un contact de proximité entre la municipalité et ses habitants.

Champs thématiques

Les journaux, les sites web, la télévision ou les stations de radio locale touchent un large ensemble de citoyens en les informant sur les actualités locales.

Conditions

Etre disponible et avoir acquis un certain savoir-faire pour répondre et communiquer avec les journalistes et donner une bonne image de la commune.

Périodicité

Les interventions dans les médias peuvent être régulières, voire quotidiennes, pour assurer une certaine continuité dans les informations transmises par la commune.

Pourquoi ?

- ▶ **Améliorer la confiance** : les médias locaux et en ligne peuvent favoriser un meilleur climat de confiance entre commune et citoyens, notamment grâce à sa proximité.

- ▶ **Créer un lien de proximité avec les citoyens** : parmi les médias locaux, la radio locale est un outil de communication efficace. Elle permet de diffuser une information en temps réel et de façon rapide couvrant un large territoire.
- ▶ **Assurer une large diffusion** : ces canaux de communication assurent également une bonne résonance en touchant plusieurs publics présents dans divers lieux de vie (ex. au travail, à la maison, dans les voitures, sur les portables, sur internet).

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Une sensibilisation des journalistes sur l'importance d'intégrer les médias locaux dans leur travail,
- ▶ Des formations pour les journalistes sur le traitement de l'information locale et de proximité,
- ▶ Une sensibilisation des membres de la collectivité locale et du personnel de la commune sur les médias locaux et le travail avec ces médias,
- ▶ Une collaboration régulière entre les municipalités et les médias locaux,
- ▶ Un budget consacré à la communication et au travail avec les médias locaux.

Comment mettre en œuvre ?

Une bonne collaboration entre les municipalités et les médias locaux concerne trois étapes :

- ▶ **Etape 1 : Préparation des interventions dans les médias locaux**
 - La commune met en place une cellule de communication qui prend en charge le dossier des relations-médias et accorde le budget nécessaire.
 - Les membres de la cellule de communication sont formés dans le domaine des relations-médias.
 - La cellule de communication fait un diagnostic des médias locaux et leur collaboration avec les municipalités en identifiant les points forts et faibles, les menaces et les opportunités.



► **Etape 2 : Collaboration régulière avec les médias locaux**

- La cellule de communication fournit régulièrement des informations aux médias locaux.
- Le maire et les membres du conseil municipal participent régulièrement aux émissions.
- La cellule de communication assure une communication réactive et proactive après chaque intervention dans les médias.

► **Etape 3 : Évaluation de la collaboration avec les médias locaux**

- La cellule de communication fait un suivi de la stratégie et plan de communication avec les médias et évalue les résultats en termes de couverture et qualité de communication dans une revue de presse.
- L'évaluation de la collaboration avec les médias locaux va être mesurée par les indicateurs suivants : nombre de communiqués de presse en-

voyés, nombre d'articles de presse publiés sur les municipalités et nombres d'interventions dans les médias par les acteurs des municipalités.

CONSEIL

- Il faut bien évaluer les moyens techniques, financiers et les ressources humaines disponibles pour assurer la mise en place d'une cellule relations-médias à la commune.
- L'équipe chargée de communication est amenée à avoir un bon carnet d'adresses et de l'entretenir.
- Identifier les principaux acteurs médiatiques locaux.
- Cibler les différents types des médias locaux (radio, presse écrite, presse électronique) et les réseaux sociaux, notamment les blogs.
- N'oubliez pas de préciser, dans le communiqué de presse, la personne-contact de la commune ainsi que ses coordonnées pour « centraliser » les demandes des journalistes.
- Il est conseillé de faire, après l'envoi du communiqué de presse, un suivi et une relance téléphonique des journalistes pour augmenter votre couverture médiatique potentielle.

Bonnes pratiques



Le WebTV de la ville de Marseille³²

La ville de Marseille a développé sa propre WebTV sur son site internet. Cette télévision en ligne permet de suivre en image l'actualité de la ville. La chaîne se découpe en 11 thématiques locales qui concernent la vie des citoyens telles que « Culture », « Social et Santé », « Environnement » ou encore « Mairie ». Des petits reportages de moins de deux minutes sont diffusés sur le site. Une rubrique archive permet d'accéder aux anciennes vidéos. A travers ce mode de communication, la ville peut faire passer des informations directement aux citoyens.

Radio Monastir et interventions ponctuelles de la municipalité³³

Radio Monastir est une radio régionale tunisienne qui diffuse ses ondes principalement dans la région du centre et du Sahel tunisien. La commune de Monastir, ainsi que le gouvernorat, interviennent et réagissent fréquemment sur la radio locale, sur des sujets qui se rattachent aux problématiques des citoyens comme la propreté, l'éclairage public, ou encore les transports communs. Cependant, ces deux institutions locales n'ont pas un programme radio hebdomadaire, leurs interventions sont ponctuelles selon les événements locaux.



³² WebTV de Marseille, www.marseilletv.fr/sitevideo/jsp/site/Portal.jsp

³³ Radio Monastir, www.radiotunisienne.tn/monastir

1.5 Assemblée du conseil municipal ouverte aux citoyens

Description

Dans la plupart des pays, les assemblées du conseil municipal sont ouvertes aux citoyens. Dans certains cas, les citoyens assistent aux réunions et sont informés de l'ordre du jour et des dossiers en cours. Dans d'autres cas, les citoyens peuvent intervenir lors des réunions et proposer des idées. Dans certaines villes, les séances du conseil municipal sont même diffusées en direct ou rediffusées sur la page internet de la ville. Les citoyens peuvent également visionner les séances à tout moment.

En Tunisie, les assemblées du conseil municipal sont ouvertes aux citoyens selon différents critères qui définissent le niveau de participation :

- a. Les **assemblées des huit commissions** sont ouvertes « aux habitants et personnes originaires de la commune ». Ils peuvent y assister et participer par « voix consultatives »³⁴. Pendant ces assemblées, les citoyens peuvent proposer des idées concrètes dans les domaines traités par les commissions : affaires administratives et financières ; travaux et aménagement urbain ; santé, hygiène et protection de l'environnement ; affaires économiques ; affaires sociales et famille ; jeunesse, sport et culture ; coopération et relations extérieures et action volontariste.
- b. Les **quatre sessions ordinaires** du conseil municipal sont ouvertes au public mais, il n'y a pas d'intervention possible par les citoyens.³⁵

Comme mentionné dans la Loi organique des communes, « la date de leur tenue est annoncée, par voie d'affichage, à l'entrée du siège de la commune et de ses arrondissements, ainsi qu'au moyen des différents médias accessibles »³⁶. Le maire fixe l'ordre du jour et le communique avant le début de la séance.

³⁴ Art. 13, 17, loi organique des communes n°75-33 du 14 mai 1975, modifiée par n° 2006-48 du 17 juillet 2006

³⁵ Art. 39, loi organique des communes n°75-33 du 14 mai 1975, modifié par n° 2006-48 du 17 juillet 2006

³⁶ Idem

Exceptionnellement, les conseils municipaux peuvent être fermés au public si l'assemblée décide de se dérouler en huis clos, dû à certains points inscrits à son ordre du jour.

Aperçu

Objectifs

Permettre aux citoyens de connaître les dossiers en cours au sein de la municipalité, de recevoir des informations, d'observer les mécanismes de prises de décision et de contribuer à un meilleur développement de leur commune.

Champs thématiques

En Tunisie, les citoyens peuvent proposer des idées dans les champs thématiques suivants : affaires administratives et financières ; travaux et aménagement urbain ; santé, hygiène et protection de l'environnement ; affaires économiques ; affaires sociales et famille ; jeunesse, sport et culture ; coopération et relations extérieures et action volontariste.

Conditions

L'application des dispositifs légaux permet la participation des citoyens pendant les assemblées de la commune. Les communes doivent disposer de capacités techniques et effectuer certains aménagements pour diffuser la réunion du conseil municipal sur le site internet de la ville en direct.

Périodicité

Les commissions du conseil municipal se réunissent une fois par mois. Le conseil municipal se réunit en moyenne une fois par trimestre.

Pourquoi ?

- ▶ **Favoriser la transparence** : le conseil municipal se montre transparent dans son processus de décision et inspire la confiance par l'ouverture des séances au public.
- ▶ **Améliorer la confiance dans le conseil municipal** : les citoyens peuvent proposer des projets à l'échelle communale et ainsi améliorer leur condition de vie. Les citoyens sont capables de juger directement les attitudes et prises de position



des élus et de comprendre qui est responsable, pour quelle décision politique. La commune et les citoyens peuvent collaborer.

- ▶ **Informé un large nombre de citoyens :** les citoyens sont informés en temps réel sur la gestion des affaires locales et sur les décisions majeures concernant leur localité (ex. budget ou investissement communaux). En utilisant le « *live-streaming* »³⁷, les séances du conseil municipal peuvent être accessibles par un plus grand nombre de la population.
- ▶ **Le « *live-streaming* », un outil de diffusion en direct :** il permet de diffuser des séances ouvertes sur internet avec peu de moyens. Le cadre légal est déjà existant (art. 39). La mise en ligne permet également de susciter l'attention des jeunes.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Des moyens techniques pour la production et la diffusion du conseil municipal (caméra, bonne qualité de connexion Internet, microphone, etc.).
- ▶ Un personnel qualifié pour animer les débats entre commune et citoyen et canaliser le mécontentement.
- ▶ La municipalité est chargée du maintien de l'ordre dans la salle. Pour cela, le chef de police est convoqué à la réunion (en cas d'urgences, il peut appeler ses équipes de police).

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Etape 1 : Préparation par le conseil municipal**
 - Inviter publiquement les citoyens aux réunions à travers les médias locaux et mettre l'accent sur la société civile et des médias.
 - Garantir un budget pour la mise en ligne des séances du conseil municipal (frais d'annonce, frais de production des documents à distribuer et frais d'installation, etc.).
 - Assurer l'organisation logistique de la réunion et de la transmission en ligne (date, heure et lieu).
 - Communiquer l'ordre du jour de la réunion en amont.
 - Définir les grandes lignes de la séance.

▶ Etape 2 : Déroulement de la réunion du conseil municipal ou des commissions du conseil municipal

- Le conseil municipal doit respecter l'ordre du jour.
- Le conseil municipal doit expliquer le déroulement de la séance.
- Il est conseillé pour les élus de maîtriser les outils de communication.
- Si le public assiste aux réunions, il est conseillé de prévenir des agents de sécurité ou la police pour s'assurer du bon déroulement de la séance.
- Lors des assemblées des commissions du conseil municipal, les citoyens peuvent proposer des idées et des projets dans le domaine de la commission, pendant que les autorités les écoutent.

▶ Etape 3 : Assurer un suivi post-conseil

- Réaliser un résumé des réactions et des propositions des personnes qui ont participé à l'assemblée du conseil municipal.
- Faire un Procès-Verbal (PV) de la réunion et le communiquer au public.
- Produire et diffuser un communiqué de presse aux journalistes.
- Réaliser un bilan du conseil municipal afin d'identifier les points forts et faibles.
- Communiquer sur l'intégration des propositions citoyennes aux projets communaux.

CONSEIL

- S'assurer que l'annonce de la réunion du conseil municipal a été diffusée à grande échelle.
- Penser à diffuser le déroulement du conseil municipal sur la page internet de la commune et d'annoncer l'événement sur les médias sociaux de la ville.
- Disposer la salle de sorte que les citoyens puissent assister confortablement.
- Gérer les réactions du public avec compréhension et diplomatie.
- Garantir l'intégration des idées des citoyens dans les projets communaux et communiquer sur cette coopération.
- Si la diffusion est en direct, vérifier le fonctionnement du « *live-streaming* » avant la réunion.

³⁷ La mise en ligne des séances en direct

Bonnes pratiques

Le conseil municipal en direct à Genève³⁸



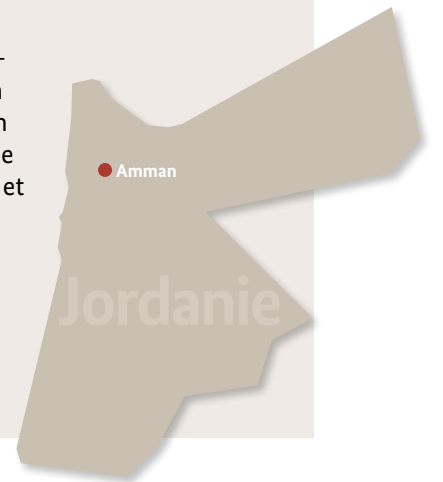
La ville de Genève propose à ses citoyens de suivre les séances du conseil municipal en direct. Lorsqu'il n'y a pas de séances en cours, le site internet affiche les prochaines dates de réunions du conseil municipal. Cette diffusion permet aux citoyens d'assister à la séance du conseil à distance, ou de visionner la séance en rediffusion.



Le conseil municipal d'Amman en direct à la radio³⁹



La Municipalité du Grand Amman diffuse depuis 2011 les réunions mensuelles du conseil municipal en direct sur sa station radio GAM Hawa Amman et sur Radio Al Balad. Cette décision municipale répond au désir du grand public d'avoir accès à une plus grande transparence dans les activités de la municipalité et d'être informés sur les décisions qui affectent leurs vies.



³⁸ Conseil Municipal direct à Genève, www.ge.ch/grandconseil/streaming.asp

³⁹ Conseil Municipal à la radio à Amman, <http://ar.ammannet.net/news/97529>

2 La consultation et la concertation

Comme mentionné auparavant, le degré et l'ampleur du pouvoir de décision des citoyens varient selon le niveau de participation citoyenne. Les outils de participation présentés dans ce chapitre portent d'abord sur des processus consultatifs et d'écoute des citoyens. Ils évoluent ensuite vers des processus de dialogue et de concertation, plus interactifs et avec un niveau plus important de participation. Certains de ces outils ont une double fonction et peuvent être utilisés simultanément comme outil de consultation ou de concertation dépendamment de la place, du rôle et du pouvoir attribués aux citoyens par la municipalité. D'autres outils sont uniquement utilisés dans le cadre d'un processus consultatif. Dans ce cas, l'engagement et l'implication de la municipalité sont de moindre mesure.

