



الجامعة الوطنية للمدن التونسية

Fédération Nationale des Villes Tunisiennes



giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Au service des peuples et des nations




ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES VILLES EN TUNISIE



Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement

Avec le soutien financier de :

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cities Alliance
Cities Without Slums

Orientations méthodologiques pour l'élaboration des Stratégies de Développement des Villes en Tunisie

Document élaboré par MedCités (Août 2018) en coopération avec :



INDEX

Introduction.....	5
Description de la démarche	7
Spécificités dans le déploiement de la démarche.....	7
1. La préparation du lancement de la SDV	11
1.1 Objectifs.....	11
1.2 Déroulement de l'étape.....	11
1.2.1 Approbation du lancement du projet de la SDV par le conseil municipal	11
1.2.2 Mise en place des instances de pilotage et de suivi.....	12
1.2.3. 1 ^{ère} Formation sur les principes SDV et le diagnostic	16
1.2.4 Réunion du lancement officiel du processus.....	16
1.3 Risques à surmonter dans cette phase	17
2. Etape de Diagnostic	18
2.1 Objectifs.....	18
2.2 Déroulement de l'étape : Le Pré-diagnostic (3mois).....	18
2.2.1 Collecte de données quantitatives.....	18
2.2.2 Collecte de données qualitatives à travers des entretiens avec les acteurs	19
2.2.3 Rédaction des rapports synthétiques.....	20
2.2.4 2 ^{ème} Formation sur la rédaction des fiches FDP	20
2.2.5 Rédaction de la première version des fiches FDP.....	21
2.2.6 1 ^{ère} Réunion du Comité de pilotage local.....	22
2.2.7 Conférence Générale I.....	23
2.3. Déroulement de l'étape : le diagnostic (1 mois)	23
2.3.1 3 ^{ème} Formation sur la mise en place des ateliers de priorisation.....	24
2.3.2 Réalisation des ateliers de priorisation FDP.....	24
2.3.3 Rédaction de la deuxième version des fiches FDP	26
2.3.4 Réunion avec les partis politiques	26
2.3.5 Rapports de diagnostic.....	26
2.3.6 2 ^{ème} Réunion du comité de pilotage local	27
2.4 Risques à surmonter dans cette phase	27
3. Étape du Cadre stratégique	27
3.1 Objectifs.....	27
3.2 Déroulement de l'étape.....	28
3.2.1 4 ^{ème} Formation sur la méthodologie du cadre stratégique.....	29
3.2.2 Étape de formulation	29
3.2.3 Étape de concertation et participation citoyenne.....	32
3.2.4 Réunion avec les partis politiques	36
3.2.5 Révision du Cadre Stratégique et rédaction du projet de Charte de la Ville	36

3.2.6 3 ^{ème} Réunion du Comité de pilotage local	37
3.2.7 Conférence générale II	37
3.3 Risques à surmonter dans cette phase	37
4. Étape du Plan d'action	39
4.1 Objectifs	39
4.2 Déroulement de l'étape.....	40
4.2.1 5 ^{ème} Formation sur l'élaboration de plan d'action et la rédaction des fiches de projets	40
4.2.2 Préparation du plan d'action	40
4.2.3 Validation du Plan d'action	44
4.3 Risques à surmonter dans cette étape.....	47
5. La mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation (3 mois)	48
5.1 Objectifs	48
5.2 Déroulement de l'étape.....	49
5.2.1 6 ^{ème} Formation sur la définition des indicateurs et des structures de mise en oeuvre de la SDV	49
5.2.2 Création, animation et pérennisation des réseaux d'impulsion des projets.	49
5.2.3 Préparation d'un plan d'action des investissements	49
5.2.4 Mise en place d'un système d'indicateurs	50
5.2.5 Mise en place de la structure municipale pour le suivi de la SDV	51
5.2.6 Définition d'un système de révision de la mise en oeuvre et d'actualisation périodique de la SDV	52
5.2.7 Pérennisation du Comité de Pilotage Local	52
5.3 Risques à surmonter dans cette étape.....	53
Annexes : Outils Méthodologiques	54
Annexe 1. Planning des étapes de la SDV.....	54
Annexe 2. Le comité de pilotage de la SDV	55
Annexe 3. Réunion du lancement officiel du processus	56
Annexe 4. Données quantitatives à analyser pour le pré-diagnostic.....	57
Annexe 5. Techniques participatives pour les ateliers.....	59
Annexe 6. Exemples de Fiches FDP	64
Annexe 7. Conférence Générale I	68
Annexe 8. Exemples des lignes stratégiques considérées dans les SDV.....	70
Annexe 9. Exemples de Fiches de Projets	72
Annexe 10. Objectifs SMART	86
Annexe 11. Tableau de bord pour le suivi des projets.....	88
Annexe 12. Canevas pour l'élaboration d'un diagnostic cible.....	89
Annexe 13. Liste des ODD: cibles et indicateurs.....	94
Annexe 14. Indicateurs du projet par rapport aux bailleurs de fonds.....	95



INTRODUCTION

Ce guide a été initialement élaboré en Mars 2017 dans le cadre du programme pays de Cities Alliance et plus particulièrement, le projet « Renforcement et diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique en Tunisie, en particulier dans les villes de l'intérieur », connu comme projet Madinatouna, coordonné par le PNUD, en partenariat avec la Fédération Nationale de Villes Tunisiennes, CILG-VNGi, GIZ et MedCités. Le guide a été révisé en août 2018 afin d'inclure des pistes d'amélioration méthodologique à partir de la capitalisation de son implémentation aux 9 villes du projet, pour que cela puisse servir comme document méthodologique sur la planification stratégique urbaine pour les villes tunisiennes.

Ce guide est une réadaptation de plusieurs travaux antérieurs élaborés essentiellement par MedCités et CILG-VNGi et avec la contribution du PNUD, de la GIZ-CoMun et de la FNVT. Destiné aux équipes en charge de l'élaboration des 9 stratégies de développement de villes (SDV) tunisiennes, le présent document se veut être un outil d'accompagnement, que ce soit pour les communes directement impliquées dans le projet MADINATOUNA ou d'autres communes tunisiennes, proposant une démarche pas à pas, décrivant les différentes tâches à mener et les objectifs à atteindre à chaque étape et permettant de traduire les concepts théoriques à pratiques concrètes.

Définition de la Stratégie de Développement de Villes (SDV):

La SDV est une manière de planifier le développement économique, social, environnemental et spatial de la ville par la définition d'une vision, par l'identification des axes stratégiques de développement et par l'élaboration d'un plan d'action global échelonné sur le court, moyen et long terme pour une croissance durable et équitable. La SDV est élaborée et conduite à travers la participation représentative de tous et toutes en vue de développer durablement le territoire et d'améliorer le niveau de vie de l'ensemble des citoyens. Par son caractère volontariste et consensuel, la SDV ne remplace aucun instrument de planification classique mais tend à les compléter et à leur apporter davantage de cohérence lors de leur conception et leur déploiement.

D'une façon générale, une ville qui élabore une SDV se focalise sur un processus de changement pouvant être motivé par les cinq points suivants:

- 1. La SDV est un outil de leadership**, qui permet aux dirigeants locaux d'avoir une vision claire du développement de leur ville et de mobiliser les acteurs publics et privés pour s'approprier cette vision.
- 2. La SDV est un outil de gouvernance démocratique**, qui offre la possibilité d'impliquer tous les acteurs de la ville pour contribuer d'une manière ou d'une autre au développement de leur ville.
- 3. La SDV est un outil de développement multisectoriel** à large spectre, qui permet d'aborder tous les aspects urbains : économiques, politiques, sociaux, environnementaux etc.
- 4. La SDV est plus qu'un plan économique et social** ; elle est, par définition, territorialisée et intimement liée à la planification urbaine. Par ses orientations à long terme elle complète les outils de planification spatiale légaux.
- 5. La SDV est un outil de planification stratégique** permettant la mise en place des actions à court terme dans le cadre d'une stratégie à long terme.

Le contexte tunisien:

Bien que les villes tunisiennes aient bénéficié d'un large éventail de programmes urbains au cours des trente dernières années, la gestion de ces programmes est souvent restée

centralisée et les collectivités locales n'ont la plupart du temps joué qu'un rôle consultatif dans la planification de leur territoire.

L'absence de cohérence entre les différents instruments de planification, le défaut de coordination avec les politiques sectorielles ajoutés à un ensemble de dysfonctionnements liés à la rigidité des outils et la lourdeur des procédures administratives, ont conduit à ce que ces plans soient rarement mis en œuvre et suivis d'effets, laissant les villes dans l'incapacité de relever plusieurs des défis qui entravent leur développement : pollution, dégradation des ressources naturelles, pauvreté, chômage, disparités rural-urbain, etc.

Par ailleurs, la nouvelle constitution engage clairement la Tunisie sur la voie de la décentralisation et vise à faire des municipalités les vrais pilotes du développement local. Elle jette les bases de leur autonomie financière et administrative et entend promouvoir la démocratie locale participative, la répartition des compétences selon le principe de subsidiarité, le renforcement des ressources propres des collectivités locales et la transparence dans le transfert des ressources budgétaires de l'Etat. Au lendemain de l'adoption du nouveau Code des Collectivités Locales (CCL) et de l'élection des premiers Conseils Municipaux issus de la transition démocratique, il est important de rappeler que les villes tunisiennes ont plus que jamais besoin de se doter d'outils de planification et de gestion à la hauteur des enjeux auxquels elles sont confrontées et des attentes des citoyens qui ne cessent de croître. En effet, l'article 105 du Code de Collectivités Locales établit que « le Plan de développement Local (PDL), élaboré selon une méthode participative et avec l'appui des services de l'Etat, constitue le cadre de référence pour les actions et les interventions des Collectivités Locales et des organes qui en dépendent, en matière de développement global ». A cet effet, les SDV peuvent constituer un apport certain pour les nouveaux conseils municipaux dans la mesure où elles peuvent contribuer à la formulation des PDL en les dotant d'un cadre stratégique à long terme et d'une vision pour le développement durable de leurs villes.

Bien que la portée temporelle d'une SDV dépasse celles des planifications locale, régionale et nationale, elle se veut complémentaire à travers le déploiement d'une méthodologie qui renforce la cohérence entre les différents exercices de planification.