La **consultation** est un outil d'écoute qui vise à associer les citoyens et les acteurs locaux à la définition d'un projet territorial collectif et à la gestion des affaires locales. La consultation se limite à informer un public cible et à demander l'avis des citoyens et des acteurs concernés. La consultation peut être utilisée pour valider ou invalider une proposition de la commune. C'est le décideur qui organise la consultation et restitue les résultats aux personnes consultées. Le conseil municipal garde son pouvoir de décision et les citoyens n'ont pas forcément le pouvoir de proposer des solutions à la commune.

La **concertation citoyenne**⁴⁰ est une forme de concertation plus participative. Elle inclut les citoyens et les acteurs locaux de façon plus directe et active dans les processus de décision et d'élaboration d'un projet. Les citoyens ont un véritable pouvoir de proposition et la commune ne se contente pas de simplement les écouter, les informer ou de connaître leur avis. Par de véritables rencontres et dialogues, la commune cherche à inclure et impliquer les citoyens

dans une décision ou un projet. Lors d'une concertation citoyenne, des citoyens, mais également des acteurs institutionnels, partagent un intérêt commun et acceptent de participer au processus de concertation pour trouver des solutions partagées. Le décideur doit tenir compte des contraintes de disponibilité ainsi que des motivations et aptitudes des divers acteurs afin d'inclure l'ensemble des parties concernées.

En somme, la concertation citoyenne vise à :

1. **Planter et enrichir la démocratie** par le respect des droits et liberté des citoyens, le renforcement de la démocratie représentative et participative et la création d'un lien entre autorité et citoyens.
2. **Optimiser la planification et la réalisation des projets** en mobilisant le vécu des citoyens et en gagnant du temps et de l'argent.
3. **Décider dans un intérêt général** en satisfaisant les besoins de toutes les couches socio-économiques d'une commune et en améliorant le bien-être et le bien-vivre.
4. **Faire adhérer et faciliter l'appropriation des décisions par les citoyens** en responsabilisant les citoyens et en limitant les réactions de rejet.
5. **Surmonter les conflits et améliorer le rapport de confiance entre autorité et citoyens** en gérant les conflits et en réduisant les contentieux.

Les citoyens peuvent être consultés ou concertés dans tous les domaines de la vie locale :

- ▶ Plans de développement et d'aménagement de la localité.
- ▶ Politiques locales (environnement, développement économique, tourisme, équipements, infrastructures, intégration des jeunes, des femmes, des personnes âgées, etc.).

⁴⁰ Voir pour plus d'information le guide méthodologie « GranLyon : la concertation dans la conduite du projet » (2014), www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Guide_methodo.pdf

Les questions à poser

Avant de choisir un outil de consultation ou de concertation, il est nécessaire de faire un **diagnostic** et d'élaborer une **stratégie** afin de garantir la réussite du processus participatif. Les questions suivantes sont utiles à poser :

- ▶ Quel projet ou décision vont être impliqués dans ces processus ? (Analyse des contraintes et opportunités)
- ▶ Quels sont les objectifs et les résultats souhaités ? (Information, appropriation, modification d'un projet ou d'une décision)
- ▶ Quels sont les acteurs ciblés ? Quels sont les acteurs à impliquer ? Quels sont leurs rôles et responsabilités ?
- ▶ Quel est le cadre législatif possible pour conduire une consultation ou une concertation ?
- ▶ Quel est le temps mis à disposition pour développer de tels processus ?
- ▶ A travers quels outils ou mécanismes ces processus vont-ils se dérouler ?

Discuter ensemble sur les enjeux de la ville et de la participation des jeunes.

(Voyage d'étude du programme CoMun, Juin 2014)





2.1 L'Espace Citoyen

Description

L'Espace Citoyen (EC) est un espace au sein de la municipalité réservé aux citoyens afin de faciliter la communication entre les citoyens et la municipalité. Grâce à l'espace citoyen, tous les contacts entre le citoyen et la commune sont canalisés via un seul vecteur qui est l'Espace Citoyen. L'EC assure une véritable interaction entre la municipalité et les citoyens et favorise la participation. L'EC met à disposition une panoplie d'informations et de services très diversifiés qui viennent répondre aux besoins des citoyens.

Remarque : L'EC est un outil assez large qui englobe plusieurs outils comme par exemple la « gestion des plaintes » (p. 46)

Aperçu

Objectifs

Faciliter l'accès aux services municipaux et l'amélioration des services urbains.

Mettre à la disposition des citoyens des services accessibles et rapides avec plus d'efficacité et d'efficience dans les procédures.

Champs thématiques

L'EC est ouvert à tous les citoyens. Il est également accessible à travers son site internet. Il propose une multitude de services (permis de construire, réclamation, etc.).

Conditions

Disposer d'un espace suffisant au sein de la municipalité pour créer un Espace Citoyen. Des formations et des améliorations régulières sont nécessaires afin de répondre au mieux aux attentes des citoyens.

Périodicité

L'Espace Citoyen se construit autour d'une réforme administrative complexe. Cet espace doit être inauguré officiellement, puis doit délivrer les informations nécessaires aux citoyens durant toute l'année.

Pourquoi ?

L'espace citoyen est un relais entre la municipalité et les citoyens. L'EC est un point de départ pour :

- ▶ Consolider la commune et la rendre plus accessible, transparente, responsable et attentive,
- ▶ Améliorer les services publics, les axer sur les usagers, afin qu'ils soient efficaces et rentables,
- ▶ Élargir la gamme des possibilités offertes aux citoyens grâce à la mise en place de nouveaux services (ex : Consultation des taxes, des démarches et un suivi instantané des services demandés par internet),
- ▶ Instaurer des mécanismes d'évaluation réguliers,
- ▶ Garantir un accès égal aux services publics, afin de favoriser la cohésion sociale.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Adopter une décision commune et asseoir une **volonté politique** sont des préalables essentiels pour ouvrir un espace citoyen,
- ▶ Définir les missions et objectifs de l'espace citoyen à travers une stratégie, basée sur un diagnostic,
- ▶ La mise en place de l'EC nécessite l'intervention de **plusieurs groupes d'acteurs** : des experts en architecture, en technologie informatique, en organisation et développement, et en communication,
- ▶ Il existe des standards sur la mise en place et le fonctionnement de l'Espace Citoyen au sein de la FNVT⁴¹.

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Etape 1 : Phase de préparation**
 - Établir une liste regroupant les objectifs et les missions que doit remplir l'Espace Citoyen,
 - Établir un rapport de diagnostic organisationnel de la commune (Organisation administrative, réseau et application informatique, communication interne et externe),

⁴¹ Voir le site internet FNVT, www.fnvt.org

- Trouver un emplacement et mettre en place un plan d'exécution,
 - Préparer une rubrique sur le site internet.
- **Etape 2 : Phase de mise en œuvre**
- Travaux d'aménagement des espaces,
 - Installation des équipements, logiciels, bureaux d'accueil,
 - Création d'une équipe et formation du personnel,
 - Mise à jour et test de la rubrique « Espace Citoyen » sur le site internet,
 - Préparation des fiches services pour informer les citoyens sur les procédures à suivre, les documents à fournir et les délais à respecter.
- **Etape 3 : Phase opérationnelle**
- Assurer la communication externe avec les citoyens,
 - Organiser une session de lancement pour présenter ce qu'est l'Espace Citoyen aux habitants
 - Introduction des nouveaux services, présentation des objectifs,
 - Lancement officiel de l'EC et de la rubrique internet,
 - Ouverture de l'EC et mise en place d'agents polyvalents qui prennent en charge le citoyen et s'occupent des requêtes en ligne.

► **Etape 4 : Suivi et Évaluation de l'Espace Citoyen**

- S'assurer du bon fonctionnement de l'EC,
- Attribuer un identifiant à chaque citoyen pour le suivi de ses demandes,
- Faire des enquêtes de satisfaction régulièrement pour améliorer la qualité et l'efficacité du service (voir l'évaluation citoyenne p. 49).

Remarque : Le travail de mise en œuvre diffère d'une municipalité à une autre selon le diagnostic de chaque commune et ses spécificités.

CONSEIL

- Le personnel de l'EC doit être impliqué dès le début du projet.
- La coordination entre les différents acteurs nécessite un travail minutieux puisqu'il existe un lien étroit dans l'élaboration et l'exécution de certaines tâches (ex : Les experts en organisation et développement se charge de la rédaction et les experts en communication se charge de la conception, cette collaboration étroite est nécessaire pour avoir un résultat pertinent).
- Une période test est primordiale avant le lancement de l'Espace Citoyen et de la rubrique en ligne.

Bonnes pratiques

Les Guichets Uniques « One Stop Shops » en Palestine



Mis en place dans les Territoires Palestiniens, les guichets uniques « One Stop Shops » sont un lieu permettant aux citoyens de recevoir et d'obtenir des informations sur les services municipaux recherchés. Ces guichets uniques visent à améliorer et simplifier les démarches administratives à l'échelle municipale.

Les guichets sont directement connectés aux départements et sections rattachées à la municipalité. Cela permet d'accroître la transparence et l'efficacité des prestations de services, et d'améliorer l'accès aux services par les citoyens. Des petits films d'animation ont été conçus pour informer la population sur les fonctions des guichets uniques et les services qu'ils peuvent fournir⁴².

⁴² Voir film d'animation, « Les territoires Palestiniens : les guichets uniques municipaux One pour améliorer les services aux citoyens », www.youtube.com/watch?v=mA9FugMXbj8



L'espace citoyen de Siliana ⁴³

La municipalité de Siliana a inauguré, le 27 mai 2014, son nouveau service « Espace Citoyen ». Cet espace a pour but de renforcer les structures démocratiques dans les villes tunisiennes dans l'actuel contexte de décentralisation. L'Espace Citoyen de Siliana est le deuxième en Tunisie, après celui de Menzel Bourguiba qui a ouvert ses portes le 13 décembre 2013. A travers l'établissement des structures de proximité pour les citoyens, le projet vise à améliorer la réactivité de la municipalité à l'égard de tous les citoyens : en fournissant des services rapides, faciles et dans les meilleures conditions d'accueil.



⁴³ Voir le site www.co-mun.net/fr/news/33/2014-05-29.html

2.2 Gestion des plaintes

Description

La gestion des plaintes est un outil qui permet aux citoyens d'exprimer leurs mécontentements et de recevoir une réponse dans un délai défini. Ce système inclut la réception de la plainte par la municipalité, son traitement, sa résolution et l'envoi d'une réponse au citoyen de façon transparente et durable. Les plaintes et les commentaires sont traités par une personne référente qui travaille avec l'ensemble des services concernés dans le but de répondre aux problèmes de façon intersectorielle et efficace. La gestion des plaintes doit être conçue de manière à ce que chaque citoyen puisse déposer ses commentaires et ses plaintes (via différents moyens adéquats). L'objectif premier pour les municipalités est de trouver des solutions long-terme aux problématiques récurrentes rencontrées quotidiennement par les habitants.

Aperçu

Objectifs

Améliorer de façon continue le service à la clientèle, établir une méthode structurée et organisée de la gestion de plaintes. C'est aussi un outil de gestion pour orienter les actions municipales afin d'optimiser la satisfaction des bénéficiaires.

Champs thématiques

Les plaintes des citoyens concernent souvent les services de la municipalité, des indications sur des défaillances actives (réseau électrique, nid de poule), mais peuvent également porter sur toutes autres activités de la ville.

Conditions

La municipalité doit avoir les ressources nécessaires pour recueillir les plaintes des citoyens, les traiter et y répondre.

Périodicité

Les plaintes peuvent être reçues tout au long de l'année.

Pourquoi ?

La mise en place d'un service de gestion des plaintes au sein d'une municipalité apporte plusieurs avantages : la municipalité se montre responsable en prenant leurs avis en considération. Avec un système efficace, la municipalité peut assurer le suivi dans la mesure de ses moyens afin d'améliorer ses services. Par conséquent, cela permet à la municipalité d'être à l'écoute des citoyens et de montrer son engagement auprès des habitants.

Une gestion efficace des plaintes peut améliorer les points suivants :

- ▶ Redevabilité
- ▶ Transparence
- ▶ Dialogue avec les citoyens

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ **Communication** : Assurer l'accès pour tous. Les citoyens doivent être informés sur le système de plaintes et doivent savoir comment déposer leurs plaintes.
- ▶ **La cellule du personnel** gère les plaintes déposées de façon intersectorielle et s'adresse aux différents départements au sein de la municipalité pour le suivi.
- ▶ **Système d'information** pour enregistrer, traiter et suivre les plaintes (ex : Tableau Excel pour assurer le suivi de chaque plainte avec l'enregistrement du nom, date, motifs, contact, etc.).

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Etape 1 : Recevoir les plaintes et les commentaires**
 - La municipalité doit mettre à disposition différents moyens pour permettre aux citoyens de déposer leurs plaintes par écrit (ex : lettre, boîte à plaintes, mail).
 - Pour certains systèmes, il existe la possibilité de déposer une plainte par téléphone mais il est souvent obligatoire, par la suite, de remplir

un formulaire pour l'enregistrement formel. Il est également nécessaire de signaler l'identité du plaignant. Ce formulaire peut être disponible sur le portail de la ville et/ou directement à l'hôtel de ville.

► **Etape 2 : Accuser de réception de la plainte**

- Un accusé de réception écrit doit être expédié au plaignant dans un délai précis (ex : 2 jours ouvrables après réception de la plainte) par le responsable du processus de gestion des plaintes.

► **Etape 3 : Traitement d'une plainte selon un mécanisme transparent et uniforme**

- La plainte doit être suivie par un manager, responsable du service des doléances. Selon la nature de la plainte, cela peut entraîner une enquête intersectorielle. La municipalité doit se mettre d'accord pour proposer des solutions afin de résoudre le problème et prendre des mesures de suivi.

► **Etape 4 : Répondre rapidement en fixant un délai de traitement**

- Donner une réponse au plaignant en expliquant le traitement et les solutions envisageables pour ce cas. Il est préférable que le délai complet pour le traitement de la plainte ne dépasse pas 2 semaines.

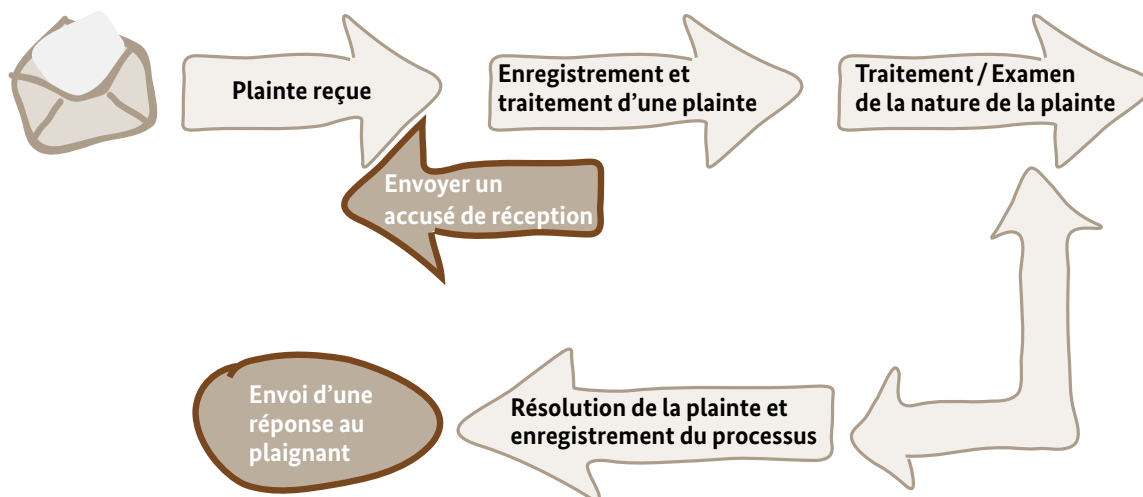
► **Etape 5 : Suivi et enregistrement dans le système de gestion des plaintes**

- Enregistrer les plaintes dans le système de gestion des plaintes afin de les archiver et permettre l'élaboration de données statistiques de façon à connaître, sur le long-terme, les attentes des citoyens.

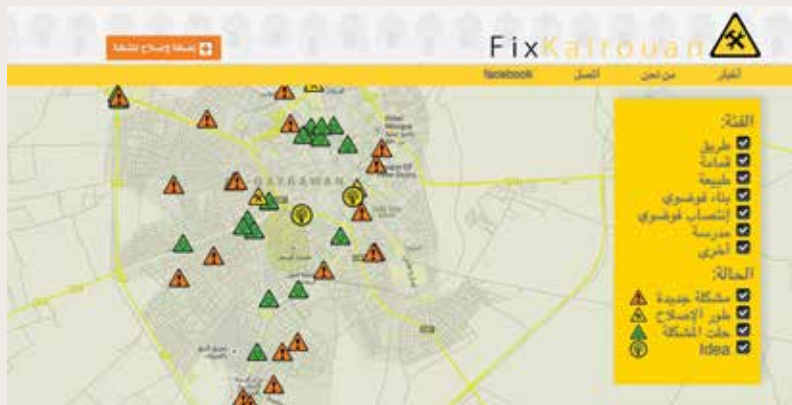
CONSEIL

Le succès d'un système de gestion des plaintes bien organisé dépend essentiellement des collaborateurs de la municipalité. Il est indispensable d'intégrer les membres de l'équipe dès le début dans le processus. L'objectif est de comprendre les plaintes, de ne pas les considérer comme des attaques mais plutôt comme des possibilités d'améliorer la vie des habitants. Afin que le personnel ne se sente pas offensé, la municipalité peut décider de ne pas traiter les plaintes à caractère personnel qui remettraient en cause une personne précise.

Graphique 3 : Procédure de gestion de plaintes



Bonnes pratiques

Une première dans le monde arabe, le site fixkairouan.org⁴⁴

Afin d'aider les citoyens à signaler les problèmes locaux aux autorités compétentes, un projet a été initié par TACID, la Toile des associations pour le civisme et le développement, en partenariat avec la municipalité de Kairouan et sponsorisé par *Solidarity Fund* (une fondation qui gère les fonds du ministère des Affaires étrangères polonais). Il s'agit du site fixkairouan.org qui permet de produire une plateforme « open-source » adaptée aux besoins des citoyens. La méthode de

fonctionnement est simple: pour signaler un problème, par exemple les fuites d'eau, les poubelles non collectées, les nids-de-poule, les chiens errants, ou les lampadaires défectueux, l'utilisateur clique simplement sur « Ajouter nouveau problème ». Les utilisateurs disposent d'une carte de la ville, où des problèmes déjà signalés sont marqués. En cliquant sur le lieu et en entrant une description du problème, un nouveau rapport peut être ajouté.

Une fois qu'un problème a été signalé par un citoyen, l'autorité sera informée automatiquement par un e-mail via la plateforme à l'administrateur en charge, afin de s'assurer que les rapports parviennent au bureau approprié.

Bureau des réclamations dans la ville de Sousse⁴⁵

La ville de Sousse a inauguré son bureau des réclamations en octobre 2013 par le maire de Braunschweig et le maire de Sousse. Cet espace a été mis en place dans le but de prendre en charge et de traiter les demandes et les mécontentements des habitants et des usagers. Les citoyens déposent leur plaintes soit par e-mail, par formulaire sur le portail de la ville, par téléphone ou directement au bureau des réclamations. Le bureau envoie un accusé de réception au citoyen puis transfère la requête au service concerné. Une réponse est alors envoyée par le service concerné au bureau de plaintes qui se chargera de répondre le citoyen. Entre novembre et décembre 2013, le bureau a reçu 85 réclamations.



⁴⁴ Voir le site internet FNVt, www.fnvt.org

⁴⁵ Voir le site internet, <http://goo.gl/X2HPpn>



2.3 Evaluation citoyenne de la qualité des services

Description

L'évaluation citoyenne des services municipaux peut également être utilisée en tant qu'instrument de consultation ou de concertation citoyenne. En tant qu'outil de **consultation**, l'évaluation citoyenne vise à consulter les citoyens et saisir leur avis sur les services municipaux. Ceci peut se faire par un sondage ou encore par questionnaire. La collectivité locale évalue la performance de ses services municipaux en interrogeant ses habitants.

Au-delà d'un processus consultatif, l'évaluation citoyenne peut également être utilisée comme instrument de **concertation citoyenne**. La commune fait participer activement les citoyens à l'élaboration et à la conduite de l'évaluation. Contrairement à la consultation, la concertation vise à prendre en compte les commentaires des citoyens collectés dans le but d'améliorer activement les services municipaux. Dans cette perspective, cet outil est idéal pour reconsidérer la gouvernance locale, les services urbains et la gestion interne des municipalités et pour nouer un dialogue entre les utilisateurs et les fournisseurs d'un service.

Aperçu

Objectifs

En tant que consultation : connaître la qualité des services municipaux et la satisfaction des citoyens.

En tant que concertation citoyenne : connaître la qualité des services municipaux et la satisfaction des citoyens ; faire participer les citoyens à l'élaboration des indicateurs de qualité des services municipaux ; améliorer la qualité et le monitoring des services municipaux et améliorer le dialogue et le rapport de confiance entre municipalité et citoyen.

Champs thématiques

Tous les services municipaux, surtout ceux qui touchent la qualité et le cadre de vie des citoyens : propreté, espaces verts, espaces publics, voirie, évacuation des eaux pluviales, etc.

Conditions

En tant que consultation : connaissance de la méthodologie tel que l'élaboration des questions, les méthodes de collecte de données pour sonder l'avis des citoyens, et les modes d'analyses et de traitement des informations récoltées par un questionnaire.

En tant que concertation citoyenne : Adhésion de la municipalité aux techniques d'évaluation citoyenne de la qualité des services municipaux. Inclusion des organisations de la société civile dans les processus d'évaluation pour faciliter le lien entre les citoyens et les municipalités. Utilisation d'une méthodologie valide, efficace et transparente pour récolter de l'avis des citoyens. Validation des résultats de l'évaluation par les citoyens et la municipalité. Adoption d'un plan d'action multi-acteurs pour prendre les mesures adéquates découlant des résultats de l'évaluation.

Périodicité

En fonction des moyens, les processus d'évaluation citoyenne peuvent être annuels ou pluriannuels (2 à 3 ans).

Pourquoi ?

- ▶ Améliorer la transparence et la responsabilité des communes,
- ▶ Améliorer la qualité des services municipaux et des processus administratifs en répondant aux besoins des citoyens,
- ▶ Faire entendre la voix des citoyens à travers la mise en place de canaux de feedback direct.
- ▶ Améliorer le dialogue entre la collectivité locale et les citoyens,
- ▶ Faire baisser les tensions et le mécontentement des citoyens face à la municipalité.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Equipe municipale formée et capable de mener une évaluation qualitative et/ou quantitative pour mesurer la qualité des services municipaux,
- ▶ Possibilité de revoir et modifier les processus de travail des employés au sein d'une municipalité et les procédures administratives,
- ▶ Définir une personne chargée de communication qui assume la communication des résultats de l'évaluation.

Comment mettre en œuvre ?

Deux méthodes de mise en œuvre existent en matière d'évaluation citoyenne :

- ▶ La passation d'un questionnaire élaboré entièrement et indépendamment par la commune,
- ▶ L'élaboration d'une évaluation citoyenne participative avec un groupe composé de citoyens et des services municipaux ciblés par l'évaluation. La démarche de l'évaluation citoyenne est ici considérée comme un moyen de concertation citoyenne qui vise à être participative. Les étapes décrites ci-dessous s'inscrivent dans cette démarche.
- ▶ **Etape 1 : Préparer une évaluation citoyenne participative**
 - Former et constituer une équipe de travail au sein de la municipalité pour développer les évaluations citoyennes.

- Élaborer une stratégie d'évaluation des services municipaux en répondant aux questions suivantes : quels sont l'objet et la portée de l'évaluation ? Quels services nécessitent une évaluation citoyenne ? Combien de temps pour l'évaluer ? Quel est son objectif ? Quel est le groupe cible ?
- Élaborer une proposition de fiche d'évaluation citoyenne avec des indicateurs et des mesures de qualité afin de procéder à l'évaluation des services par les citoyens et à l'auto-évaluation par les techniciens de services.
- Identifier un échantillon, par tirage au sort ou par quota, pour déterminer le groupe avec qui l'évaluation va se dérouler (ex. jeunes femmes).
- Inviter les citoyens du groupe cible pour une réunion sur la fixation des critères de qualité et d'évaluation.

▶ **Etape 2 : Approuver les critères de qualité par les citoyens concernés**

- Organiser des réunions publiques avec les citoyens concernés par l'évaluation pour identifier et valider les critères et les indicateurs de qualité des services municipaux qui semblent pertinents pour le groupe cible.
- Animer la discussion sur les indicateurs de qualité en se basant sur les suggestions faites par l'équipe municipale chargée de l'évaluation. Inclure les suggestions du groupe cible. Chercher à définir ces indicateurs à travers un consensus.
- Finaliser la fiche d'évaluation citoyenne avec le groupe concerné.

▶ **Etape 3 : Approuver les critères de qualité par les services municipaux**

- Organiser une séance avec les services municipaux concernés par l'évaluation.
- Présenter les critères de qualité élaborés par les citoyens et inclure leur suggestion.
- Elaborer une fiche d'auto-évaluation des services avec des critères de qualité.

▶ **Etape 4 : Approuver l'évaluation citoyenne et l'auto-évaluation**

- Organiser une réunion avec les citoyens et les services municipaux concernés par l'évaluation.



- Présenter les suggestions sur les critères de qualité formulés par les citoyens et des services municipaux.
 - Formuler un consensus et formaliser une évaluation citoyenne définitive.
 - Faire approuver la fiche d'évaluation par le conseil municipal.
 - Identifier les acteurs clés qui peuvent faciliter l'accès et la passation de la fiche d'évaluation aux groupes cibles (ex. associations, personnalité commune, etc.).
 - Élaborer une stratégie de communication avec une campagne de sensibilisation pour informer les personnes concernées par l'évaluation.
- ▶ **Etape 5 : Passation de l'évaluation et suivi**
- Faire passer la fiche d'évaluation et l'auto-évaluation à l'échantillon sélectionné préalablement (soit selon une logique représentative ou qualitative).
 - Documenter le déroulement de la passation des fiches d'évaluation.
 - Assurer le retour des fiches d'évaluation, la saisie des informations et le traitement des résultats.
- Élaborer un rapport d'évaluation des services.
 - Diffuser les résultats et les solutions proposées dans les médias selon un plan de communication.
 - ▶ **Etape 6 : Mise en œuvre et suivi d'amélioration de qualité de service**
 - Assurer la mise en œuvre et le suivi des solutions mentionnées dans l'évaluation citoyenne.
 - Assurer la communication de l'amélioration de la qualité des services.

CONSEIL

Pour assurer la réussite du processus, les citoyens et les services municipaux doivent se mettre d'accord sur les critères de qualité. Il est important de mener des campagnes auprès de la population ciblée et des services municipaux pour insister sur l'utilité de l'évaluation citoyenne. Les services municipaux peuvent se sentir menacés par le processus. De plus, il est nécessaire d'impliquer les prestataires de services et/ou les autorités locales tout au long du processus d'élaboration d'évaluation citoyenne.

Bonnes pratiques

Enquête de satisfaction des citoyens à Menzel Bourguiba

La commune de Menzel Bourguiba a lancé, en partenariat avec la GIZ, une enquête de satisfaction des citoyens. Cette enquête a été confiée à une société (FICOM Conseil) qui a mis en place et a exécuté le système d'évaluation. Les principaux objectifs étaient de :

- Mesurer le niveau de qualité des services perçu par les citoyens,
- Mesurer et hiérarchiser la contribution de chaque aspect à la satisfaction globale,
- Fixer des objectifs et des priorités visant une amélioration des services,
- Évaluer l'efficacité des actions entreprises.

Les enquêteurs ont reçu une formation avant le début de l'enquête sur l'administration du questionnaire et la collecte des données. Au final, le processus d'évaluation a couvert un échantillon de 135 enquêtés et a évalué 4 domaines, à savoir les services, la communication communale, les employés municipaux et la participation citoyenne. Pour conclure, la société prestataire a formulé une appréciation globale pour la municipalité.



Évaluation citoyenne dans la ville de Manisa⁴⁶

En 2010, la ville de Manisa en Turquie a lancé une enquête de satisfaction auprès des citoyens sur la qualité des services publics. Soutenue par la Fondation Turque pour la Recherche en Politique Economique (TEPAV) et la Banque Mondiale, l'assemblée citoyenne de Manisa a dirigé le processus. L'enquête a recouvert 27 services publics dépendants des autorités locales, et interrogé 2 500 personnes sur les 290 000 habitants de la ville. Suite à l'évaluation, des échanges approfondis ont conduit le gouvernement et la municipalité à valider le principe des fiches de notation citoyenne et à s'engager pour plus de transparence. Au cours de ce processus, la forte couverture médiatique a permis de sensibiliser les habitants aux fiches de notations citoyennes. L'assemblée citoyenne a également joué un rôle de médiateur entre les citoyens et l'administration municipale.