Actuellement, le Programme de Développement Urbain et de Gouvernance Locale (PDUGL) a fortement réformé le système des financements des communes par l'établissement, entre autres, de nouvelles règles de dotation et d'endettement axées sur les résultats. Il demeure plus hésitant par rapport à la concertation dans la planification des investissements communaux qui sont découpés en catégories dont seulement les projets de proximité sont soumis à une certaine participation citoyenne. Cette planification (soit annuelle, soit multi annuelle-PIC) pourra bénéficier du cadre plus large, concerté et élaborée (de la SDV) au moment de planifier les investissements communaux afin qu'elle puisse mieux contribuer à atteindre des objectifs de la ville.

Description de la démarche

La stratégie de ville entend mettre le pouvoir local au cœur de la conception et de la concrétisation du processus de développement urbain, en faisant participer l'ensemble des acteurs locaux (élus, associations, simple citoyens, administrations, secteur privé, secteur éducatif, etc) lors de son élaboration.

Bien que la commune soit le catalyseur en tant que représentant de l'intérêt public local, ses ressources propres ne peuvent aucunement changer la direction du développement d'une ville. Afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et mobilisables, la SDV permet l'évaluation collective et objective de la ville pour voir son avenir plus clairement et identifier les meilleurs itinéraires en mesure d'atteindre des buts concertés et réalisables grâce à la participation et la conjugaison des efforts de tous les acteurs.

La SDV se construit à travers le passage entre 5 étapes :

- 1. La phase de lancement (1 mois) :** destinée à mettre en place les conditions de réussite du processus d'élaboration
- 2. La phase du diagnostic (3-6 mois) :** dont l'objectif est de connaître l'état de la ville et ses spécificités
- 3. La phase du cadre stratégique (3 mois) :** a pour but la définition de la vision de la ville, ses lignes et ses objectifs stratégiques
- 4. La phase du plan d'action (3 mois) :** qui déclinera les lignes et les objectifs stratégiques en programmes et projets
- 5. La phase de mise en œuvre, suivi et évaluation (3 mois) :** qui oriente le processus d'élaboration de la SDV vers une démarche opérationnelle mesurable.

Ces étapes ne doivent pas être perçues d'une manière isolée l'une par rapport à l'autre, bien au contraire, il faut les considérer comme étant un ensemble d'activités entre-liées faisant partie d'une même dynamique (voir annexe 1).

Spécificités dans le déploiement de la démarche

L'approche méthodologique que les partenaires PNUD, FNVT, GIZ-CoMun, CILG-VNGi et MedCités ont proposé pour conduire l'exercice de la planification stratégique, participative et prospective est le fruit d'un travail de capitalisation sur plusieurs expériences nationales et internationales des SDV réalisées pendant les 30 dernières années, qui prend en considération et essaie de trouver des liens avec les programmes nationaux existants, relatifs à la planification municipale, notamment le PIC participatif.

Cette approche recommande aux villes d'utiliser la technique d'analyse « Fait Défis Projet » (FDP), de veiller à une participation forte des femmes et des jeunes tout au long de l'exercice de la planification, de faire ratifier une Charte de la Ville par le plus grand nombre d'acteurs et, à mesure que ça soit possible, d'entamer la réalisation concrète de quelques projets avant la fin des cycles de la planification.

Elle tente également de concilier les différentes dimensions, mondiale (en cherchant la cohérence avec les ODD), nationale (en prenant en considération les démarches du Plan National Quinquennal), régionale (par rapport au Plan Quinquennal Régional) et locale (à travers une approche territoriale), afin que les villes puissent non seulement conduire le processus de planification de manière réfléchie et ordonnée, mais aussi qu'elles soient cohérentes avec le cadre dans lequel elles vont évoluer. La prise en compte de ce cadre sera déterminante notamment au moment de la mobilisation des ressources nécessaires à l'implémentation effective des projets issues des SDV

Par rapport aux autres niveaux, la méthodologie cherche l'articulation de la SDV avec les autres démarches de planification au niveau régional et au niveau de la ville, afin de faciliter l'identification des projets structurants et administratifs municipaux et pour produire des projets stratégiques portés par la municipalité.

1- Les Objectifs de Développement Durable (ODD)

La Tunisie a ratifié en 2015 le nouveau programme de développement des Nations Unies basé sur 17 objectifs mondiaux qui devraient être atteints d'ici 2030.

Cet engagement trouve également son ancrage dans la Constitution Tunisienne qui stipule dans son article 12: «L'Etat œuvre à la réalisation de la justice sociale, du développement durable, de l'équilibre entre les régions, en se référant aux indicateurs de développement et en s'appuyant sur le principe de discrimination positive».

Dans le même sens, le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI), a promu les ODD comme grille d'analyse et d'orientation pour le Plan Quinquennal 2016-2020.

Lors des différentes étapes des SDV, des outils spécifiques (voir annexe) seront utilisées d'une part, pour localiser les ODD au niveau des territoires et identifier les ODD prioritaires pour la ville, à travers l'alignement des finalités et des objectifs stratégiques avec les ODD et les cibles, d'autre part, pour définir les cibles et les indicateurs qui s'adaptent le mieux à la réalité du territoire.

2- L'articulation de la SDV avec les autres démarches de planification au niveau de la ville

La commune obéit depuis 2014 à une démarche spécifique de planification de ses investissements. La Stratégie de ville est aussi pilotée par la commune, il s'agit donc d'une démarche complémentaire.

En effet, la SDV bien qu'elle utilise des méthodes différentes en termes de priorisation et de validation, et qu'elle définit la vision globale et les axes stratégiques pour le développement intégré de la ville, elle prévoit l'identification des objectifs en relation avec les compétences municipales, facilitant d'une côté, l'identification des projets municipaux, « structurants et administratifs » qui répondent à ces objectifs et d'un autre côté produisant, dans le plan d'action de la ville, des projets stratégiques, portés par la Municipalité.

3- Intégration de la dimension projet dès le début avec l'identification de projets « à gain rapide » à implémenter pour entamer la réalisation concrète de la stratégie

La SDV est souvent perçue comme un outil conceptuel déconnecté des priorités locales alors qu'elle est censée améliorer durablement le développement de la ville. Pour donner une dynamique opérationnelle à la SDV les partenaires du projet s'engagent à promouvoir la mobilisation des ressources pour que quelques projets « à gain rapide » soient implémentés dès la validation de la vision et des objectifs stratégiques. Certains de ces projets seront identifiés dès le diagnostic grâce à la méthode FDP.

4- Méthode d'analyse FDP (Faits, Défis, Projets)

La méthode d'analyse FDP se déploie dans la phase du diagnostic, après le premier mois du projet durant lequel des données pertinentes pour la description de l'état des lieux de la ville ont été collectées et une série d'entretiens avec les acteurs clés a été réalisée. Il s'agit d'identifier puis prioriser avec les acteurs et les décideurs:

Faits: les événements ayant un grand impact sur la ville et son futur. Les faits concernent des facteurs objectifs affectant le développement économique, spatial et social, ainsi que la durabilité de la ville. Il s'agit de faits ayant la plus grande influence et/ou supposés avoir la plus grande influence sur l'économie et la société ou le territoire de la ville dans le futur. Les principaux faits ou défis clés ne sont pas les mêmes dans toutes les villes, mais ils ont en effet tendance à être transversaux par rapport aux principaux champs d'application de l'action s'ils sont bien pris en compte. L'expérience montre que 5 à 10 faits considérés comme d'une grande importance stratégique sont généralement identifiés.

Défis : aspects à affronter d'un point de vue stratégique et découlant de l'impact des faits sur la structure de production, sociale et spatiale de la ville. Les défis ne sont pas les objectifs, il s'agit de situations à considérer, même si elles sont directement liées à ceux-ci : il pourrait s'agir d'un problème, d'une situation, d'une opportunité ou d'un danger très objectif, etc. Les défis ont donc un rôle d'indicateurs permettant l'accomplissement d'objectifs.

Projets ou programmes : instruments prévus (avec un financement assuré/approuvé ou pas) ou exécutés dans la ville au moment de la réalisation de l'analyse et visant à fournir une solution pour répondre aux défis. Il s'agit de surmonter les défis à l'aide de programmes et projets. Cette partie est très importante, étant donné qu'elle indique, au moment de la réalisation de l'analyse, les défis déjà surmontés ou qui devraient être surmontés pendant le projet. Le projet doit être spécifique et capable d'être budgétisé et financé pour une exécution à un moment donné.

5- La ratification d'une Charte de la Ville par un grand nombre d'acteurs

La dynamique de concertation qui a caractérisé le processus de planification jusqu'à l'identification du plan d'action de la SDV incitera les municipalités et les acteurs à vouloir formaliser la démarche et les engagements des uns et des autres. Cela est rendu possible grâce à la ratification du plus grand nombre d'acteurs d'une Charte de la Ville contenant les principales orientations de la vision du futur de la ville et de ses habitants et des principes fondateurs et partagés du vivre-ensemble dans la Cité. La charte de la ville est une description de la vision, exprimée en termes de contrat social/moral entre tous les acteurs de la ville. Cette Charte formalise la démarche et les engagements des acteurs et constitue un cadre de référence pour la planification de l'ensemble des interventions qui vont avoir lieu sur le territoire. Elle oriente, non seulement, la planification communale et la programmation des actions et investissements municipaux, mais également les activités du secteur privé et des autres acteurs publics locaux, notamment les services déconcentrés de l'Etat.

6- Les approches Genre et Jeune

L'élaboration d'une stratégie de ville est un exercice qui se doit d'être inclusif et qui prend en considération les besoins et les aspirations des différentes catégories de la population. Une ville qui tournerait le dos à la moitié de ses habitants est une ville amputée de la moitié de ses capacités, d'où le besoin de favoriser la participation effective de la femme aux différents niveaux de la participation et de la décision. D'autre part, près du quart de la population tunisienne a entre 18 et 29 ans. Afin que la SDV corresponde aux attentes de cette importante tranche d'âge, il faut impérativement inciter la participation des jeunes à la démarche méthodologique afin de contribuer à l'élaboration de la SDV.

En outre, le cadre juridique et légal de la Tunisie (la constitution de 2014, le Code de Collectivités Locales, la loi électorale) établit le droit des jeunes à s'impliquer et à participer au développement de leur territoire. De même, la moitié des postes de présidents ou de vice-présidents des conseils municipaux sont occupés par des femmes.

À cet égard, ces deux dimensions (Genre/Jeunes) doivent être traitées de façon approfondie afin qu'elles puissent dégager des objectifs clairement définis et leur projets associés. Cela se traduit notamment par la prise en compte de ces deux thèmes dès la phase du diagnostic, en introduisant un Diagnostic Genre.

7- Une vision holistique du système urbain

La méthodologie propose une vision holistique du système urbain qui prend en compte tous les aspects, économiques, politiques, sociaux, environnementaux ainsi que le cadre institutionnel et les acteurs de la ville, en créant des dynamiques de travail multisectoriel et transversal. Lors de la phase du diagnostic, les experts thématiques travaillent ensemble afin de faire dégager les faits et défis de la ville qui vont au-delà de l'approche sectorielle afin de permettre une lecture globale du territoire de la commune.

1. LA PRÉPARATION DU LANCEMENT DE LA SDV

1.1 Objectifs

En amont du démarrage effectif de l'exercice de la planification, cette étape vise essentiellement à la mise en place des conditions de réussite du processus d'élaboration de la SDV.

- Créer et organiser les structures nécessaires pour l'élaboration de la SDV.
- Doter le projet d'un encadrement institutionnel, en assurant un fort portage politique non seulement au niveau local (gouverneur, maire, conseil municipal, partis politiques, personnalités et groupes influents), mais aussi au niveau central (ministères chargés des collectivités locales, des finances, etc.).
- Définir les articulations du projet avec les services municipaux, pour assurer son portage.
- Mettre en place les conditions de réussite, en mobilisant les capacités techniques de la ville (universités, experts reconnus, associations professionnelles,...), impliquant le plus tôt possible la société civile à travers ses représentants, associant les médias et proposant une stratégie de communication.

Recommandation : Le leadership politique est d'une importance cruciale dans le processus de planification stratégique. Il est recommandé que le chef de file (maire, président de délégation spéciale) marque de façon explicite et forte son rôle. Toutefois il doit rapidement s'assurer que d'autres acteurs s'approprient très vite le processus et en soient des défenseurs engagés.

Recommandation : La participation des médias sera efficace et continue si l'accès à l'information et sa communication au public est libre. Dans ce cas, pourront émerger des champions de la SDV très utiles pour sa défense et sa dissémination dans et au-delà de la ville.

1.2 Déroulement de l'étape

1.2.1 Approbation du lancement du projet de la SDV par le conseil municipal

La planification stratégique est une opportunité pour la commune de mieux maîtriser le territoire et ses acteurs, mais demeure un exercice coûteux et nécessitant une forte mobilisation. Il est donc important qu'une commission municipale traite le dossier (objectifs, moyens à mobiliser, structures et phases du projet, étendue territoriale) pour le soumettre au débat, puis au vote du conseil, avant de s'engager dans la planification. Une fois le vote effectué, les activités du projet auront une base institutionnelle suffisante pour leur conduite et du cofinancement permettant son élaboration.

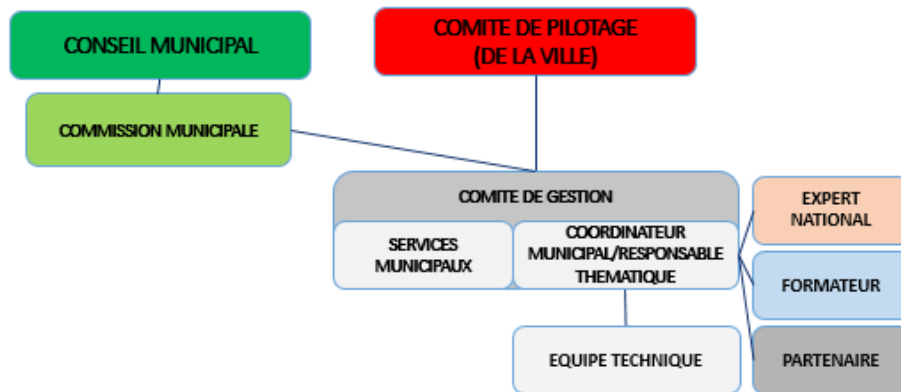
Cette décision donnera également de la crédibilité aux liens qui seront construits lors des phases ultérieures du projet entre la SDV et les programmes d'investissement communaux.

La détermination du territoire de la SDV : Le périmètre de la SDV sera décidé par la commune. Bien que la SDV soit propre à une ville ou à un ensemble de municipalités (généralement contiguës), dans le contexte de municipalisation du territoire tunisien, plusieurs communes ont vu leur périmètre fortement agrandi. Il est utile que l'arrière-pays soit pris en compte en raison des possibles interactions avec le développement de la ville. Une analyse d'un espace plus vaste que celui de la ville pourra donner des indications précises pour le développement de la stratégie qui sera, quant à elle, plus directement centrée sur la ville. D'autre part, il est impossible de traiter d'une manière cohérente les dimensions telles que la mobilité ou la compétitivité économique

sans prendre en considération un territoire beaucoup plus large que la commune, et sans pour autant inclure ce territoire dans l'ensemble des analyses.

1.2.2 Mise en place des instances de pilotage et de suivi

La conduite d'un processus d'élaboration d'une SDV nécessite la mise en place de plusieurs instances, selon le diagramme suivant :



COMITE DE PILOTAGE LOCAL (COPILOC):

Il s'agit de l'organe décisionnel du projet, présidé par le Maire et composé d'une douzaine d'acteurs locaux représentant des structures déconcentrées, du secteur privé et associatif mais aussi d'universitaires. Ce comité se réunira au moins quatre fois pour évaluer puis valider le passage d'une étape à une autre du projet. Ces décisions se prennent par consensus.

Recommandation : A ce stade, il serait important de définir seulement une dizaine de membres. Il est possible que pendant la phase du pré-diagnostic de nouveaux acteurs pertinents soient identifiés pour prendre part à ce comité.

Les fonctions du comité de pilotage local sont :

- L'évaluation du processus et la validation des différentes étapes et des résultats.
- La prise des décisions par rapport aux scénarii proposés et la commande d'activités supplémentaires, si nécessaire.
- La mobilisation des acteurs et la garantie de la bonne gouvernance du processus.

Les acteurs sont des personnes ou organismes qui disposent de compétences ou de ressources, ou des deux, pouvant influencer sur la progression d'un axe de développement. Il est important que le comité soit composé de structures influentes à l'échelle locale et disposant de marge de manœuvre propre ou d'influence suffisante pour réaliser plus tard des projets issus ou inspirés par la SDV (voir Annexe 2). Il est souhaitable de désigner un point focal SDV dans les différentes administrations et au niveau des acteurs pour assurer le suivi de la totalité du processus SDV au sein du COPIL.

Afin de garantir le portage politique pour la mise en œuvre de la SDV après la finalisation du processus d'élaboration, il est important d'insister, dès le lancement du Comité de Pilotage, sur la volonté de réviser la composition de cette structure et de la pérenniser.

Recommandation : Afin d'incorporer les perspectives du genre et de la jeunesse dans les processus de la planification stratégique, il est impératif que dans les instances de pilotage et de suivi du processus, les femmes et les jeunes soient représentés de la façon la plus large possible. Par ailleurs, le recrutement de l'équipe locale, la constitution du comité de pilotage local ainsi que la définition des acteurs influents pour les groupes de travail de la stratégie doivent incorporer le critère de représentation égalitaire entre femmes et hommes.

COMMISSION MUNICIPALE SDV :

C'est une commission municipale spécialement dédiée au projet, son rôle est de :

- Veiller à ce que la SDV, bien qu'elle concerne la ville dans sa totalité avec ses différents acteurs et structures, garde un ancrage fort au niveau de la commune.
- Participer aux réunions d'évaluation et de suivi du projet et être informée de tous les détails de ce dernier.
- Présenter les avancées du projet lors de réunions du conseil municipal.

Chaque ville décidera de la création d'une nouvelle commission ou l'assignation du suivi du dossier à une commission existante. La création d'une commission municipale spéciale pour la SDV au sein de la commune est souhaitable afin d'éviter une approche sectorielle du portefeuille. Ainsi, cette commission serait composée par des membres représentant les autres commissions municipales. Dans le cas où cette option ne peut pas être mise en place, le portefeuille pourrait être porté directement par le Bureau Municipal.

COMITE DE GESTION DU PROJET :

Composée de l'Equipe de Gestion, du Chef du projet et de l'Equipe Technique

- **Equipe de gestion :**

La relation entre la SDV et les services communaux est vitale pour le projet. En effet, l'Equipe Technique (recrutée) quittera le projet à la fin de la planification et le risque que les produits de la SDV soient caducs dès leur départ doit être évité. Il faut que les services communaux s'approprient le projet et considèrent l'Equipe Technique comme étant une ressource les aidant à piloter le projet. Pour favoriser le lien entre la SDV et les services municipaux, il faut les impliquer, dès le démarrage du projet, en leur confiant un rôle significatif dans sa conception et mise en œuvre. Il faut que le secrétaire général et les responsables des services techniques soient informés en permanence de l'évolution du projet et qu'ils bénéficient des différentes sessions de formation prévues. Composée des responsables des services (Urbanisme, Environnement, Economie, Social) leur rôle sera également d'encadrer les jeunes de l'équipe technique à conduire les activités du projet.

- **Chef de projet / chef de la structure d'implémentation:**

L'encrage de la SDV dans la structure communale se consolide également par la nomination d'un chef de projet de l'intérieur de la commune pour conduire l'ensemble du processus et qui aura sous son égide l'Equipe Technique. Ce cadre municipal doit de préférence être

disponible à plein temps pour le projet d'élaboration de la SDV et ne doit pas être en charge d'une thématique en particulier.

Ayant de l'expérience dans la conduite de projets, le rôle du chef du projet est multiple :

- Maintenir un lien fort entre la SDV et la commune.
- Veiller au respect de la méthodologie.
- Conduire l'équipe technique.
- Coordonner les activités de communication de la SDV
- Mobiliser les acteurs et les services municipaux

Une fois la stratégie finalisée, le Chef de projet pourra piloter la structure d'implémentation des projets de la SDV.

La sélection du Chef de projet devrait prendre en compte les éléments suivants : motivation ; compétences en communication, gestion d'équipe et management de projets ; légitimité et capacité de mobilisation des acteurs et des services municipaux ; disponibilité.

- **Equipe technique :**

Cette équipe pluridisciplinaire, composée d'au moins 4 experts à temps plein, soutenue par le chef de projet, sera la cheville ouvrière qui conduira toutes les activités de la SDV.