⁴⁶ Evaluation citoyenne, Ville de Masina,
<http://goo.gl/GxnReT>



2.4 Planification urbaine stratégique

Description

La **planification urbaine stratégique** est un instrument qui permet d'indiquer quel avenir paraît souhaitable et réalisable pour le développement d'une ville ou d'un secteur urbain. Cet instrument communal représente un ensemble cohérent d'objectifs et de moyens pour le développement d'une ville ou d'un secteur. Elle définit une vision à long terme et des axes stratégiques, incluant un budget pour le développement à court, moyen et long terme ainsi qu'un plan d'action pour les actions prioritaires. La planification stratégique est prévue sur une longue durée, de l'ordre de 10 à 20 ans, ce qui permet d'imaginer des logiques de développement urbain durable et de créer des transformations véritables.

Les outils de planification urbaine sont multiples et se complètent. Nous pouvons citer deux types de stratégies de planification urbaine, globale et sectorielle. Ces stratégies sont développées selon les besoins prioritaires des villes⁴⁷ :

- ▶ **Les Stratégies de Développement des Villes (SDV)** concernent le territoire d'une municipalité, d'une agglomération ou d'une région urbaine. C'est le processus par lequel les responsables municipaux, agissant en partenariat avec l'ensemble des acteurs urbains, décident des choix stratégiques à opérer et des actions prioritaires à mettre en œuvre pour le développement durable de la ville. Cette stratégie « globale » englobe tous les secteurs jugés pertinents pour modifier la trajectoire de développement urbain. Les SDV peuvent également être formulés dans le but d'harmoniser les différentes stratégies sectorielles.
- ▶ **Les Stratégies Sectorielles** se focalisent sur un secteur concret d'intervention communal et développent un cadre stratégique pour le développement et l'amélioration de ce secteur. Ces sec

teurs peuvent porter sur la mobilité, la jeunesse, l'économie locale ou encore la gestion des déchets⁴⁸.

Aperçu

Objectifs

La planification urbaine stratégique vise à doter la ville d'une vision stratégique et partagée de son avenir. Elles sont élaborées pour le long terme (10 à 20 ans) mais peuvent être actualisées au bout de quelques années en cas d'évolutions importantes dans le contexte de la ville.

Champs thématiques

Développement de la cohésion sociale et garantir les services d'intérêt général.

Renforcement de l'attractivité et compétitivité économique de la ville.

Valorisation du patrimoine humain et culturel (patrimoine bâti).

Amélioration du niveau d'équipement et d'infrastructure.

Protection et mise en valeur des espaces publics et l'environnement.

Conditions

Volonté politique claire de la municipalité. Mobilisation de tous les acteurs concernés, participation des acteurs, stratégie de communication et mobilisation de l'expertise.

Budget consacré à l'élaboration de la planification urbaine stratégique, levée de fonds auprès de la coopération internationale.

Promotion du partenariat public-privé pour la mise en œuvre des PA.

Périodicité

Tous les 10 ans élaboration ou révision pour des stratégies à l'horizon 15 à 25 ans.

⁴⁷ Par exemple, une grande ville confrontée à une forte croissance démographique va s'orienter vers une stratégie globale. À l'inverse, une ville voulant se concentrer sur un enjeu majeur, comme le foncier, va opter pour une planification sectorielle.

⁴⁸ Voir exemple sur les Plans Communaux de Gestion des Déchets (PCGD), p. 56

Pourquoi ?

- ▶ Faciliter les prises de décisions sur le court-terme en développant une vision long-terme et globale du développement de la ville,
- ▶ Accompagner les changements sociaux, territoriaux, économiques, politiques et institutionnels basés sur des lignes directrices long-termes,
- ▶ Anticiper leurs effets sur les territoires et les populations en planifiant en avance les différentes options,
- ▶ Favoriser la mise en cohérence des politiques locales et la rationalisation des investissements publics,
- ▶ Renforcer l'attractivité, la beauté et l'identité de la ville,
- ▶ Contribuer au renforcement de la cohésion sociale et territoriale.

Lors du développement de ces stratégies, il est essentiel d'impliquer les citoyens dans la définition de la vision, des objectifs et des orientations urbaines futures. Sans la prise en compte de leur point de vue, le processus de planification urbaine risque de négliger des informations essentielles, que seuls les habitants en tant qu'« experts » de leur lieu de vie, peuvent souligner. L'implication des citoyens dans ce processus vise également à faciliter l'ancrage des projets et dispositifs prévus au sein de la ville et l'appropriation de ces derniers par les citoyens.

Remarque : *Les Schémas Directeurs d'Aménagement (SDA), les Plans d'Aménagement Urbain (PAU) et les Plans d'Aménagement de détail (PAD) ont pour objectif de planifier et d'assurer la création, l'aménagement et le développement des agglomérations urbaines. Ces instruments sont centraux en matière de planification et de gestion urbaine locale dans les communes en Tunisie. Actuellement, la participation des citoyens et des habitants n'est pas effective (seul l'affichage au sein de la municipalité pendant deux mois est requis). Cependant, il est fortement recommandé d'inclure les habitants afin de prendre en compte leur « expertise » et leurs problématiques quotidiennes dans les projets de la ville. Les mécanismes de participation utilisés dans la planification stratégique peuvent être repris lors du montage de ces plans.*

De quoi a-t-on besoin ?

La volonté et le leadership politiques au niveau local sont certainement les points de départ du processus de la planification urbaine stratégique. Cependant, il est également nécessaire :

- ▶ D'une bonne équipe de gestion mixte au niveau de la commune, comprenant des responsables politiques (conseil municipal) et techniques (services municipaux et expert coordonnateur) qui ont accès aux informations et données clés sur la ville.
- ▶ D'une bonne organisation des instances de pilotage et de participation au niveau de la commune, des quartiers, des groupes de travail thématiques.
- ▶ D'une stratégie de communication qui accompagne le processus dès son lancement.
- ▶ D'une expertise contractuelle et/ou citoyenne dans les domaines d'importance stratégique pour la planification urbaine.
- ▶ D'un budget consacré et d'un bureau de la planification urbaine stratégique assurant la gestion, le secrétariat technique et une bonne visibilité et accessibilité du processus.

Comment mettre en œuvre ?

Les étapes décrites ci-dessous mettent l'accent sur la dimension participative du processus de planification urbaine stratégique.⁴⁹

▶ Etape 1 : Lancement de la planification urbaine stratégique

Cette phase est cruciale. Elle doit garantir la participation de tous les acteurs locaux et des représentants de la population. Il est donc important de s'assurer :

- D'un fort soutien politique au niveau local et central,
- De la mise en place d'un comité de pilotage, responsable de l'élaboration de la stratégie,

⁴⁹ S'inspire du « Guide des Stratégies de Développement des Villes pour le Sud de la Méditerranée », CMI, octobre 2011



- D'une bonne communication pour sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes,
- De l'implication de la Société Civile, de mobiliser les compétences techniques locales (universités, personnes ressources, associations professionnelles,) et les médias.

▶ **Etape 2 : Élaboration du diagnostic général**

La planification urbaine stratégique suppose une bonne connaissance de la situation actuelle de la ville, résultat d'une analyse rigoureuse. Cette étape doit permettre, sur la base d'une approche participative :

- D'établir un état des lieux mettant en exergue les principaux enjeux urbains ou sectoriels rencontrés par l'ensemble des acteurs locaux.
- D'identifier les potentialités et les opportunités à mettre en avant, ainsi que les améliorations à apporter au fonctionnement actuel de la ville ou du secteur cible.

Afin d'être participatif, ce diagnostic doit inclure les différentes parties prenantes, dont la société civile. Pour cela, des outils comme les ateliers urbains, les ateliers thématiques, les diagnostics participatifs, ou les ateliers de restitution des résultats doivent être mis en place pour favoriser la participation et permettre à la municipalité de construire un diagnostic correspondant aux réalités économiques, sociales et environnementales locales.

▶ **Etape 3 : Élaboration d'une vision et des axes stratégiques**

Lors de la définition de la planification urbaine stratégique, la formulation de la vision doit être élaborée de façon participative, en impliquant les groupes de la société civile et du secteur privé à la formulation d'une vision partagée de la ville, à l'horizon de 15 à 25 ans. Le comité de pilotage municipal doit lancer une campagne auprès des citoyens afin qu'ils viennent partager leur vision de la ville lors des réunions publiques et des ateliers urbains (outils p. 57). Le groupe de travail municipal propose ensuite une vision qui sera

discutée à nouveau lors de réunions publiques et d'ateliers urbains. Le conseil municipal a le dernier mot sur la vision finale.

La concrétisation de la vision passe par la définition d'axes stratégiques de développement. Une première ébauche de ces axes est élaborée par le Comité de Pilotage, puis discutée et validée lors d'ateliers urbains. Les acteurs qui composent ces ateliers sont les mêmes que ceux qui ont contribué à la mise au point de la vision stratégique. La décision finale des axes stratégiques revient à la municipalité.

▶ **Etape 4 : La définition du plan d'action et le phasage**

Basé sur les axes stratégiques courts, moyens et long-termes, le plan d'action correspond aux programmes et aux actions prévues. Il définit les responsabilités, les ressources financières et la durée de réalisation de chaque programme ou projet. Tout comme la formulation de la vision et des axes stratégiques, les programmes et projets peuvent être développés par le comité de pilotage, puis discute et approuve lors d'ateliers participatifs ou réunions publiques.

▶ **Etape 5 : Mise en œuvre de la stratégie**

La mise en œuvre de la stratégie peut s'accompagner de la création d'espace de concertation ou de co-décision plus ou moins permanents (conseils de quartier, conseils de citoyens ou tables rondes), ou les citoyens peuvent faire un retour sur les points forts et les faiblesses des projets et services urbains mis en place. Ces espaces permettent également de créer des ponts de communication entre la municipalité et les citoyens dans le but d'améliorer la ville et se rapprocher de la vision partagée définie lors de la planification urbaine stratégique.

▶ **Etape 6 : Suivi et évaluation**

La phase de suivi et d'évaluation permet de mesurer les impacts de la stratégie et d'apporter des réajustements si nécessaire. La municipalité est en charge de suivre la stratégie lors des prises de décisions et de la mise en place des actions.

CONSEIL

- S'assurer de la participation de tous les acteurs impliqués, y compris les citoyens (Conseils de quartiers, d'usagers, de groupes de citoyens comme les chômeurs, les femmes, les jeunes).
- La diversification des appuis et financements à travers des partenariats actifs: Etat-Collectivités locales, coopération décentralisée, Collectivités Locales-secteur privé-SC.
- La responsabilisation d'un (e) élu (e) municipal (e) pour conduire le processus.
- Le recrutement d'un comité de pilotage compétent pour faciliter le processus.
- La mise en place une bonne stratégie de communication et la documentation du processus.
- La mise en réseau avec les villes et les organismes impliqués dans les diverses stratégie de planification urbaine qui fonctionnent dans le pays, dans la région et dans le monde.

Bonnes pratiques

Planification urbaine globale. Le SDV de la ville de Sousse⁵⁰



En 2012, la phase d'élaboration du diagnostic fut mise en place pour le lancement des Stratégies de Développement des Villes (SDV). Un comité de pilotage et un comité consultatif ont été établis. La méthodologie utilisée est USUDS (plateforme et espace de travail collaboratif et d'apprentissage entre villes intéressées par le développement urbain durable), enrichie par l'approche des « Faits-Défis-Projets ». Plusieurs groupes de travail, regroupant différents acteurs (économique,

institutionnels, etc.), ont travaillé sur l'analyse des principaux faits, défis et projets, et autour de thèmes clés comme : la transition démocratique, la vulnérabilité de la médina, la sous-exploitation du potentiel touristique, les facteurs de compétitivité. Deux groupes sectoriels furent également formés : un groupe de jeunes et un groupe de femmes afin d'analyser les défis et les projets envisagés pour les 9 thèmes clés. Cette stratégie est élaborée en concertation avec les différents acteurs et experts intervenants au niveau de la ville, les différentes administrations publiques, la Société Civile et les citoyens.



Planification sectorielle stratégique. Le Plan Communal de Gestion des Déchets (PCGD) de la ville de Sfax

Les Plans Communaux de Gestion des Déchets (PCGD)⁵¹ sont des outils qui facilitent la maîtrise des coûts, la qualité du service et la participation des citoyens à l'action municipale dans le domaine de la propreté et de la protection de l'environnement. La commune de Sfax fait partie des communes qui ont réussi à faire participer les citoyens dans l'élaboration du PCGD. La municipalité a tenu à inclure et intégrer la société civile dans toutes les étapes d'élaboration du PCGD, allant du diagnostic local à la formulation de la vision, des axes stratégiques et du plan d'action. Ce processus a abouti à la création d'un forum d'associations qui a pour objectif de faciliter et cadrer la coopération entre la commune et les organisations de la société civile.

⁵⁰ SDV de Sousse, www.strategie-sousse.com

⁵¹ L'élaboration et la mise en œuvre des PCGD ont été soutenues en Tunisie par la GIZ. Voir le Guide pratique pour l'élaboration d'un plan communal de gestion des déchets, ministères chargés de l'Intérieur et de l'Environnement, année 2009



2.5 Réunion publique

Description

La réunion publique est un outil classique et couramment utilisé dans la démocratie participative. Le statut et le rôle attribué à une réunion publique dépendent des objectifs que la municipalité met derrière cet outil. Elle peut correspondre soit à une consultation citoyenne ou soit à une concertation.

Comme instrument de **consultation**, la réunion publique consiste à inviter les citoyens à une réunion et les informer sur un enjeu, un projet ou une décision. La commune crée un espace et un cadre d'information et d'écoute pour des citoyens, où ces derniers peuvent poser leurs questions sur les divers projets. Elle permet de (re)nouer un contact avec les citoyens et d'améliorer la confiance entre collectivités locales et citoyens. Toutefois, la commune n'a pas pour objectif de trouver des solutions à un problème ou d'inclure les citoyens dans la réalisation d'un projet ou dans une prise de décision.

Lorsqu'une réunion publique s'inscrit dans une perspective de **concertation citoyenne**, la commune cherche à adopter une forme de participation citoyenne plus active. Afin d'améliorer les services municipaux et les politiques locales, la commune réunit les citoyens pour les informer sur un projet ou une décision et leur permettre d'interpeller les conseillers municipaux. La réunion est ouverte à tous les citoyens, préalablement informés de l'évènement grâce à une bonne communication. Lors de ces réunions, les citoyens peuvent recevoir des réponses et proposer des solutions ou des alternatives. La commune doit être ouverte à recevoir des critiques qui pourront être intégrées dans ses projets et décisions. A travers cette concertation, la commune cherche à légitimer et à approuver ses actions municipales.

Réunions Publiques et Ateliers urbains



Similaire aux réunions publiques, les ateliers urbains ont pour but d'amener les habitants à repenser leur quartier en matière d'aménagement et d'urbanisme. Regroupés en petits groupes, les habitants réfléchissent avec les techniciens (architectes, urbanistes, paysagistes, etc.) et les élus, sur l'aménagement de leur quartier. Des idées sont avancées et des projets imaginés sur lesquels le maire et son conseil municipal peuvent s'inspirer et prendre une décision.

(Photo: Maquette de la Médina, Municipalité de Sousse 2011)

Exemple : Ateliers Urbains dans le quartier du Triennial de Boulogne-sur-Mer⁵²

La municipalité de Boulogne-sur-Mer (France) a organisé plusieurs ateliers urbains avec les habitants du quartier Triennial. Ils avaient pour objectifs d'échanger autour des projets de renouvellement urbain. Les ateliers ont pris la forme de discussions spontanées entre habitants et architectes. Des promenades dans le quartier ont été organisées et ont permis de souligner les points positifs et les enjeux du territoire. Grâce à ces ateliers, le plan de renouvellement urbain de Triennial s'est construit en concertation avec les habitants du quartier.

⁵² Ateliers Urbains, Boulogne-sur-Mer, www.habitat-du-littoral.com/hlm-boulogne-sur-mer-logements-details-79.php

Aperçu

Objectifs

En tant qu'outil de consultation : informer et écouter les citoyens.

En tant qu'outil de concertation citoyenne : informer, écouter, échanger, permettre aux citoyens de proposer des solutions et de trouver un consensus autour d'un projet ou d'une décision.

Champs thématiques

Toutes les opérations de la commune, les projets d'urbanisme et de la politique locale.

Conditions

La logistique de la salle doit être garantie tout comme le choix de la date et de l'horaire, qui doivent également être adaptés aux disponibilités des citoyens. Une bonne communication doit être assurée pour une garantir la représentativité des citoyens lors de la réunion.

Périodicité

Le calendrier peut être construit de façon occasionnelle selon les projets d'urbanisme, ou mensuelle sous forme de réunion d'information, d'écoute et d'échange.

Pourquoi ?

La réunion publique est un outil de consultation ou de concertation citoyenne pour :

- ▶ améliorer la transparence et l'accès aux informations pour les citoyens,
- ▶ informer d'une manière efficace les citoyens sur les projets en cours,
- ▶ anticiper les critiques potentielles portant sur les décisions ou les projets de la commune,
- ▶ améliorer et légitimer un projet ou une décision,
- ▶ trouver des solutions ensemble avec les citoyens sur des problèmes concrets.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Une bonne organisation logistique et d'aménagement de salle,
- ▶ Le choix de date et de l'heure de la réunion publique doit être bien réfléchi,
- ▶ Une bonne communication permettant d'inviter tous les citoyens d'une commune d'une manière représentative (ex. femmes, jeunes, personnes âgées, etc.),
- ▶ Modération de la réunion publique par des facilitateurs pour garantir l'écoute et le respect mutuel
- ▶ Un responsable pour le PV de la réunion et de la communication post-réunion.

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Etape 1 : Préparation de la réunion**
 - Planifier et organiser la logistique de l'événement et assurer un budget,
 - Élaborer et exécuter un plan de communication (date et heure),
 - Assurer la présence des élus et de l'administration,
 - Assurer les connaissances des élus et de l'administration sur des divers dossiers,
 - Si nécessaire, préparer une présentation power point du projet à discuter avec les citoyens.
- ▶ **Etape 2 : Réunion publique**
 - Accueillir les citoyens,
 - Assurer la sécurité de la réunion par des agents
 - Faire modérer le débat pendant la séance par un facilitateur,
 - Ecouter les citoyens et répondre à leurs questions,
 - Faire un PV et noter les interrogations des citoyens.
- ▶ **Etape 3 : Post-réunion**
 - Communiquer les résultats de la réunion publique selon le plan de communication,
 - Prendre en considération les commentaires des citoyens dans le projet présenté et débattu,
 - Communiquer sur le projet et les changements apportés. Ceci peut se faire dans une seconde réunion publique.



CONSEIL

- Assurer une bonne communication et organisation de la réunion publique,
- Respecter les horaires et les dates annoncées,
- Utiliser les réunions publiques pour interagir et recevoir des commentaires des citoyens et éviter de vouloir, simplement légitimer les décisions ou projets municipaux.

Bonnes pratiques

Réunions Publiques Bercy Charenton, ville de Paris⁵³

La mairie du 12^{ème} Paris a mis en place des réunions publiques dans le cadre du projet d'aménagement urbain Bercy Charenton. La première réunion publique, en mai 2011, a permis de présenter les modalités de concertation, un premier diagnostic du site, ses enjeux et le calendrier des études. Des ateliers thématiques urbains ont ensuite été mis en place en juin 2011, pour permettre aux participants (habitants, associations), avec les équipes projets municipales, de travailler sur le diagnostic et d'échanger sur les principes d'un quartier durable, mixte et de liaison. Lors de la seconde réunion publique en novembre 2011, la municipalité a résumé la première phase de concertation et présenté le diagnostic actualisé avec les enjeux du plan guide, schéma d'ensemble de la future opération d'aménagement. Cette réunion a servi d'espace de débat et de discussion avec les citoyens. Une adresse mail était également mise à disposition des citoyens qui souhaitaient laisser leurs commentaires.



Réunion publique à destination des commerçants, ville de Vernon⁵⁴



La mairie de Vernon (France) a invité les commerçants de la ville dans le cadre d'une réunion publique pour une concertation sur de nombreux sujets tels que la propreté, la sécurité ou encore le stationnement. Lors de cette réunion, une centaine de commerçants sont pour faire part de leurs préoccupations, de leurs demandes et de leurs souhaits en matière de dynamisation commerciale et de qualité de vie. Cette concertation a permis à la municipalité d'engager une réelle politique de soutien, d'accompagnement et de dynamisation de l'activité commerciale.

⁵³ Réunions Publiques, Mairie du 12^{ème} Paris, <http://goo.gl/yG3JE5>

⁵⁴ Réunion publique, Vernon, www.vernon27.fr/Services-en-ligne/Actualites/Reunion-publique-du-5-mai

2.6. La médiation – table ronde

Description

Il existe un grand nombre de procédures de médiation/conciliation qui visent à concilier diverses parties prenantes⁵⁵ et trouver un compromis accepté par tous. Une **séance de médiation**, avec la méthode de la **table ronde**, est un mécanisme classique par lequel des parties en conflit conviennent volontairement à régler leurs différends. L'objectif est de déboucher sur un règlement afin d'éviter l'effondrement d'un projet ou d'une action municipale envisagée. Cet outil peut être utilisé lorsque d'autres outils d'échange se sont avérés sans effet.

Aperçu

Objectifs

Réunir les différentes parties en conflit afin d'aboutir à un compromis ou à une solution sur une question, un enjeu ou projet précis.

Champs thématiques

La médiation peut être utile pour des questions controversées sur l'aménagement des villes. Elle peut également être utilisée pour résoudre des conflits sociaux entre différents groupes (pour ou contre de nouvelles constructions, questions clés de la société).

Conditions

Les parties concernées doivent se montrer disponibles et coopératives. Les tables rondes doivent avoir lieu dans la salle du conseil de l'hôtel de ville ou dans un endroit plus neutre, si les parties le souhaitent.

Périodicité

Cela varie en fonction des désaccords constatés. Il faut compter en moyenne 2 à 4 semaines pour réaliser tout le processus.

Pourquoi ?

- ▶ Si dans une situation de conflit avancé, les parties ne peuvent plus se mettre d'accord, la médiation (organisation d'une table ronde) peut être une solution efficace et durable,
- ▶ Établir un climat de confiance pour que les parties en conflit se concertent,
- ▶ Réduire les coûts et la complexité (temps, acteurs) des processus juridiques (tribunaux),
- ▶ Augmenter la possibilité de trouver une situation favorable pour tous. Cela peut également diminuer l'arrivée de nouveaux conflits.

De quoi a-t-on besoin ?

Avant l'utilisation d'un tel outil, il est important de penser :

- ▶ Au choix d'un bon facilitateur, neutre, accepté par toutes les parties et disponible sur la totalité des séances de médiation,
- ▶ Égalité des groupes d'intérêts : chaque groupe doit être représenté par le même nombre de personnes autorisées à voter. Ces représentants doivent être acceptés par leurs groupes et organisations afin que le compromis final soit ensuite accepté par l'ensemble des parties en conflit,
- ▶ Assurer l'accès à l'information en entretenant régulièrement les relations publiques ainsi qu'en invitant les acteurs clés impliqués dans le processus de la décision.

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Étape 1 : Analyse de conflit et acceptation des partenaires**
 - Une **analyse de conflit** se compose d'une étude systématique du caractère, des causes, des acteurs et de la dynamique du conflit,
 - L'analyse des acteurs aide à définir toutes les parties clés concernées par le conflit. Les différentes parties doivent se mettre d'accord à l'avance afin de mettre en place un processus de

⁵⁵ Une partie prenante est un acteur, individuel ou groupe, concerné par une décision ou un projet et dont les intérêts peuvent être affectés de manière positive ou négative



conciliation selon les principes du compromis. Elles doivent respecter par la suite le résultat, car la médiation reste un processus ouvert.

► **Etape 2 : Préparation de la séance de médiation**

- Toutes les parties participantes doivent se mettre d'accord au préalable sur l'agenda, sur le lieu, sur l'horaire ainsi que sur les règles de déroulement de la séance. (Nécessité de trouver un endroit neutre qui convienne à toutes les parties),
- Invitation : C'est important d'inviter le même nombre de représentants des différentes parties concernées, mais également de faire attention à limiter le nombre total afin d'assurer une discussion de bonne qualité,
- Clarification de toutes les questions de logistique (répartition des places, éventuels coûts pour la pause-café),
- Dans les conflits graves, il est conseillé que le facilitateur rencontre les différentes parties à l'avance pour connaître leurs arguments au préalable, afin de mieux préparer la séance de la table ronde.

► **Etape 3 : Déroulement de la réunion**

- Après une introduction sur le processus de médiation et ses conditions par le facilitateur, les différentes parties peuvent présenter leur point de vue. Il est indispensable que le facilitateur s'assure que l'ensemble des parties respecte les créneaux temporels et que les parties soient à l'écoute sans s'interrompre,

- Par la suite, le facilitateur visualisera les points clés des **sujets de discord** et devra structurer les thèmes à traiter en concertation avec les participants. Il est conseillé de commencer la discussion sur des sujets différents et d'aborder en premier lieu le thème le moins conflictuel pour ensuite continuer les discussions autour des points de discord plus importants,
- Pendant toute la réunion, les résultats (y compris des résultats partiels et les approches vers un compromis pour tous) doivent être consignés dans un compte-rendu qui doit ensuite être signé par tous les partis.

► **Etape 4 : Conclusion et plan de suivi**

- Dans des cas complexes, il peut y avoir plusieurs séances de conciliation afin d'arriver à un compromis sur l'ensemble des sujets de discord,
- L'acceptation des résultats doit être validée par les représentants de toutes les parties,
- En dernier lieu, il est nécessaire d'établir un plan de suivi avec des échéances pour la mise en œuvre des résultats et également définir un processus au cas où d'autres conflits surviendraient à l'avenir.

CONSEIL

Il est indispensable de trouver un bon facilitateur accepté par toutes les parties impliquées qui ait l'expérience de la résolution des conflits et soit rompu à l'écoute et à la communication. Par la suite un compte-rendu détaillé et rigoureux ainsi que la vérification du suivi soient des éléments clés pour le succès de la médiation.

Bonnes pratiques

Table Ronde à Kasserine et à Sidi Bouzid

Dans le cadre de l'Initiative suisse pour l'Emploi et la Micro et Petite Entreprise Rurale en Tunisie, les premières tables rondes ont été formées à Kasserine et à Sidi Bouzid. Elles ont pour but d'offrir une plate-forme de discussion tripartite, réunissant autorités locales, représentants du secteur privé et du secteur associatif. L'objectif poursuivi est d'animer le débat entre les acteurs intéressés par le développement économique de la région afin d'aboutir à un dialogue constructif. Cela doit permettre l'identification de facteurs de blocage pour le développement régional et la mise en œuvre d'activités permettant d'améliorer le climat des affaires.

Lors de ces tables rondes, les différents acteurs ont appris à se connaître et à dialoguer. Ils ont exprimé l'importance de ces échanges. Outre l'amélioration du climat d'investissement local, les tables rondes représentent des « laboratoires » en matière de prise de décision démocratique et de décentralisation.



Projet 21 – Gare ferroviaire de Stuttgart

Le projet d'urbanisme Stuttgart 21 prévoyait de faire de la gare de Stuttgart, une gare souterraine de passage, et de réaménager tout le quartier du centre-ville. Ce projet urbain a divisé les habitants de Stuttgart et a suscité de nombreuses réactions dans l'opinion publique. Les habitants ont eu de longues et nombreuses revendications comme le souci de la protection du patrimoine, la protection de l'environnement, ou encore les problèmes de coût et d'utilité publique de la gare. Pour entendre les différentes parties, plusieurs tables rondes furent organisées afin que chacun puisse exprimer sa position. Après huit séances de médiation, le facilitateur a formulé un compromis, basé sur tous les avis des parties en conflit. Le compromis a prévu la mise en œuvre d'une gare souterraine de passage avec beaucoup de modifications, prenant davantage en considération le confort des voyageurs handicapés et le respect de l'environnement (ex. maintien des espaces verts).

Remarque : A la fin de processus de la conciliation, les citoyens du Land de Bade-Wurtemberg (gouvernorat) ont voté par référendum local pour le projet (prenant en compte quelques modifications). Le service ferroviaire allemand a ensuite débuté les travaux.