L'équipe, composée de 4 profils suivants, est hébergée dans les locaux de la commune et totalement dédiée au projet.

1. Urbaniste.
2. Economiste.
3. Environnementaliste.
4. Sociologue.

La sélection de l'équipe technique devrait se faire en validant leurs compétences techniques et en prenant en compte des critères de représentation des jeunes et des femmes.

Les fonctions prévues sont :

- Réalisation des travaux du pré diagnostic, y compris la collecte des données quantitatives, la réalisation et l'analyse des enquêtes qualitatives auprès des acteurs locaux et la rédaction des rapports thématiques synthétiques.
- Rédaction des fiches FDP initiales et leur révision selon les résultats de la concertation.
- Rédaction des 4 rapports de diagnostic.
- Rédaction du cadre stratégique du projet.
- Rédaction du plan d'action et des fiches détaillées des projets stratégiques.
- Rédaction du rapport sur le suivi et l'évaluation de la SDV, y compris les indicateurs.
- Organisation des activités de concertation avec les acteurs lors de chaque phase du projet.
- Organisation des réunions des organes de pilotage du projet et présentation des résultats des travaux de la SDV.
- Organisation des conférences et des activités de participation publique.
- Mise en place des activités de communication du projet.

Vu le manque d'encadrement des communes tunisiennes, l'équipe technique pourrait bénéficier de l'appui d'experts seniors dans les différentes thématiques. Il s'agit d'identifier différents spécialistes en environnement, économie, urbanisme, social, mobilité...au niveau régional auxquels les équipes SDV pourraient faire appel à différentes phases du projet pour un appui spécifique.

FORMATEUR EXTERNE :

Il est important que l'équipe du projet puisse maîtriser la méthodologie et les techniques nécessaires pour la planification stratégique. Le formateur externe doit assurer les formations suivantes, précédant chacune des phases du projet, afin de garantir l'implémentation correcte de la méthodologie.

1. 1^{ère} Formation (Phase de lancement): 1 journée sur les principes SDV et les concepts généraux et 1 journée spécifique sur le pré-diagnostic, adressée au Maire, aux membres du COPIL, à l'équipe de gestion et à l'équipe technique.
2. 2^{ème} Formation (Phase du diagnostic) : 2 journées sur la rédaction des fiches FDP (équipe technique et équipe de gestion) : expliquer les concepts et la méthodologie FDP, amorcer la préparation de quelques fiches FDP.
3. 3^{ème} Formation (Phase du diagnostic) : 2 journées sur la mise en place des ateliers de priorisation (équipe technique et équipe de gestion). Expliquer la méthodologie de priorisation des défis identifiés et initier aux techniques de modération et d'animation (post-it et table rapide).
4. 4^{ème} Formation (Phase du cadre stratégique) : 3 journées de formation sur la méthodologie du cadre stratégique (équipe projet)
5. 5^{ème} Formation (phase du plan d'action) : 3 journées de formation sur l'élaboration de plan d'action et la rédaction des fiches de projets (équipe technique et comité de gestion).
6. 6^{ème} Formation (phase de préparation de suivi et évaluation) : 2 journées de formation sur la définition des indicateurs, y compris la localisation des indicateurs des ODD, et des structures de suivi et portage de la SDV (équipe technique et de gestion).

1.2.3 1^{ère} Formation sur les principes SDV et le diagnostic

Une fois les structures en place, il est important que les équipes comprennent les concepts et les missions qui leur sont dévolues. Animé par le formateur externe pendant deux jours, la formation peut se décliner comme suit :

Journée 1 : Adressée au Maire, au Comité de pilotage local, à la Commission Municipale, à l'équipe du projet

Objectifs :

- Se familiariser avec les concepts et le déroulé de la SDV.
- Définition d'un plan de travail global du projet qui établira les délais nécessaires à la mise en œuvre des phases de la SDV.
- Définition des ressources à mobiliser par la ville et compréhension des responsabilités dans l'exécution des activités du projet.
- Compréhension des aspects transversaux de la planification stratégique, en introduisant les éléments suivants :

- Communication sur le déploiement du processus SDV
- Approche Genre/Intergénérationnelle
- Objectifs de Développement Durable
- Clarification des concepts en arabe et français (lexique)
- Activités de concertation et la participation citoyenne
- Présentation des concepts : charte du projet et charte de la Ville.
- Présentation du mode de confection des livrables du processus SDV et des outils de suivi, de restitution et de capitalisation.

Journée 2 : Adressée à l'Equipe du projet.

Objectifs :

- Maîtrise de la collecte de données et des méthodes à utiliser pendant la phase du pré-diagnostic (collecte et analyse de données, analyse documentaire, entretiens qualitatifs).
- Présentation du contenu des rapports pré-diagnostic.

1.2.4 Réunion du lancement officiel du processus

La première phase de préparation du lancement de la SDV sera conclue et officialisée par la tenue d'une réunion avec les principales parties prenantes.

Les objectifs de cette rencontre sont multiples :

- Procéder à l'annonce officielle de l'élaboration d'une SDV,
- Confirmer l'engagement et le mandat du comité de pilotage local et de la commission municipale
- Affirmer le soutien du processus par les plus hautes autorités.
- Confirmer l'approche participative et l'engagement des institutions de pilotage associant tous les groupes sociaux concernés.
- Introduire les concepts de la charte du projet et celle de la ville
- Confirmer la compatibilité de ce processus avec d'autres instruments de planification et clarifier les intersections.
- Distribuer officiellement les tâches entre les structures SDV et confirmer la participation des différents acteurs.
- Annoncer et discuter un plan de travail préliminaire.
- Présenter la stratégie de communication.

La définition d'une stratégie de communication de la SDV et d'un plan d'action se voit nécessaire pour sa réussite. Cette stratégie aurait pour objectif d'informer les différents publics cibles et les parties prenantes, des instances nationales jusqu'aux citoyens de la ville

- Présenter une première version de la « Charte de la Ville »

Cette version comprend les valeurs et les principes du vivre ensemble et sera approuvée et adoptée par l'ensemble des acteurs, en tant qu'engagement pour l'élaboration de la SDV. Cette charte serait complétée et de nouveau approuvée à la fin de la phase du cadre stratégique avec l'incorporation de la vision et des axes de développement concertés.

Cette rencontre de 3 heures est assez restreinte (60-80 personnes) et peut être conduite de la manière présentées à l'Annexe 3.

1.3 Risques à surmonter dans cette phase

- En général, dans les cas d'un leadership fort du chef de file (Maire), il peut exister un risque d'inhibition des initiatives d'autres acteurs importants (maires de circonscription, les acteurs locaux, ...).
- Les autorités centrales pourraient, si elles ne sont pas suffisamment informées, marquer leur réserve voire leur suspicion à l'égard de la SDV.



2. ETAPE DE DIAGNOSTIC

2.1 Objectifs

La phase du diagnostic est primordiale puisque connaître l'état des lieux de la ville est essentiel pour pouvoir commencer à réfléchir sur son avenir. Pour disposer d'une description de la ville dans la totalité de ses dimensions, c'est pertinent de prendre plus des 3 mois, afin de soulever les caractéristiques majeures de la ville et veiller à ne pas omettre un aspect ou plusieurs aspects importants qui influent sur le développement.

Le diagnostic, conduit essentiellement par les spécialistes de l'Equipe Technique et validé par l'équipe de gestion et le COPILOC, a pour objectifs :

- Disposer d'une analyse et d'informations suffisantes quantitatives et qualitatives décrivant la ville
- Soulever les caractéristiques et dégager les problématiques majeures qui empêchent le développement de la ville.
- Disposer d'une lecture partagée de l'état des lieux de la ville et créer un consensus autour du diagnostic.
- Soumettre à l'avis des acteurs la priorisation des problématiques et défis de la ville.

2.2 Déroulement de l'étape : Le Pré-diagnostic (3mois)

Pour atteindre cet objectif, cette phase a été subdivisée en deux étapes :

Le pré-diagnostic, incluant :

- Collecte de données quantitatives
- Collecte de données qualitatives
- Formation sur la rédaction des fiches FDP
- Rédaction des rapports synthétiques
- Définition de la première version du FDP

2.2.1 Collecte de données quantitatives

L'objectif est de disposer d'informations suffisantes sur la ville permettant de dresser un état des lieux qui servira de base pour démarrer un véritable diagnostic lors de la phase de concertation concernant l'ensemble des thématiques retenues. Les activités de cette étape doivent seulement aboutir à un descriptif sommaire qui s'enrichira au fur et à mesure des échanges avec les acteurs (données qualitatives et ateliers). Il s'agit de données généralement issues de documents de planification régionales, de statistiques, de plans directeurs, d'études diverses ...

Un travail préalable devrait se faire par la Municipalité pour la mise à disposition de données. Les sources d'information seront identifiées et communiquées à l'équipe technique pour faciliter le travail du pré-diagnostic (voir Annexe 4 pour une liste de données à collecter).

La collecte peut être réalisée par l'équipe technique en suivant la démarche suivante :

- Répartir entre les membres la liste des données pertinentes à collecter (voir annexe 4)
- Identifier les acteurs par thématique et par spécialité (Economique, social, urbain, environnementale)
- Collecter les données et études existantes auprès des services communaux par le chef de projet (municipal)

- Collecter les données et études disponibles sur le Net
- Réaliser un briefing journalier
- Préparer et envoyer les courriers officiels aux acteurs concernés par la collecte de données
- Analyser et évaluer les données collectées
- Organiser une réunion de restitution des données quantitatives et de préparation de la collecte des données qualitatives
- Organiser une réunion d'avancement du projet avec le Maire et la Commission Municipale

***Recommandation :** La participation à la réunion de lancement du Gouverneur et des administrations sensées disposer d'informations utiles pour le diagnostic favorisera la disponibilité des agents externes à fournir les informations nécessaires.*

2.2.2 Collecte de données qualitatives à travers des entretiens avec les acteurs

La collecte des données qualitatives complète celle des données quantitatives. Ces entretiens sont une occasion pour l'équipe du projet de se présenter aux acteurs locaux et de susciter leur intérêt à prendre part à la SDV de façon active.

Les acteurs interviewés sont invités à décrire leur structure, leurs compétences et leurs stratégies et plans si disponibles (*le spécialiste doit évaluer en permanence la marge de manœuvre ou d'influence de la structure*). L'objectif de ces entretiens est d'identifier également les problématiques majeures liées au thème et le point de vue de l'acteur les concernant. Enfin, ces entrevues servent à identifier les projets prévus, ou en cours, entrepris par l'acteur de manière unilatérale, ou en partenariat et leur niveau d'avancement.

***Recommandation :** Afin de favoriser l'implémentation des projets « à gain rapide » au cours de l'exercice de la planification stratégique, l'entretien avec les acteurs peut être une occasion pour collecter des propositions. Si l'acteur a des idées de projets (municipaux ou autres) qu'il juge pertinents pour la ville, il sera invité à les décrire sommairement.*

Les entretiens peuvent se planifier de la manière suivante :

Etude du guide d'entretien

- Exemples de questions :
 - *Quelle est la situation actuelle du « thème » et comment pensent-ils que la situation évoluera ?*
 - *Quels sont les faits / facteurs qui influencent ce thème ?*
 - *Quels défis économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance, ... cela pose ?*

- *Quels sont les projets de sa entité/structure approuvés ou en cours qui répondent aux défis?*
- *Quels nouveaux projets pensent-ils qu'il serait nécessaire de réaliser?*
- Préparation de questions (entre autres issues des données quantitatives : absence, incohérence, ...)
- Préparation et envoi de courriers officiels : Présentation du projet, objectifs de l'entretien, prise de rendez-vous et envoi de questionnaires (si disponible)
- Contact téléphonique de confirmation de rendez-vous
- Réalisation des entretiens idéalement par binôme : 1 membre de l'équipe technique et son vis-à-vis dans l'équipe de gestion
- Rédaction des PV des entretiens
- Envoi du PV de l'entretien à la personne interviewée pour sa validation
- Réunion de restitution des entretiens auprès de la commission municipale et dumaire

2.2.3 Rédaction des rapports synthétiques

Collecter des données et réaliser des entretiens avec les responsables locaux ne suffit pas à l'élaboration d'un état des lieux de la ville. Ces données doivent être analysées par l'équipe technique, qui doit se concerter avec l'équipe de gestion locale, en s'assurant de retenir les informations fiables et de filtrer les données ou les problématiques superficielles.

Chaque spécialiste est invité, par la suite, à rédiger un rapport sommaire décrivant l'état de sa thématique et lister les problématiques soulevées par les acteurs. Afin de procéder à un premier croisement des données et des problématiques entre les membres de l'équipe, le chef de projet peut solliciter une réunion de visualisation de l'état des lieux thématiques qui peut aboutir à certaines améliorations des rapports. Afin d'assurer la bonne qualité de l'analyse et des rapports produits, la mise à disposition d'un consultant est souhaitable pour la relecture et rédaction des rapports synthétiques.

Lors de cette phase, les analyses suivantes devraient être incluses:

- Une cartographie des acteurs ;
- L'analyse du cadre institutionnel et de la gouvernance de la ville ;
- L'analyse territoriale de la ville ;

2.2.4 2^{ème} Formation sur la rédaction des fiches FDP

La formation est assurée par le formateur pendant 2 journées.

Journée : Adressée à l'équipe du projet.

Objectifs :

- Expliquer les concepts de la méthode d'analyse FDP et son déroulé.
- Expliquer l'élaboration d'une fiche FDP.
- Préparer quelques fiches FDP démonstratives.

2.2.5 Rédaction de la première version des fiches FDP

L'analyse FDP (Faits, Défis, Projets), telle qu'elle a été décrite dans l'introduction, a été systématisée comme méthodologie pour l'élaboration des SDV.

La rédaction d'une fiche FDP consiste à décrire les arguments justifiant l'inscription du Fait selon les données collectées en soulignant son importance et son impact ; de rédiger une description sommaire ; de lister les défis regroupés par thème et les projets en cours ou prévus y afférant. La justification doit également décrire comment le Fait correspond à un ou plusieurs ODD. La première version de chaque fiche FDP sera soumise à révision plusieurs fois afin d'incorporer les résultats des différentes consultations.

L'analyse FDP se réalise en trois temps :

« Faits » : Dégager suite à la collecte et le croisement de données, les Faits les plus significatifs de la ville.

Un Fait est un état décrivant un aspect majeur de la ville, son importance se mesure par l'ampleur des thèmes qu'il affecte. Chaque spécialiste thématique doit dégager les 4 ou 5 Faits majeurs de son thème de travail (Economie, Urbain, Social, Environnement)

Exemple de Fait économique : « Economie peu diversifiée », exemple de Fait social : « Cohésion sociale menacée »

« Défis » :

Une fois la version des Faits dégagée (+/- 20 Faits), le spécialiste qui a proposé un Fait doit :

Lister les défis lui correspondant. Exemple : Fait « Economie peu diversifiée » doit contenir les défis économiques par secteurs économiques florissants ou faibles

Défis : Faiblesse de l'investissement dans le tourisme/Manque d'intérêt à l'exportation/ Industrie compétitive ...

Par la suite, les autres spécialistes sont invités à identifier, à partir de leurs diagnostics, les Défis thématiques qui correspondent aux Faits proposés. Ils doivent faire émerger comment le Fait interagit avec les données collectées à leur niveau. Concrètement, décrire les déclinaisons du Fait par rapport au thème qu'il traite.

Exemple : le Fait « Economie peu diversifiée » a-t-il des expressions :

Urbaines : territoire saturé, impossibilité de disposer d'espace pour développer l'industrie, ou bien au contraire, espace disponible mais non exploité ou aménagé ...), problèmes de mobilité

Environnementales : ressources hydriques surexploitées, zones côtières polluées (inadéquation avec le tourisme, animations), exploitation réduite des ressources énergétiques non conventionnelles ...

Social : absence de mains d'œuvre qualifiées, analphabétisme élevé, terrain (à aménager) est occupé par des habitations insalubres et anarchiques

Genre/intergénérationnelle : manque d'incitations spécifiques pour les jeunes entrepreneurs,

Au fur et à mesure, les spécialistes alimentent les Faits par des Défis thématiques. Les Faits qui n'ont pas eu suffisamment de défis seront supprimés ou intégrés à un fait assez proche. L'idéal est de se trouver avec (+/-) une dizaine de Faits déclinés en un certain nombre de défis thématiques. Plus le Fait dispose de défis thématiques variés, plus il est transversal et pertinent.

« Projets » :

Il s'agit de lister les **projets en cours, prévus ou proposés** par les acteurs qui correspondent aux Faits ou Défis identifiés et qui ont été identifiés grâce aux opérations de collectes de données.

La fiche peut être élaborée de la façon suivante :

- Lors d'une réunion entre les membres de l'équipe du projet, chaque spécialiste fait émerger puis argumenter les 4 ou 5 faits marquants de son thème.
- Se concerter avec les participants sur la pertinence des Faits proposés
- Identifier les Défis et les Projets correspondant aux Faits
- Lister les défis thématiques (économiques, sociaux, urbains, environnementaux) de chaque Fait
- Croiser les Faits retenus avec les ODD et vérifier le niveau de leur adéquation
- Rédiger la version 1 des fiches FDP (par l'équipe technique)
- Se concerter sur les fiches. L'équipe de gestion est chargée de garantir le travail transversal dans la rédaction des fiches FDP
- Réunion d'avancement du projet avec le Maire et la Commission Municipale
- Révision des fiches FDP en prenant en considération les remarques du Maire et de la Commission.

2.2.6 1^{ère} Réunion du Comité de pilotage local

Ce rendez-vous est la première rencontre du comité de pilotage local. Il est important alors de veiller à ce que ce comité se transforme en équipe de travail et de décision.

Les membres, conscients de l'importance de leur mission, se saisissent de l'ensemble des opportunités et problématiques locales afin de proposer et conduire des actions réfléchies et nécessaires pour la promotion du développement durable de la ville.

L'objectif de la réunion est :

- Évaluer la phase de pré-diagnostic
- Valider le passage vers la phase de diagnostic concerté.
- Valider la tenue de la conférence générale I

Les actions à mener et le déroulement de la réunion est comme suit

Préparation et envoi des 4 rapports sommaires de pré-diagnostic et les fiches FDP

Concertation sur la date de la réunion

Tenue de la réunion, en présence de l'Equipe du projet pour :

- Evaluation du projet
- Concertation sur : les FDPs, et la date de la Conférence Générale
- Validation de la tenue de la conférence générale
- Validation de la tenue des ateliers de priorisation

2.2.7 Conférence Générale I

L'objectif de la rencontre est d'informer l'ensemble des acteurs que la ville est en train de lancer une nouvelle dynamique, d'expliquer les motivations du projet et son déploiement, ainsi que le rôle et la contribution de chaque acteur. A ce stade, il est pertinent d'exposer les résultats du pré-diagnostic et les fiches FDP, ce qui contribuera à ce que cette rencontre suscite l'enthousiasme des participants et leur disposition à faire ce qui est en leur pouvoir pour la réussite du projet.

Cet événement d'une journée, ouvert à l'ensemble des acteurs locaux, société civile, secteur privé, universitaire, peut se décliner comme décrit à l'Annexe 7.

2.3. Déroulement de l'étape : le diagnostic (1 mois)

A ce stade de la SDV, une certaine quantité de données en lien avec le développement de la ville a été collectée et analysée par un groupe restreint. Maintenant, il s'agit de confronter ce travail à la participation des acteurs par le biais d'atelier de concertation. L'étape du diagnostic participatif comprend :

- Formation sur la mise en place des ateliers de priorisation
- Ateliers thématiques de priorisation
- Rédaction des rapports de diagnostic
- Réunion avec les partis politiques
- Réunion du comité de pilotage local

2.3.1 3^{ème} Formation sur la mise en place des ateliers de priorisation

2 Journées : Adressée à l'Equipe du projet

Objectifs :

- Expliquer la méthodologie de priorisation des défis identifiés pendant l'analyse FDP
- Exposer puis faire des exercices en lien avec les techniques de modération et d'animation (priorisation et table rapide), nécessaires pour l'organisation des ateliers pendant la phase du diagnostic

2.3.2 Réalisation des ateliers de priorisation FDP

Les ateliers de diagnostic (d'une demi-journée) sont des ateliers thématiques. Ils sont ouverts exclusivement aux responsables municipaux, structures déconcentrées, universitaires, associations spécialisées concernées par le thème (acteurs sociaux dans la thématique sociale,

acteurs économiques dans la thématique économique, ...). C'est l'équipe du projet qui définira la liste des acteurs à inviter pour chaque thème.