3 La codécision

La codécision est « la forme la plus avancée de la participation, qui voit les autorités locales, les populations et les principales parties prenantes décider ensemble des solutions et des modalités d'application et de suivi/évaluation. Ce type de participation fait ressortir les différends (conflits) entre intervenants, la prise en compte des intérêts en jeu, la définition de solutions avantageuses pour tous et la fixation collective de critères d'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés d'un commun accord »⁵⁶.

La consultation et la concertation citoyenne impliquent que la commune informe, demande l'avis des citoyens et crée des espaces dans lesquels les citoyens peuvent proposer des solutions ou des alternatives. Même si, lors de ces processus participatifs, le conseil municipal décide parfois avec les citoyens, les mécanismes de codécision vont plus loin. La codécision se fonde sur le principe de parité. Dans cette perspective, une décision ne peut être prise sans l'accord des élus et des citoyens. Tout en définissant les règles de participation, la commune délègue un certain pouvoir de décision aux citoyens et se retire lors de certaines décisions. La codécision nécessite également une volonté forte de la commune à coopérer avec les citoyens, car elle accorde certaines compétences aux citoyens et considère ces derniers comme des véritables partenaires. Les citoyens et la commune rentrent dans une relation de partenariat étroite. Dans certains mécanismes de codécision, la commune a pour fonction principale de valider et d'assurer la mise en œuvre des décisions prises par les citoyens (ex. budget participatif).

Toutefois, le conseil municipal ne perd jamais totalement sa souveraineté. Les rôles et les limites de chacun sont bien définis et à respecter. Le conseil municipal décide, avec les citoyens ou la société civile, des champs, des projets ou des décisions à déléguer aux citoyens et définit les compétences et les rôles spéci-

fiques de ces derniers. De même, ce partenariat fixe ensemble à quel moment les citoyens peuvent décider d'une manière autonome (en amont, pendant ou après la décision) et quels sont leurs pouvoirs dans les prises de décision. La commune peut déléguer un certain pouvoir de décision ou certaines compétences aux organisations de la société civile. Elle peut également donner une enveloppe propre aux structures de codécision (conseil de citoyen, etc.) pour les doter de vraies ressources et capacités. En général, la délégation du pouvoir de décision n'entraîne pas forcément des frais considérables.

La codécision est surtout utilisée pour les prises de décision qui affectent en priorité certaines catégories de la population ainsi que les décisions liées aux compétences propres d'une commune, par exemple :

- ▶ L'éclairage public,
- ▶ La voirie ou la propreté de la ville,
- ▶ Les affaires socio-culturelles et économiques,
- ▶ La construction et l'entretien des trottoirs et chaussées,
- ▶ Les équipements socio-collectifs,
- ▶ Le transport collectif et à la circulation,
- ▶ L'information et la communication,
- ▶ Le budget et le plan d'investissement communal.

Un processus de codécision durable nécessite de créer des structures et des mécanismes nécessaires afin de réunir régulièrement les élus, la société civile, les citoyens, les services techniques régionaux, et d'instaurer un dialogue permanent et constructif sur la gestion des affaires locales. Ces structures se développent autour des citoyens, de leurs quartiers d'habitation (ex. conseils de quartiers) ou de leurs situations spécifiques (ex. jeunes, personnes sans emploi, femmes, personnes handicapées, commerçants, etc.). Nous proposons trois outils pour mettre en œuvre les mécanismes de codécision : les conseils de citoyens, le panel citoyen et la participation citoyenne à la budgétisation.

⁵⁶ « Le Budget Participatif en Afrique », Guide pour la formation en pays francophones, Tome I : Concepts et Principes, Programme des Nations Unies pour les établissements humains et (ONU-HABITAT) Environnement et Développement du Tiers-Monde ENDA/Ecopop, 2008, p.10 ; dans ce guide, la définition citée ci-dessus renvoie au processus de « négociation et médiation ». Ce processus est très similaire au niveau de codécision utilisé dans ce manuel.

Questions clés à se poser lors d'un processus de codécision :

- ▶ Quel est le cadre légal qui permet aux citoyens de participer aux décisions du conseil municipal ?
- ▶ Quels sont les éléments de décisions pris ensemble, par le conseil municipal et les citoyens ?
- ▶ Quel est le rôle des citoyens et des autorités locales pendant la prise de décision ? Quelles sont les obligations et les limites de chaque partie ?
- ▶ Selon quels mécanismes les citoyens participent-ils à la décision ? Quelles sont les étapes à suivre et quels sont les délais pour les citoyens et la commune ?

3.1. Conseil de citoyens

Description

Le conseil de citoyens est un comité permanent composé de citoyens. Ce conseil est constitué par la commune quand cette dernière envisage la contribution spécifique des citoyens dans les prises de décision, dans un projet ou pour résoudre un problème. Instrument de concertation permanente et de codécision, les citoyens prennent activement part dans le processus de décision. Le conseil des citoyens est créé dans un quartier ou à l'échelle municipale et se base sur une logique de coopération entre les citoyens et la municipalité. Il est composé de citoyens qui sont concernés par le projet, la décision ou le problème (ex. jeunes, femmes, agriculteurs, etc.). La participation à ce conseil est volontaire et bénévole. La participation régulière des citoyens est souhaitée et renforcée par la commune. Le conseil de citoyens représente une véritable force de réflexion et de proposition. Les réunions du conseil peuvent être animées par un habitant ou un élu. Sa mise en place nécessite souvent des experts externes.

Aperçu

Objectifs

Coopérer d'une manière régulière et permanente avec un ensemble de citoyens et trouver des solutions par rapport à un projet, une décision ou un problème.

Champs thématiques

Tous les champs de la politique locale et urbaine dans lesquels la municipalité a des compétences.

Conditions

Confiance entre citoyens et collectivité locale établie pour mobiliser les citoyens à participer à un conseil de citoyens.

Une définition claire du rôle des citoyens et de leur mandat de participation.

Facilitateurs et experts externes pour garantir la mise en place du comité et faciliter les discussions au sein du conseil de citoyens.

Les modalités de collaboration entre la municipalité et les structures doivent être clairement définies, notamment la mise à disposition de toutes les informations.

Périodicité

Pendant la durée du projet où durant le processus de décision qui peut prendre quelques mois voir un an.

Le conseil de citoyens peut également être une institution permanente.

Pourquoi ?

Le conseil de citoyens est une forme de concertation citoyenne permanente et de codécision :

- ▶ Améliorer la transparence et l'accès aux informations pour les citoyens,
- ▶ Connaître l'avis des citoyens sur un projet ou une décision de la politique locale,
- ▶ Inclure les propositions des citoyens dans un projet ou une décision,
- ▶ Anticiper des potentielles critiques sur les décisions prises ou les projets impulsés par la commune,
- ▶ Améliorer et légitimer un projet ou une décision,
- ▶ Trouver des solutions avec les citoyens autour de problèmes concrets.



De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Expertise externe pour mettre en place la première expérience du conseil de citoyens,
- ▶ Un chargé de concertation citoyenne au sein de la commune,
- ▶ Citoyens suffisamment motivés pour assister et participer au conseil de citoyens,
- ▶ Accord et définition formelle et claire avec les citoyens sur : la mission du conseil, le cahier des charges et les mécanismes de consultation ou de prise de décisions par le conseil de citoyens,
- ▶ Une bonne organisation des réunions régulières et publiques du conseil avec un PV,
- ▶ Une bonne communication sur les positions du conseil de citoyens et la réaction du conseil municipal.

Comment mettre en œuvre ?

- ▶ **Etape 1 : Constitution du conseil de citoyens**
 - Faire une analyse préalable des projets ou décisions nécessitant une concertation citoyenne intensive,
 - Définir une stratégie et un plan d'action de codécision ainsi que son objectif et l'utilité du conseil de citoyens comme outil de codécision,
 - Définir une proposition de la mission, du cahier des charges et de la durée du conseil de citoyens,
 - Inviter des citoyens concernés par un projet, décision ou problématique à la première réunion du conseil de citoyens.
- ▶ **Etape 2 : 1ère et 2ème réunions du conseil de citoyens**
 - Organiser la logistique de la première réunion d'information,
 - Présenter l'objectif de la codécision citoyenne et du conseil de citoyens par le conseil municipal,
 - Répondre aux questions et inviter les citoyens à une 2ème réunion pour constituer le conseil de citoyens.

- Pendant la 2ème réunion :
 - Déterminer d'une manière participative la mission, le cahier de charge, la durée du conseil et le mécanisme de codécision ainsi que définir leur engagement dans un document écrit,
 - Définir les conditions et les modalités d'appui de la commune au conseil et la contribution propre des citoyens,
 - Définir un calendrier avec des échéances claires.

▶ Etape 3 : Travail continu et suivi du conseil de citoyens

- Mettre à disposition des salles de réunion et assurer la logistique,
- Les réunions du conseil de citoyens ont lieu et peuvent être présidées par des élus ou le maire,
- Établir un plan d'action annuel pour le conseil et définir un programme d'activités trimestriel,
- Le conseil de citoyens rend des rapports d'activités sur l'avancement de son travail,
- La collectivité locale intègre les avis et recommandations du conseil de citoyens et présente sa décision finale sur un projet, décision ou problème pendant une réunion avec le conseil de citoyens,
- Mettre en place des réunions publiques de suivi et d'évaluation des activités du conseil et faire une évaluation participative du travail du conseil de citoyens.

CONSEIL

- Accorder au conseil de citoyens une vraie force de proposition pour améliorer la confiance des citoyens dans les collectivités locales.
- Prendre en compte les recommandations et les propositions du conseil de citoyens.
- Éviter toute instrumentalisation du conseil par la municipalité (ex. la politisation du conseil de citoyens).
- Faire recours aux experts externes pour définir le cadre du conseil de citoyens.

Bonnes Pratiques

Le contrôle commun des prix dans la municipalité d'Agareb⁵⁷

Face à la hausse des prix et aux nombreuses problématiques liées à l'hygiène du marché hebdomadaire de la ville, la municipalité d'Agareb a choisi en 2011 de se réunir avec les citoyens pour trouver des solutions. La commune a instauré un processus de dialogue et de réflexion commun et a créé une commission spéciale pour le suivi des prix et de l'hygiène du marché. Cette commission est composée des membres de la municipalité, du syndicat et des citoyens et se réunit régulièrement pour constater des problèmes et trouver des solutions. Cette initiative fait échos au conseil de citoyens, même si la municipalité en fait partie. A long terme, une plus large coopération entre la municipalité d'Agareb et ses citoyens pourrait permettre de créer un conseil de citoyens permanent.



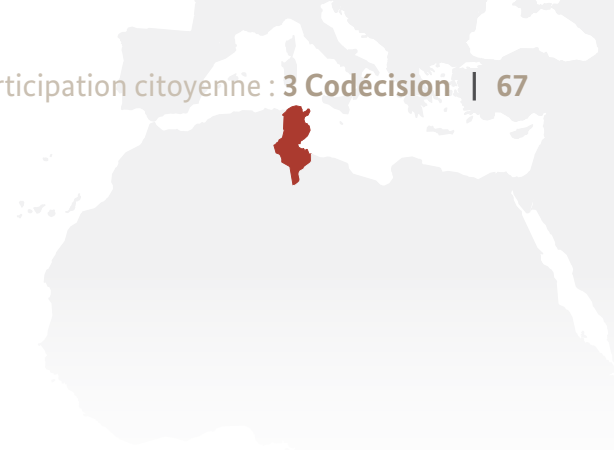
Le conseil de jeunes de la ville de Bondy⁵⁸

Le Conseil des jeunes de la ville de Bondy (France) participe à la réalisation de projets citoyens et favorise la sensibilisation des jeunes aux questions de société et à leur concrétisation sur la ville. Il offre également la possibilité aux jeunes d'être sollicités par les élus afin d'émettre un avis consultatif sur les nombreux domaines les concernant. Enfin, il leur permet de réaliser des projets variés en lien avec les dispositifs départementaux et régionaux existants. Le conseil des jeunes aspire à favoriser une réelle participation des jeunes bondynois de 16 à 26 ans, à la vie de la commune. Les jeunes peuvent s'inscrire au conseil via le site internet. L'agenda et les dates de réunion sont également écrits sur le portail de la ville.



⁵⁷ Voir le site www.actionassociative.org ou le rapport de la « Mission d'appui à l'amélioration de l'environnement institutionnel et légal des organisations de la société civile tunisienne » sur « Les cadres formels de concertation : un instrument efficace pour enraciner la démocratie participative en Tunisie », Mars 2014.

⁵⁸ Conseil des jeunes, ville de Bondy, www.ville-bondy.fr/mairie/conseil-des-jeunes



3.2. Panel citoyen

Description

Le panel citoyen (également nommé « jury citoyen » dans certains pays) est un outil qui vise à orienter et conseiller certaines décisions prises par les autorités locales. Cet outil de codécision a pour but de renforcer la participation citoyenne pendant un processus politique en consultant un certain échantillon de citoyens, ayant un regard neutre, sur une problématique abordée.

En ce sens, le panel citoyen permet d'éclairer la prise de décision dans des situations politiques complexes. Le conseil municipal mobilise un groupe de citoyens qui statue sur un problème précis avec l'aide d'informations techniques claires et diversifiées, qui lui permet de construire un avis compétent et réfléchi. Parfois, ce panel est sélectionné selon un domaine professionnel en lien avec le sujet concerné. Dans ce cas, le citoyen est perçu comme un spécialiste ayant une expérience spécifique et approfondie dans le champ concerné⁵⁹.

Ce panel se compose d'une assemblée temporaire de citoyens choisis de manière aléatoire dans la population d'une ville. Il peut prendre différentes formes de délibération comme des réunions de quartiers, des forums thématiques ou des conférences citoyennes. En général, le nombre de membres est limité et leur participation volontaire. Les citoyens délibèrent autour d'un maximum d'informations techniques pendant quelques jours ou sur plusieurs semaines. Ils peuvent recevoir une compensation en nature ou monétaire (ex. transport ou pause-midi).

Après la délibération, les citoyens sont libérés de leur fonction et le panel est dissout. Les domaines d'application sont très variés et mobilisés selon les besoins de la commune (ex. la voirie et la propreté d'une commune et l'écologie et le développement d'une commune ou d'une région).

Aperçu

Objectifs

Éclairer les prises de décisions politiques en consultant un échantillon de la population.