Recommandation : Les ateliers thématiques de priorisation utilisant la technique (post-it) ne doivent pas dépasser 15 personnes ceux de (table rapide) ne doivent pas excéder 30 personnes.

La tenue de l'atelier de priorisation :

- 1- Chaque spécialiste inscrit les défis de sa thématique sur des affiches FDP (A1) pour la technique post-it ou simplement feuilles FDP (A4) pour la technique table-rapide :
Par exemple : l'équipe du projet a dégagé 10 Faits transversaux, et dans chaque fait de 3 à 5 défis sociaux.
Ainsi, l'affiche de priorisation du spécialiste social contiendra près de 50 défis sociaux présentés sous l'intitulé des Faits auxquels ils correspondent.
- 2- Chacun des 15 invités de l'atelier social peut proposer de nouveaux défis à prendre en considération. Après chacun choisit parmi les défis affichés et les nouvelles propositions, les 3 défis sociaux qui lui paraissent les plus importants, argumentant son choix à chaque tour de table (1 seul défis à chaque tour de table).
- 3- Une fois la priorisation positive réalisée par l'ensemble des acteurs présents, ils seront invités à prioriser négativement en sélectionnant les défis qui leur paraissent les moins importants.
- 4- En dernier lieu, les acteurs prioriseront les projets prévus ou proposés par rapport à leurs adéquations aux problématiques. La priorisation et l'argumentation permet d'évaluer à quel point, selon les participants, ces projets contribuent à faire face aux défis, à la lumière de la qualité de l'argumentation et de la priorisation, les porteurs de ces projets peuvent réviser la pertinence de leurs projets.
- 5- Après la tenue de l'atelier et l'analyse de l'argumentaire, le spécialiste social se retrouve avec (+/-) 12 défis priorisés parmi les 50. Ces 12 défis représenteront une fois validés par l'Equipe du projet, le Maire et la Commission Municipale, les défis prioritaires sur lesquels il faudra le plus se concentrer. Toutefois, cela ne signifie pas forcément la suppression des défis non priorisés mais plutôt un intérêt plus prononcé pour ceux qui ont été fortement priorisés.

Recommandation : Les acteurs lors de ces ateliers mettront à disposition du projet de nouvelles informations qui peuvent s'avérer importantes (il est crucial que leurs arguments soient fidèlement rapportés). Un rapporteur devait être dédié exclusivement à la tâche de prise des notes et à la rédaction du Procès-verbal. Le PV permettra à l'équipe de revenir vers l'argumentaire des acteurs. Les arguments pertinents alimenteront le diagnostic et pourront provoquer une recherche plus exhaustive de données y afférents.

Les projets prévus non priorisés peuvent être éventuellement réévalués par le porteur du projet.

Après la phase du cadre stratégique et afin de vérifier leur compatibilité avec les objectifs stratégiques et la vision, certains projets proposés retenus lors des ateliers bénéficieront d'un appui spécifique pour leur montage de la part du partenaire international, cela peut se décliner soit par un accompagnement dans la rédaction et l'élaboration du projet mais également par un appui technique ou / et financier pour sa mise en œuvre.

La préparation des ateliers de priorisation thématiques FDP (voir Annexe 5 sur différentes techniques de priorisation)

- Réunion de préparation avec l'Equipe du projet 20 jours avant
- Choix du lieu et de la date
- Invitation officielle et envoi : dépliants, programme, des rapports de pré-diagnostic au moins 15 jours avant la réunion, rappels 7 puis 3 jours avant
- Préparation des reportages photos et vidéos
- Préparation et impression des panneaux ou feuilles de priorisation FDP
- Nomination des rapporteurs
- Préparation d'interviews de quelques participants (commune, acteur local, ONG)

Déroulement de l'atelier

- Rappeler les objectifs du projet et ses phases
- Exposer la méthode (post-it ou table rapide)
- Expliquer les règles (téléphones, temps de parole, commentaires parallèles, pause-café, ...)
- Priorisation
- Restitution sommaire
- Prochaines étapes (validation du comité de pilotage local, envoi des PVs, prochain rendez-vous de concertation...)

Après l'atelier

- Rédaction des PVs
- Diffusion des photos, vidéos et interviews
- Publication des PVs et des reportages photos et vidéos sur le site et le Facebook
- Réunion d'évaluation
- Envoi à temps des comptes rendus de la rencontre aux participants

2.3.3 Rédaction de la deuxième version des fiches FDP

Après l'atelier, l'équipe technique révisera les fiches et, après une réunion de restitution entre les membres de l'équipe technique, la nouvelle version FDP 2 sera préparée.

2.3.4 Réunion avec les partis politiques

Afin d'assurer le consensus des partis politiques par rapport au portage du processus d'élaboration de la SDV, et de garantir la continuité du projet après les élections municipales, une réunion est prévue à la finalisation de chacune des phases de la stratégie. L'objectif est de présenter les résultats des travaux, collecter leurs remarques et les prendre autant que possible en considération. Ces réunions peuvent se faire d'une manière à regrouper plusieurs partis dans le même espace, ou bien plusieurs membres de l'équipe du projet se déplacent dans les différents locaux des partis.

2.3.5 Rapports de diagnostic

Suite à la phase de concertation, les spécialistes rédigeront chacun un rapport de diagnostic de sa thématique qui exposera l'état des lieux de la ville dans son domaine, en se basant sur les données collectées et en décrivant à la lumière des entretiens qualitatifs et des ateliers de priorisation, les défis majeurs qui le caractérisent. Une fois rédigés et révisés/validés par l'équipe de gestion, ces rapports sont envoyés au Maire et aux membres de la commission municipale pour validation.

2.3.6 2^{ème} Réunion du comité de pilotage local

Cette deuxième rencontre qui coïncide avec la fin de la phase de diagnostic vise à :

- Évaluer les activités réalisées : conférence générale et ateliers FDP,
- Émettre des recommandations à tenir obligatoirement en compte lors des phases ultérieures du projet,
- Valider les rapports de diagnostic (y compris les défis priorités) ce qui signifie l'adhésion des membres du comité et leurs structures dans les priorités orientées par les ateliers FDP.

Les membres peuvent demander des éclaircissements ou l'approfondissement du diagnostic, voire provoquer un débat supplémentaire avec d'autres acteurs et ajourner ainsi la validation du passage vers la phase du Cadre Stratégique.

2.4 Risques à surmonter dans cette phase

Les risques identifiés pendant cette phase sont:

- L'existence de réflexes de rétention de l'information par certains services, ce qui peut entacher les résultats des analyses et du diagnostic, voire conduire à des conclusions erronées.
- L'absence d'information ou le manque de mise à jour des données.
- Les travaux des spécialistes sont superficiels ou non adaptés à l'objectif de cette phase qui nécessite des diagnostics ciblés et non complaisants.
- Le langage des rapports reste parfois conventionnel et mesuré marqué par la difficulté d'«oser» désigner explicitement les carences et les faiblesses.

3.1 Objectifs

Le cadre stratégique est l'étape qui assure le passage du projet du présent vers l'avenir. Jusqu'à ce stade, la SDV essayait de connaître la ville, de comprendre son fonctionnement et d'analyser son dysfonctionnement.

Le diagnostic de l'état des lieux a été orienté vers l'analyse globale des incidences des caractéristiques de la ville sur son développement. Il a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les questions structurelles épurées de détails symptomatiques qui risquent de prolonger la durée accordée à cette étape. Ce diagnostic a été partagé par un grand nombre d'acteurs qui se sont prononcés pour orienter les priorités de la ville.

Les objectifs de l'étape du cadre stratégique sont :

- Passage du projet du présent vers l'avenir, à travers l'identification des objectifs et lignes stratégiques.
- Formulation d'une vision stratégique partagée qui permet de fédérer tous les partenaires et acteurs autour de la Charte de la Ville.
- Mise en place d'une concertation plus large pour la traduction des priorités arrêtées collectivement en un ensemble d'objectifs concertés et priorisés avec les acteurs et la population.
- Identification dans leurs grandes lignes d'un certain nombre de projets structurants

La concertation dans cette étape sera non seulement avec les acteurs mais également avec la population. Autant la phase de diagnostic était plutôt restreinte aux acteurs, aux personnes ressources et à la société civile, autant le cadre stratégique sera une étape de participation citoyenne par excellence. A travers divers moyens, les citoyens s'exprimeront et orienteront le projet afin de préserver leurs intérêts.

3.2 Déroulement de l'étape

Le cadre stratégique se compose de deux éléments phares : la vision de la ville et ses lignes stratégiques qui structurent l'ensemble des objectifs stratégiques. L'élaboration du cadre stratégique comprend les activités suivantes:

1. Formation sur la méthodologie du cadre stratégique
2. Étape de formulation
 - Définition des finalités et des objectifs (passage du FDP vers le CS) : transformer littéralement les faits en finalités et les défis en objectifs. Effectuer un regroupement des objectifs et des finalités qui se recoupent. Faire le lien avec les ODD.
 - Identification des lignes stratégiques : regrouper les finalités et construire des lignes stratégiques, puis vérifier que les problématiques du diagnostic s'inscrivent dans ces lignes. Ressortir les finalités qui ne s'inscrivent pas et réécrire les lignes ou en ajouter de nouvelles. Vérifier comment les lignes répondent à la vision et les croiser avec les ODD.
 - Emergence de la vision : partir des finalités pour identifier la vision partagée de l'avenir de la ville. Présentation de la vision à la Commission Municipale pour pré-validation.
 - Emergence des projets structurants : projets transversaux qui ont une importance pour le développement futur de la ville.

- Pré-validation de la vision et du Cadre Stratégique 1 par la Commission Municipale.
3. La concertation et participation citoyenne
 - Ateliers par ligne stratégique et/ou multithématiques : confirmer les tendances et vérifier si elles ont bien été maintenues lors du passage vers le CS.
 - Ateliers de priorisation, adressés à la société civile et au secteur privé : appropriation de la SDV par la société civile et le secteur privé.
 - La participation citoyenne : adhésion du bénéficiaire final à la SDV, à réaliser avant de la Conférence Générale.
 4. Réunion avec les partis politiques
 5. Révision du Cadre stratégique et rédaction de la Charte de la ville
 6. 3ème Réunion du Comité de pilotage local
 7. Conférence Générale II

3.2.1 4^{ème} Formation sur la méthodologie du cadre stratégique

La formation est assurée par le formateur pendant 3 journées.

Journée: Adressée à l'équipe du projet.

Objectifs : L'appui à la définition de la première version de la vision et des lignes stratégiques et l'acquisition de la méthodologie nécessaire pour la conception de la vision, des lignes stratégiques et d'objectifs « SMART ».

3.2.2 Étape de formulation

Il s'agit de la rédaction par l'équipe du projet de la première version de la vision et des lignes et objectifs stratégiques avant de les soumettre à la participation.

L'utilisation de la méthode d'analyse FDP facilite le passage du diagnostic vers le cadre stratégique. En effet, l'émergence des lignes stratégiques et des objectifs se déroule avec beaucoup de souplesse dans le cadre d'exercices de visualisation et de concertation auquel participent l'équipe du projet.

Ce passage peut être séquencé comme suit :

3.2.2.1 Emergence des finalités et des objectifs

- Transformer littéralement les faits en finalités et les défis en objectifs.

C'est simplement réécrire le fait sous la forme d'un objectif global.

Par exemple : le Fait « Economie locale peu diversifiée » se transformera en finalité « Economie locale diversifiée ».

Et réécrire les défis sous la forme d'objectif :

Par exemple : le défi environnemental : « ressources hydriques surexploitées » se transforme en « gestion optimisée des ressources hydriques ».

- Regrouper les objectifs et les finalités qui se recoupent sous une formule concertée entre les membres de l'équipe du projet :
 - Fractionner certains objectifs et finalités qui paraissent trop complexes afin de faciliter leur classement ultérieurement dans les lignes stratégiques.
 - Insérer les objectifs sous les finalités déjà constituées. En cas d'incompatibilité, constituer alors de nouvelles finalités.
 - Vérifier que l'ensemble des questions clés émanant du diagnostic s'inscrivent entant que finalité, et rajouter de nouvelles finalités si nécessaires.
- Vers le fin de ce processus, l'équipe devra faire le lien avec le/les ODD, dans le cas où il y a une correspondance.

Par exemple, l'objectif « *Economie locale diversifiée* », en lien avec l'ODD 8 « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* » ou le défi environnemental « *gestion optimisée des ressources hydriques* » en lien avec ODD 12 « *Etablir des modes de consommation et de production durables* »

Cet exercice de faire le lien avec les ODD se fera en analysant les cibles par ODD. Il sert à former/sensibiliser les équipes techniques et de gestion sur les ODD ainsi qu'à identifier quels sont les ODD prioritaires (qui seront retenus dans l'étape de définition des axes stratégiques).

3.2.2.2 Emergence des lignes stratégiques

Les lignes stratégiques, ou axes de développement, sont l'ensemble de buts à atteindre pour concrétiser la vision long terme définie précédemment, rassemblées dans des groupes à connotation thématiques (inclusion sociale, aménagement du territoire, ...). Cohérents avec les objectifs, elles se définissent selon leurs impacts sur la vision. A ce moment-là, nous consulterons la liste des ODD pour les utiliser comme lignes stratégiques ou axes de développement. Idéalement, une ligne stratégique/axe de développement sera définie par un ODD prioritaire, mais si nécessaire, nous pourrions identifier plus d'un ODD pour définir un axe de développement. La sélection des ODD se fait en consultant les cibles par ODD et en vérifiant leur pertinence par rapport au contexte de la ville.

Les lignes stratégiques représentent un moyen de regrouper les objectifs et les finalités de la SDV selon une lecture assez thématique qui facilite la participation des acteurs locaux dans les exercices de priorisation. Le but est, qu'à la suite de la priorisation, ces acteurs développent des projets répondant aux objectifs stratégiques concertés.

Cet exercice peut se dérouler de la manière suivante :

- Regrouper les finalités par ligne stratégique
- Vérifier que les problématiques du diagnostic s'inscrivent dans les lignes
- Ressortir les finalités qui ne s'inscrivent pas
- Reformuler les lignes ou ajouter des nouvelles finalités (éviter de dépasser 5-6 lignes)
- Vérifier comment les lignes répondent à la vision
- Croiser les lignes avec les ODD pour s'assurer du niveau d'articulation

3.2.2.3 Emergence de la vision

La vision est l'expression partagée de l'avenir de la ville, elle encadre à partir de l'état des lieux l'ensemble des ambitions des acteurs locaux et des habitants dans un horizon temporel de 15 ans. La définition de la vision est fortement liée à la réalité locale sans pour autant en être

prisonnière. Elle représente l'avenir souhaité par tous mais demeure réalisable si les réformes déclenchées par les objectifs stratégiques se concrétisent.

Ce résumé d'aspirations locales orientera l'évolution de la ville et sera le référent pour les structures publiques, privées, ou associatives. Leurs comportements seront en permanence évalués par rapport à leur adéquation avec la vision.

Une vision n'est pas une liste exhaustive des souhaits des acteurs, elle doit impérativement être concise et centrée sur 3 ou 4 orientations essentielles sur lesquelles la ville concentrera son effort, d'où la nécessité qu'elle soit concertée, arbitrée puis validée par les parties prenantes.

Souvent la vision commence à émerger progressivement dès la fin du diagnostic et à peine l'étape du cadre stratégique entamée. Il est utile, tout de même, de proposer quelques indications qui peuvent contribuer à ce qu'elle soit le plus en adéquation possible avec les défis concertés.

A ce stade, l'équipe du projet dispose d'une liste de finalités et d'objectifs qui devront inspirer la vision de la ville. L'émergence de la vision peut se faire en suivant la démarche suivante :

1. Afficher les finalités et les objectifs
2. Synthétiser collectivement les finalités
3. A partir des finalités, rédiger quelques phrases qui décrivent sommairement :
 - les forces que la ville doit développer
 - les faiblesses qu'elle doit réduire
 - les opportunités qu'elle doit saisir
4. Résumer les phrases puis essayer de les transformer en slogans

*Si l'exercice Faits-Défis se déroule convenablement, la vision devrait émerger toute seule. Le **consensus, parmi les acteurs, créé pendant la phase du diagnostic par rapport aux faits et défis de la ville**, nous permet de surmonter la divergence d'opinions et la disparité de propositions, apparemment difficiles à concilier, par les différents groupes sociaux. La vision, proposée en interne par l'équipe du projet avec l'aide du formateur, sera postérieurement concertée avec le Comité de pilotage local avant d'être validée. Elle sera également soumise à la consultation des acteurs lors des ateliers.*

3.2.2.4 Emergence des projets structurants

Dès le pré-diagnostic, quelques acteurs avaient proposé un certain nombre de projets d'envergure qui représentent selon eux les clés de développement futur du territoire. Lors de la priorisation FDP, ces projets ont pu être priorisés par les acteurs et la société civile. Il s'agit maintenant de faire le tri entre ces propositions pour dégager celles qui correspondent à la vision et qui d'après l'équipe du projet sont assez transversales pour être des projets structurants. La pertinence de ces projets peut également être évaluée par rapport à leur adéquation aux ODD, en identifiant le(s) ODD dans lesquels chaque projet contribue.

Les projets structurants ont un caractère exceptionnel : ils sont liés soit à la mise en place d'une grande infrastructure, d'un grand équipement, ou l'aménagement d'une partie de la ville, ou d'un changement institutionnel ou organisationnel important etc.

Ces projets structurants ont une importance particulière dans le développement urbain et dans la réussite des SDV. Sans projets faisables et ayant de fortes retombées économiques, sociales ou territoriales, les stratégies ne sont qu'un exercice d'addition de volontés sans effets réels.

Une fois la liste de projets établie, il serait utile d'identifier les compétences municipales dans leur réalisation, même si ce type de projets dépend en général de plusieurs acteurs importants de la ville. Plus tard, si un ou plusieurs projets sont retenus par l'ensemble des acteurs, la commune pourra programmer aisément sa contribution lors de la planification de son investissement.

3.2.2.5 Pré-validation de la vision et du Cadre Stratégique 1 par la Commission Municipale.

Maintenant que la vision, les lignes, les objectifs stratégiques, les objectifs stratégiques municipaux et les projets structurants ont été identifiés, un rapport doit être élaboré et envoyé à la commission municipale et au Maire pour concertation et validation.

3.2.3 Étape de concertation et participation citoyenne

Comme mentionné précédemment, la participation lors de cette phase de la SDV doit être aussi large que possible et utilisera des outils diversifiés afin de réunir un consensus sur la ville que l'on désire et les objectifs à atteindre, indispensables pour la durabilité des actions à mettre en œuvre.

La participation via le site internet et les réseaux sociaux sera ouverte et encouragée par une campagne d'affichage urbain et des spots radio.

Les autres outils utilisés seront adaptés aux 4 catégories suivantes :

- Acteurs : Ateliers par groupe de ligne et par groupe multithématique
- Société civile : Ateliers de priorisation
- Partis politiques : Ateliers débat
- Citoyens : Conférence générale, réunions de quartiers, et si possible stand mobile, enquêtes téléphoniques, questionnaires en porte à porte.

3.2.3.1 Ateliers par ligne stratégique et/ou multithématiques

Ces ateliers ne sont pas un nouveau cycle pour supprimer des priorités déjà retenues lors de la phase de diagnostic mais servent plutôt à confirmer des tendances et à vérifier si elles ont bien été maintenues par les spécialistes lors du passage vers la vision et le cadre stratégique. Ces ateliers aident surtout les acteurs à se positionner en tant que structures en identifiant leurs compétences par rapport à la vision, aux projets structurants et aux objectifs stratégiques.

Les groupes par lignes stratégiques concernent principalement les groupements d'acteurs ayant participé à la priorisation thématique FDP, alors que les groupes multithématiques sont organisés entre des acteurs ayant des intérêts qui semblent divergents (tourisme/industrie) (transport/environnement) afin de dégager les consensus indispensables au développement futur de la ville.

Recommandation : Il est recommandé d'utiliser la **technique de « table rapide »** (voir Annexe 5) lors de cette étape parce qu'elle permet de regrouper plus d'acteurs tout en laissant un temps suffisant pour l'argumentaire.