Champs thématiques

Tous les champs de compétence et d'intervention de la commune.

Conditions

Nécessite un dispositif légal favorable à une participation volontaire des citoyens. La commune doit mettre toutes les informations nécessaires à disposition pour les jurés pour qu'ils puissent prendre la décision.

Périodicité

Pendant quelques jours (2-4) ou étalé sur plusieurs semaines.

Pourquoi ?

- ▶ La commune manque de connaissances précises sur le quotidien des citoyens par rapport à une question précise ou technique,
- ▶ Avoir accès aux informations spécifiques pour prendre une décision sur le sujet précis,
- ▶ Porter un regard neutre ou prendre en considération des expériences spécifiques des citoyens,
- ▶ La commune veut améliorer la confiance des citoyens dans les décisions de la commune,
- ▶ Améliorer la transparence des décisions et son acceptation par la population.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ D'importantes informations et expertises techniques sur un enjeu et une décision,
- ▶ Ressources en nature ou monétaires pour couvrir les frais logistiques des membres du panel et leur compensation,
- ▶ Nombre limité de citoyens tirés au sort qui ont le mandat de répondre à une question ou à un enjeu précis,
- ▶ Experts accompagnant la mise en place du processus et informant les citoyens sur les différents angles d'approche de l'enjeu traité.

⁵⁹ Voir exemple « Jury citoyen » à Sikasso, p.68

Comment mettre en œuvre ?

► Etape 1 : Sélection des panélistes

- Définition de l'enjeu ou de la question soumise à un panel citoyen par les autorités locales,
- Identification d'un échantillon représentatif dans une population pour la délibération,
- Communication publique sur la mise en place d'un panel citoyen,
- Tirage au sort ou autres méthodes aléatoires pour composer le panel citoyen,
- Détermination d'une mission et d'un cahier de charge spécifique pour les panélistes.

► Etape 2 : Délibération

- Envoi du matériel et des informations concernant l'enjeu ou la décision soumise au panel citoyen aux délégués,

- Organisation d'une réunion des jurés,
- Animation et facilitation de la réunion des panélistes,
- Prise de position des panélistes sur un enjeu ou une décision,
- PV sur les réunions et communication de leur avis au conseil municipal,
- Prise en compte du bilan des panélistes dans la décision du conseil municipal.

CONSEIL

- S'assurer de l'utilité de panel citoyen et sa faisabilité.
- Garantir la mise à disposition des informations techniques de qualité aux panélistes citoyens.
- Inclure et prendre en compte l'avis du panel citoyen dans la décision finale prise par la municipalité.

Bonnes pratiques

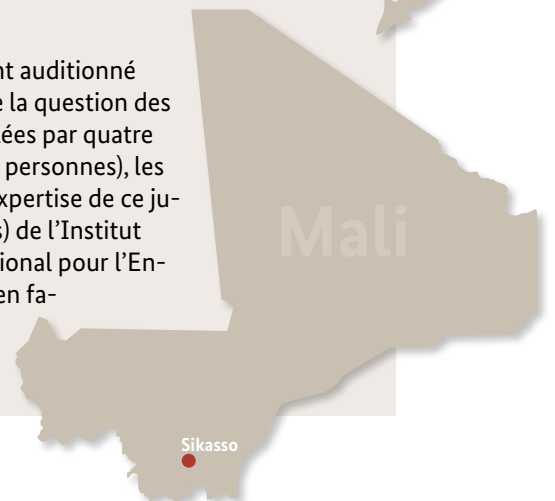
Le « Jury Citoyen » à Québec⁶⁰

La direction générale des élections (DGE) du Québec, a formé en 2009 un jury citoyen de 12 personnes (sur 3400 qui ont été invité à participer au jury) pour étudier la question du financement des partis politiques et notamment la possibilité pour les entreprises de contribuer aux caisses électorales. Pendant deux jours, les jurés ont entendu des témoignages de diverses parties prenantes afin de construire leur propre opinion sur la question. Ils ont ensuite délibéré pendant deux autres jours pour émettre des recommandations au DGE.



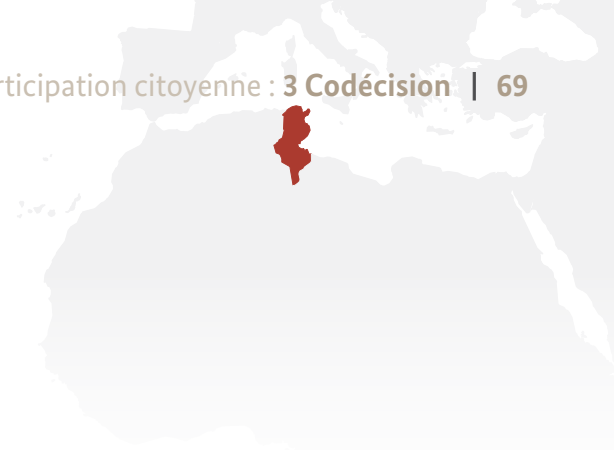
Le « Jury Citoyen » à Sikasso⁶¹

Quarante-cinq productrices et producteurs de la région de Sikasso, au Mali, ont auditionné des témoins-experts dans le domaine de l'agriculture et ont débattu autour de la question des OGM du 25 au 29 janvier 2006 à Sikasso. Les recommandations ont été formulées par quatre commissions : les gros producteurs (7 personnes), les producteurs moyens (14 personnes), les petits producteurs (10 personnes) et un groupe de femmes (14 personnes). L'expertise de ce jury citoyen a été appuyée par le Réseau Interdisciplinaire de Biosécurité (RIBios) de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED-Suisse) et l'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED-Angleterre). Ces recommandations en faveur des semences traditionnelles ont été transmises au Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales qui a dû se positionner et prendre des mesures sur la question des OGM dans l'agriculture au Mali.



⁶⁰ Jury Citoyen à Québec, www.electionisquebec.qc.ca/documents/pdf/DGE-bilan-jury-citoyen.pdf

⁶¹ Jury Citoyen à Sikasso, www.infogm.org/spip.php?article2525



3.3. Participation citoyenne à la budgétisation

Description

Les autorités locales peinent souvent à satisfaire les besoins des citoyens et à allouer leurs ressources restreintes d'une manière efficace et efficiente. Le budget participatif aide à surmonter ces difficultés. Adapté au rythme des acteurs et du contexte politique et culturel, le budget participatif améliore la gouvernance locale car il réforme la gestion des finances locales et instaure une démocratie locale par la participation citoyenne et la codécision aux décisions budgétaires. En faisant appel à cet outil, la commune met ainsi en œuvre les principes de la « bonne » gouvernance locale⁶² et certains aspects de la démocratie directe.

Le budget participatif est un processus à travers lequel les conseils municipaux élus délèguent une ligne budgétaire aux citoyens qui décident d'une manière souveraine et indépendante des projets d'infrastructures et d'équipements prioritaires. Le conseil municipal inclut les projets des habitants dans leur budget communal et les approuve. Le conseil municipal a la responsabilité d'exécuter les travaux en lien avec les projets décidés par les citoyens. Les résultats du budget participatif sont visibles après une année. Dans un délai relativement court, la confiance des citoyens et le civisme fiscal se sont améliorés. A travers ce processus, la municipalité et les citoyens expérimente le processus de démocratie participative dans son ensemble, à savoir : assumer une bonne communication, débattre en public, voter d'une manière démocratique, respecter l'intérêt général, la transparence et la responsabilité.

Remarque : *Le processus de la participation à la budgétisation prend en compte les aspects de genre et de respect de l'âge (jeunes, seniors). Pendant le processus, une attention particulière est dédiée au respect de l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration des opinions et besoins des femmes dans les projets citoyens ainsi que leur participation politique dans l'espace public.*

⁶² Principes mentionnés dans le chapitre I de ce manuel, p.9

Aperçu

Objectifs

Améliorer le rendement fiscal de la commune, la transparence, et relation de confiance entre les citoyens et la commune, la participation citoyenne à la gestion des affaires locales et la satisfaction des besoins des citoyens.

Champs thématiques

Tous les champs de compétence et d'intervention de la commune.

Conditions

Nécessite un dispositif légal favorable à la participation citoyenne, un engagement et une volonté politique importante au niveau national et local, une neutralité politique, une société civile mobilisée et engagée et des experts et facilitateurs professionnels pour la mise en œuvre du processus.

Périodicité

Liée avec l'établissement du budget communal sur une année et dans certains cas le budget participatif peut être élaboré sur plusieurs années.

Pourquoi ?

Le budget participatif comme mécanisme de codécision vise les objectifs suivants :

- ▶ Intégrer les citoyens dans les décisions sur des affaires locales pour une meilleure gouvernance urbaine et une démocratie locale,
- ▶ Améliorer la relation de confiance entre les citoyens et les autorités pour un rendement fiscal efficace et une démocratie locale vivante,
- ▶ Améliorer les investissements, les infrastructures et les équipements locaux en fonction des besoins des citoyens,
- ▶ Améliorer la transparence et la redevabilité des communes.

De quoi a-t-on besoin ?

- ▶ Cadre légal favorable à la participation citoyenne,
- ▶ Conseil municipal, maire et gouverneur engagés en faveur du processus,
- ▶ Services techniques disponibles pour la gestion des travaux du budget participatif,
- ▶ Société civile engagée en faveur du budget participatif,
- ▶ Equipe de facilitateurs au niveau national et local pour la mise en œuvre du processus,
- ▶ Ressources matérielles (salles de réunion dans des quartiers, matériel de communication, etc.),
- ▶ Décision officielle de l'ouverture du budget participatif à la participation citoyenne,
- ▶ Mobilisation des ressources financières pour la réalisation des travaux du budget participatif,
- ▶ Définition consensuelle des règles de jeu, approuvées par la commune et la société civile,
- ▶ Engagement durable de toutes les parties prenantes,

Comment mettre en œuvre ?

▶ Etape 1 : Plaidoyer

- Campagne d'information et de sensibilisation : Le conseil municipal décide officiellement d'ouvrir une ligne budgétaire ou une partie des investissements locaux à la participation citoyenne.
- Décision officielle engageant le budget participatif : La décision officielle est prise sous forme d'arrêté municipal du conseil municipal. La commune se met d'accord sur la collaboration avec une équipe de facilitateurs.

▶ Etape 2 : Participation citoyenne

- Formations : les membres de la commune et les membres des organisations de la société civile (membres des associations) sont formés aux mécanismes du budget participatif et en tant que facilitateurs locaux.
- Convention entre les autorités et la SC pour règles de jeu du BP : la commune et les membres de la société civile se mettent d'accord sur des règles du jeu et signent une convention de partenariat.

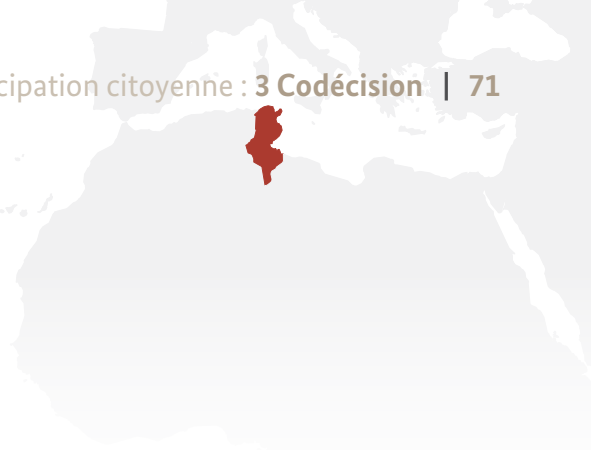
- Communication à tous les citoyens : tous les citoyens d'une commune sont invités aux forums citoyens dans leur zone d'habitation.
- Forum citoyen : pendant un forum citoyen, les membres des autorités présentent d'une manière transparente et responsable l'état de leurs finances et expliquent les ressources financières allouées au budget participatif. Les citoyens décident d'une manière autonome et souveraine sur les idées de projets dans le cadre du montant ouvert au budget participatif et désignent leurs délégués du quartier.
- Forum des délégués : pendant le forum des délégués, tous les délégués se réunissent et décident sur des projets prioritaires dans un intérêt général pour la commune. Ils font une estimation des coûts en collaboration avec les services techniques et composent des comités de budget participatif pour le suivi et l'évaluation des travaux. Les délégués s'engagent par écrit à assumer leur mission et leur rôle ainsi qu'à respecter le cahier de charge.

▶ Etape 3 : Redevabilité démocratique

- Forum communal : l'administration locale et le conseil municipal arrêtent définitivement les types d'investissements pour le budget en cours d'élaboration. Les délégués du bâtiment public assurent le respect des idées du projet des citoyens et communiquent le résultat aux citoyens.
- Vote du budget : La matrice budgétaire est définie, arrêtée et validée par vote et approuvée ensuite par les autorités de la tutelle (gouverneur).
- Formalisation du budget participatif : Les membres du conseil municipal, l'administration locale et les délégués élaborent la démarche du budget participatif à entreprendre pour l'année suivante. Le conseil municipal approuve cette démarche dans un arrêté municipal.

▶ Etape 4 : Exécution des travaux

- Élaboration d'un guide et de suivi : Les membres du conseil municipal, l'administration locale et les délégués élaborent la démarche du budget participatif à travers un



guide de suivi et d'évaluation pour les travaux mis en œuvre dans le cadre du budget participatif.

- Passation des marchés : les contrats pour la réalisation des projets du budget participatif se font d'une manière transparente et officielle.
- Suivi et évaluation des travaux : les délégués du budget participatif suivent, observent et évaluent l'exécution des travaux du budget participatif comme les services techniques et rendent un rapport définitif sur l'évaluation du processus.

CONSEIL

- Ouvrir une ligne budgétaire avec une utilité pour les citoyens au budget participatif.
- Assurer le soutien politique au niveau national et local.
- Éviter l'instrumentalisation politique du processus.
- Consulter le soutien d'une équipe de facilitateurs.

Bonnes pratiques

Le budget participatif à Gabès⁶³

Dans la municipalité de Gabès, 8 fora citoyens ont été organisés dans les quartiers de la ville de mars à avril 2014. Plus que 300 citoyens ont décidés sur des projets portant sur la thématique « embellissement de la ville » et ont élu leurs délégués de quartier. En mai 2014, le forum des délégués a eu lieu. Les 24 délégués, de tous les quartiers, ont défini les priorités budgétaires dans le domaine de « l'embellissement de la ville », pour un total de 200'000 DTN. Les priorités ont porté sur:

- le nettoyage de plusieurs rues du quartier de « Boulbeba », 25.000 DTN
- la création d'un jardin public avec des espaces et jeux pour enfants du quartier de « Chatt Salam », 25.000 DTN
- l'éclairage, l'embellissement et l'implantation d'arbres dans les différents espaces publics du quartier de « El Manara » (l'école primaire, l'hôpital, la poste, le marché hebdomadaire), 25.000 DTN
- la création d'un parcours de santé du quartier de « El Menzel » pour les habitants, 25.000 DTN

Ces projets ont été votés par les citoyens et adoptés par le conseil municipal qui a inclut les propositions dans son budget annuel et les a faites approuver par le gouverneur. Les travaux vont débuter en 2015.



⁶³ Voir le site www.actionassociative.org ou le Rapport « les cadres formels de concertation : un instrument efficace pour enraceriner la démocratie participative en Tunisie », étude réalisée dans le cadre de la « Mission d'appui à l'amélioration de l'environnement institutionnel et légal des organisations de la société civile tunisiennes », financé par l'Union Européenne.

Budget Participatif à Münster⁶⁴

La ville de Münster (Allemagne) invite les citoyens à soumettre leurs recommandations pour une partie du budget. Ce cycle de la budgétisation se compose sur 5 phases :

1. Proposition : La phase de « proposition » a lieu chaque année au début du printemps. Les citoyens peuvent soumettre leurs propositions sur le site de la Ville de Munster après s'être enregistrés. L'administration centrale a créé un formulaire afin de recueillir toutes les propositions des citoyens.
2. Évaluation : La phase d'Évaluation commence après que la phase de proposition ait eu lieu. L'objectif est que l'ensemble des employés de la ville de Munster évalue les propositions déposées.
3. Analyse : Les propositions qui sont les mieux notées sont examinées de plus près sur leur caractère de faisabilité, ce que Munster nomme la phase de « Documentation ». Les propositions sont aussi analysées en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir sur le budget de la ville.
4. Concertation : Après ces premières phases, le Conseil se réunit et discute de l'établissement du budget de la ville, les propositions les mieux notées dans le processus du budget participatif seront soumises au Conseil.
5. Décision : Toutes les propositions qui auront été choisies et seront en accord avec le Conseil, la Ville s'emploiera à les mettre en œuvre. L'ensemble des propositions choisies sera visible sur le site internet.

Exemples concrets soumis comme propositions par les citoyens :

- Réduire la dette de la Ville,
- Créer de nouvelles pistes cyclables,
- Renforcer la participation des citoyens pour l'aménagement urbain de la ville et de ses espaces verts.



⁶⁴ Budget participatif à Munster,
<http://buengerhaushalt.stadt-muenster.de/buengerhaushalt.html>

V Conclusion et perspectives

La transition démocratique est un processus qui nécessite du temps et une vision à long-terme. Même si de nombreux défis restent à relever, la Constitution de 2014 représente une opportunité incontournable pour le développement local et démocratique en Tunisie. En se focalisant sur la démocratie participative, la transparence et la décentralisation, la nouvelle Constitution offre un cadre fructueux qui permet aux municipalités de rapprocher les citoyens à l'action municipale et d'établir un dialogue et un rapport de confiance.

En ce sens, ce manuel est une première en Tunisie. Il apporte un soutien aux municipalités tunisiennes et les guide dans la mise en œuvre de la démocratie participative, à travers l'utilisation de certains outils de participation citoyenne.

Premièrement, ce manuel présente l'approche participative et discute des principaux concepts tels que la démocratie locale et participative, et la gouvernance locale. Il met également en lumière les changements récemment apportés au cadre légal tunisien en matière de participation citoyenne, de gouvernance et de gestion locale. Tout en donnant une attention particulière aux opportunités qu'offrent la Constitution et le cadre légal et institutionnel pour les communes, le manuel souligne aussi le rôle des citoyens et l'importance de la société civile dans la réalisation de la démocratie participative.

Deuxièmement, le manuel propose une palette d'outils de participation citoyenne autour de trois niveaux : l'information des citoyens, la consultation et la concertation, ainsi que la codécision. Selon le degré de participation défini par la municipalité, le rôle et le pouvoir de décision des citoyens dans la gestion des affaires locale varie. Il est donc nécessaire de choisir les outils et de les adapter au contexte sociopolitique local afin de garantir le bon fonctionnement et la durabilité de la démocratie participative. Les outils proposés ont été spécifiquement sélectionnés pour le contexte tunisien et se construisent autour des expériences réelles en Tunisie.

Ce manuel sert de base et sera enrichi au fil du temps par le CFAD et d'autres acteurs nationaux et internationaux, et avec les nouvelles actions des municipalités tunisiennes en matière de la participation citoyenne et les nouvelles réformes en matière de décentralisation et de démocratie locale.

Nous invitons les municipalités tunisiennes à tester les instruments proposés et les adapter selon leurs besoins et caractéristiques locales. Nous les encourageons à lancer de nouvelles initiatives, entreprendre des nouveaux projets et promouvoir la participation citoyenne au niveau local dans l'esprit de la nouvelle Constitution, d'une « bonne » gouvernance et de la démocratie locale.

Bibliographie

Articles et références

Blondiaux Loïc, « Démocratie locale et participation citoyenne : la promesse et le piège », Mouvements, no18, 2001.

Hurard Marine, La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Working Paper, Think Tank Européen pour la Solidarité, 2011.
<http://goo.gl/7tZO86>

Conseil de l'Europe, « Les principes de la bonne gouvernance au niveau local »
www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/StrategyBrochure_FR_Oct2009.pdf

GIZ-Programme CoMun, « La participation des jeunes »
www.co-mun.net/comun-sur-place/tunisie/documentations-de-travail/participation-des-jeunes

GIZ-Programme CoMun, « Concours d'idées "les jeunes en CoMun" »
<http://co-mun.net/nos-themes/la-democratie-locale/concours-d-idees>

WorldBank, Définition de la Société Civile
<http://goo.gl/NQT5wH>

Références juridiques

Charte Européenne de l'autonomie locale
<http://conventions.coe.int/treaty/fr/treaties/html/122.htm>

Constitution de la République Tunisienne de janvier 2014.

Constitution Brésilienne du 5 octobre 1988.
www.wipo.int/wipolex/fr/text.jsp?file_id=218254

« La loi du 10 juillet 2001 au Brésil : le statut de la ville », Association Internationale de techniciens, Experts et Chercheurs
<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-7026.html>

Loi organique des communes n°75-33 du 14 mai 1975, modifiée par n° 2006-48 du 17 Juillet 2006.

Guides et rapports

Les outils numériques au service d'une participation citoyenne et démocratique augmentée, Perine Brotcorne sous la Direction de Gérard Valenduc, Etude réalisée par la Formation Travail-Université pour Technofuturic à la demande du Gouvernement Wallon, Belgique, Mars 2012.

Manuel sur les pratiques participatives dans la gouvernance locale, Pour une participation citoyenne aux décisions municipales, Fédération Canadienne des Universités (FCM), Centre pour le Développement municipal, 2007.

Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne, Mission de formulation-Programme d'Appui à la Société Civile en Tunisie Mars 2012.

Rapport de l'atelier de réflexion et de planification sur la bonne gouvernance/Programme GIZ-CoMun Tunisie, Octobre 2012.

Social Accountability Manuel. GIZ – German-Palestinian Local Governance Programme, 2013.

Horizons pour une nouvelle génération de stratégies de villes, Guide des SDV pour le Sud de la Méditerranée, CMI, Octobre 2011.

Guide méthodologique : la concertation dans la conduite du projet, Grand Lyon, 2014.
www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/Guide_methodo.pdf

Rapport de l'« Atelier de réflexion et de planification sur la bonne gouvernance démocratique locale », Programme GIZ-CoMun Tunisie, Octobre 2012.

Rapport de la « Mission d'appui à l'amélioration de l'environnement institutionnel et légal des organisations de la société civile tunisienne » sur « Les cadres formels de concertation : un instrument efficace pour enracer la démocratie participative en Tunisie », Mars 2014.

Sources illustrant les cas de bonnes pratiques

Allemagne

Ville de Munster – Participation à la Budgétisation

- <https://buengerhaushalt.stadt-muenster.de>
- <http://buengerhaushalt.stadt-muenster.de/buengerhaushalt.html>

Ville de Stuttgart – Mediation - Table Ronde

- www.goethe.de/ins/fr/nan/ver/par/s21/frindex.htm
- www.sueddeutsche.de/politik/diskussion-im-bundestag-stuttgart-laesst-sich-nicht-durchkueppeln-1.1007081

Burkina Faso

Ville de Koudougou – Stratégie de communication

- www.mairie-koudougou.bf/laville/pscommunication.html
- www.mairie-koudougou.bf/plan_strateg_dev_kdg.pdf

Canada

Ville de Québec – Jury Citoyen

- www.electionsequbec.qc.ca/documents/pdf/DGE-bilan-jury-citoyen.pdf

France

Ville de Bondy – Conseil de jeunes

- www.ville-bondy.fr/mairie/conseil-des-jeunes

Ville de Boulogne-sur-Mer – Atelier urbain

- www.habitat-du-littoral.com/hlm-boulogne-sur-mer-logements-details-79.php

Ville de Lyon - Charte Participation Grand Lyon

- www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/Pdf/participation/20030715_gl_charteparticipation.pdf

Ville de Marseille - WebTV

- www.marseilletv.fr/sitevideo/jsp/site/Portal.jsp

Ville de Paris – Réunion Publique

- www.mairie12.paris.fr/mairie12/jsp/site/Portal.jsp?document_id=3532&portlet_id=1054

Ville de Vernon – Réunion Publique

- www.vernon27.fr/Services-en-ligne/Actualites/Reunion-publique-du-5-mai

Jordanie

Ville d'Amman – Conseil Municipal en direct à la radio

- <http://ar.ammannet.net/news/97529>

Mali

Ville de Sikasso

- www.infogm.org/spip.php?article2525

Palestine

Espace Citoyen « One Stops Shops »

- www.youtube.com/watch?v=mA9FugMXbj8

Tunisie

Tunivisions.net, « Tunisie, Associations : Tunisie, pour un meilleur accès à l'information »

- <http://goo.gl/xZCeDf>

Ville d'Agareb – Conseil de citoyens

- www.actionassociative.org

Ville de Ben Guerdane – Stratégie de communication

- www.actionassociative.org

Ville de Gabès – Stratégie de communication et Participation à la budgétisation

- www.commune-gabes.gov.tn
- www.actionassociative.org

Ville de Kairouan – Affichage public et Gestion des plaintes

Fatma ZAGHOUBANI, La Presse 11/05/2013,

- www.lapresse.tn/12052013/67028/faciliter-la-communication-entre-les-citoyens-et-la-commune.html
- www.fixkairouan.org

Ville de Kasserine – Table ronde

- www.deza.admin.ch/fr/Accueil/Projets/Exemples_de_projets/Creation_d_emplois_dans_les_regions_defavorisees_de_Tunisie

Ville de Menzel-Bourguiba – Affichage Public, et Evaluation citoyenne

- www.commune-menzelbourguiba.gov.tn

Ville de Monastir – Interventions dans les médias

- www.radiotunisienne.tn/monastir

Ville de Sayada – Portail de la ville

- www.fhmt.com/2012/06/26/sayada-ville-pionniere-de-lopendata

Ville de Sfax – PCGD

- www.commune-sfax.gov.tn

Ville de Sidi Bouzid – Mediation – Table Ronde

- www.deza.admin.ch/fr/Accueil/Projets/Exemples_de_projets/Creation_d_emplois_dans_les_regions_defavorisees_de_Tunisie

Ville de Siliana – Espace citoyen

- www.co-mun.net/fr/news/33/2014-05-29.html

Ville de Sousse – SDV et Gestion des plaintes

- www.strategie-sousse.com/projet/le-projet-strategie-developpement-ville-sousse
- www.commune-sousse.gov.tn/fr/histoirepatrimoine.php

Ville de Tozeur – Page facebook

- www.facebook.com/pages/%D8%A8%D9-%84%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%B2%D8%B1-Commune-de-Tozeur/412259018842698?fref=ts

Turquie

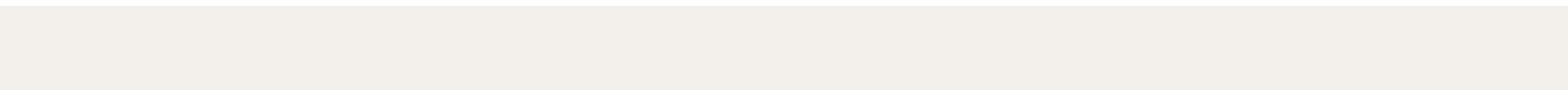
Ville de Manisa – Evaluation citoyenne

- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFRENCH/0,,contentMDK:23261048~menuPK:3327267~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1074931,00.html>

Suisse

Ville de Genève – Assemblée du conseil municipale en direct

- www.ge.ch/grandconseil/streaming.asp



Publié par
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne

Coopération des Villes et des Municipalités au Maghreb (CoMun)
Renforcement de la Démocratie locale en Tunisie

B.P. 753 – 1053 les Berges du Lacs
c/o Fédération Nationale des Villes Tunisiennes
76, rue de Syrie
1002 Tunis Belvédère
T + 216 71846232 ; +216 71845966
F + 216 71847454
info@co-mun.net
www.giz.de, www.co-mun.net

Mise à jour
Juin 2014

En coopération avec
Le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD)
9, rue du développement cité el khadra, 1003, Tunis.
T + 216 71 808 226 ; +216 71 806 870
F + 216 71 807 872
CFAD.doc@email.ati.tn

Auteurs et Rédaction
Agnes Wiedemann, Henda Gafsi

Avec la contribution de
CoMun Tunisie, www.co-mun.net
Dr. Manuela Honegger Heller
Laetitia Erny, Anaïs Huin

Conception
Ira Olaleye

Impression
Imprimerie des Berges du Lac (IBL)

Crédits photographiques
Titre : © GIZ/Mohamed Amine Abassi
p. 27, 42, 45, 57 : © GIZ CoMun
p. 71 : © L'Action Associative

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Sur mandat du
Ministère fédéral des Affaires étrangères (AA)
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
Tel. + 49 (0) 30 18170

poststelle@auswaertiges-amt.de
www.auswaertiges-amt.de