Méthode de la « table rapide »

1. On nomme un acteur à présider la séance et qui sera le représentant du thème dans son atelier
2. Le représentant du thème donne son avis pendant 5mn sur les lignes stratégiques et les 3 objectifs les plus importants pour la ville dans son domaine.
3. On donne la parole à quelques participants pendant maximum 2 mn chacun.
4. On effectue en même temps une enquête auprès des participants par l'intermédiaire d'un questionnaire pour leur permettre de prioriser les objectifs.
5. On invite les participants à proposer des nouveaux objectifs sur des tableaux.
6. On invite les participants à prioriser les nouveaux objectifs proposés

3.2.3.2 Ateliers de priorisation, adressés à la société civile, le secteur privé

De par sa dimension temporelle, la planification stratégique et notamment la composante « vision » dépasse de loin le mandat du Conseil Municipal, en place. Pour garantir la pérennité de la SDV, il est indispensable qu'elle soit acceptée, et que la société civile, les représentants du secteur privé se l'approprient. Après avoir participé à la définition de la SDV, chacun d'eux pourra défendre la durabilité de la démarche.

Ces types d'ateliers peuvent s'organiser de la façon suivante :

Avant des ateliers

Réunion de préparation avec l'Equipe du projet 20 jours avant

Choix du lieu et de la date

Liste des acteurs : 30 par groupe

Préparation et envoi des invitations officielles, et d'un rapport contenant le diagnostic, la vision et les objectifs, les projets structurants, 15 jours avant la réunion, rappels 7 puis 3 jours avant

Choix de la personne externe à l'équipe pour présenter la ligne et ses choix

Préparation des dossiers de presse

Préparation des reportages photos et vidéos

Nomination des rapporteurs

Préparation et impression des panneaux de priorisation CS

Rappel téléphonique des invités pour les ateliers (Maires, Secrétaire Général)

Préparation des présentations par les spécialistes chacun dans sa ligne

Préparation d'interviews de quelques participants de profils différents (commune, acteur local, ONG, parti politique)

Tenue des ateliers

Rappeler les objectifs du projet, exposer la vision et les phases de la SDV

Expliquer les règles (téléphones, temps de parole, commentaires parallèles, pause-café, ...)

Exposer la méthode

Priorisation des objectifs

Exposer la vision et collecter quelques remarques

Restitution sommaire

Prochaines étapes (validation du comité de pilotage local, envoi des PVs, prochain rendez-vous de concertation ...)

Après la tenue des ateliers du cadre stratégique

Rédaction des PVs

Conception de la nouvelle version Cadre Stratégique II

Réunion de restitution avec l'Equipe de Gestion

Envoi des PVs des ateliers aux participants

Publication des PVs et des reportages photos et vidéos sur le site et le Facebook

3.2.3.3 La participation citoyenne

La différence entre une planification classique et stratégique réside non seulement dans sa dimension long terme et transversale mais aussi dans sa capacité à fédérer les efforts des uns et des autres pour l'accomplissement des objectifs stratégiques. L'adhésion du citoyen étant le bénéficiaire final de la SDV est cruciale, c'est au degré de son engagement que seront mesurés la réussite ou l'échec d'un grand nombre de projets stratégiques.

Demander aux habitants de s'approprier des projets qui répondent à des priorités qui ne sont pas les leurs est risqué, alors que les consulter au préalable et décider avec eux les objectifs, offrent des garanties de réussite et contribue à promouvoir l'esprit citoyen.

Il est évident que la technologie offre aujourd'hui d'innombrables moyens de participation en ligne assez performants et à moindre coût. Il suffit de confectionner le format et de l'accompagner d'une campagne de publicité étudiée et de gérer des liens pour obtenir un nombre conséquent de questionnaires remplis. Toutefois, il est compliqué de limiter cette forme de participation aux seuls résidents d'une ville, de plus, une grande frange de la population n'est pas outillée d'internet alors que leur avis est tout aussi important. Il est donc essentiel de ne pas se limiter à la seule participation virtuelle sans pour autant la supprimer.

Il existe des moyens classiques de concertation par téléphone, ou par questionnaire de terrain qui démontrent toujours autant d'efficacité. La participation citoyenne par l'utilisation de certaines techniques (Stand Mobile, enquêtes téléphoniques, questionnaires en porte à porte,...) requiert généralement la sous-traitance à des entreprises privées que la commune doit mobiliser par son propre budget.

Il est aussi utile d'aller vers les habitants dans les quartiers et demander leur avis par l'organisation de réunions publiques de proximité.

Les réunions publiques peuvent se dérouler en s'inspirant de la démarche suivante :

Avant la tenue de la réunion

Réunion de préparation avec l'Equipe du projet 20 jours avant

Identifier les quartiers cibles

Repérer les équipements publics dans les quartiers (école, centre culturel, ...)

Sélectionner l'équipement adéquat

Contacter officiellement le responsable de l'espace

Définir les horaires et les dates en concertation avec le responsable de l'espace

Définir le nombre de participants (100)

Invitation des médias

Identifier les animateurs de la séance (dans l'idéal une personne ressource du quartier, directeur ou maître de l'école, ...)

Procéder à l'affichage dans le quartier en indiquant le lieu et la date

Diffuser l'invitation par la radio locale

Préparation des dossiers de presse

Préparation des reportages photos et vidéos

Nomination des rapporteurs

Préparer la logistique (sonorisation, ...)

Préparation et impression des panneaux de priorisation CS

Préparation d'interviews de quelques participants de profils différents (femme, jeune,...)

Tenue de la réunion (en dialectal, en évitant les termes trop techniques, ...)

Présentation du projet par les spécialistes

Exposer la méthode

Expliquer les règles (téléphones, temps de parole, commentaires parallèles, pause, ...)

Distribution puis explication des questionnaires (objectifs)

L'animateur présente sa priorisation et argumente ses choix

Demander à 6 participants de prioriser et d'argumenter rapidement

Collecter les questionnaires

Exposer la vision et collecter quelques remarques

Informé des prochaines étapes

Restitution sommaire

Prochaines étapes (validation du comité de pilotage local, ...)

Après la tenue des réunions

Rédaction des PVs

Conception de la nouvelle version Cadre Stratégique III

Réunion de restitution avec l'Equipe du projet

Publication des PVs et des reportages photos et vidéos sur le site et le Facebook

Interview du Maire à la radio locale (décrire les attentes des habitants)

3.2.4 Réunion avec les partis politiques

Afin d'assurer le consensus des partis politiques par rapport au portage du cadre stratégique, une série de rencontres doit avoir lieu avec les représentants des partis politiques. Leur appropriation signifie la possibilité de maintenir la dynamique SDV au-delà du simple exercice de son élaboration.

3.2.5 Révision du Cadre Stratégique et rédaction du projet de Charte de la Ville

Après avoir mené la concertation avec les acteurs, les habitants et les partis politiques, les spécialistes doivent rédiger un rapport de la participation décrivant le nombre de participants par groupe, (et ceux sur internet) puis intégrer les résultats de priorisations et les commentaires les plus pertinents relatifs à la vision, aux lignes et objectifs stratégiques dans la nouvelle version du cadre stratégique.

Ainsi, l'équipe de gestion doit rédiger le projet de Charte de ville à partir de la Vision révisée et validée, et le soumettre à l'approbation du Comité de pilotage et à la signature par les acteurs. La Charte de ville doit formaliser, en partant de la vision, l'engagement moral des principaux acteurs et des représentants de la population, à œuvrer pour contribuer à atteindre la vision et à promouvoir les principes du « vivre-ensemble ». Pratiquement, cette formalisation se fera par la production d'un document court, en langue arabe, intitulé « charte de la ville de ... » qui sera considéré comme un contrat social, ayant une force morale. Ce document sera affiché et largement diffusé et sera signé par le plus grand nombre d'acteurs et de personnes.

3.2.6 3^{ème} Réunion du Comité de pilotage local

Objectifs de la réunion:

- Evaluer la **qualité** du cadre stratégique et les activités de concertation réalisées
- Emettre des **recommandations** pour l'amélioration du Cadre Stratégique notamment si ces demandes proviennent d'un membre disposant de compétence et capacité importantes dans **l'implémentation**
- **Valider** les rapports du CS (y compris les objectifs priorisés) ce qui signifie **l'adhésion** des membres du comité et leurs structures
- **Valider la vision et le projet de Charte de la Ville** qui sera soumise à la signature par le plus grand nombre possible d'acteurs locaux et de citoyens pendant et après la conférence générale
- Valider la date et l'ordre du jour de la **conférence générale**

3.2.7 Conférence générale II

Ce deuxième rendez-vous à mi-projet sera l'occasion de décrire face à un public encore plus large (puisque ouvert aux citoyens) à quel point les objectifs et la vision sont en adéquation avec les priorités locales. La signature de la Charte de la Ville par les acteurs (notamment membre du comité de pilotage local) sera un moment fort de la rencontre puisqu'il exprimera l'engagement de la prise en considération de la SDV dans les planifications sectorielles.

Pour son organisation, on peut s'inspirer des propositions « Conférence Générale I ».

3.3 Risques à surmonter dans cette phase

Les difficultés majeures à surmonter sont les suivantes :

- La grande diversité des partenaires et groupes sociaux se traduit par des attentes très différentes selon les groupes, ce qui traduit des préoccupations et des problèmes parfois opposés. Cela est souvent la source de propositions divergentes, apparemment difficiles à concilier.
- Risque de défection des acteurs si leurs préoccupations ne sont pas prises en considération, importance de la fidélisation des acteurs lors du processus d'élaboration de la SDV.
- Le concept de vision est difficile à comprendre. La vision risque d'être une proposition très ambitieuse et irréaliste ou déconnectée du contexte de la ville (exemple : des visions qui soient les mêmes dans toutes les villes).
- Les villes connaissant des déficits importants dans plusieurs domaines, la SDV est souvent perçue comme une occasion de « ne rien oublier » qui s'explique notamment par :
 - La forte demande émanant de la société civile et les pressions qu'elle exerce sur les autorités,
 - La tentation de vouloir satisfaire toutes les attentes, tout de suite, dans un contexte social parfois instable,
 - Le grand écart entre les ambitions affichées par les acteurs et les moyens pour les réaliser, et enfin
 - Le décalage entre les demandes émanant de groupes sociaux différents parfois difficilement conciliables.

4.1 Objectifs

Cette étape de la SDV permet à la ville de disposer d'une liste d'actions à réaliser à court, moyen et long termes, dont la complémentarité contribue à l'atteinte de la vision stratégique, en ayant en tête l'existence d'une structure de suivi et d'implémentation permanente qui se chargera de continuer à rédiger et à affiner les projets moyens et longs termes.

Plus concrètement, le plan d'action disposera d'une liste de projets à court, moyen et long termes définis par lignes et objectifs stratégiques, cette liste contient l'intitulé de chaque projet et une courte description de son contenu. Seules les projets structurants et les projets court terme disposeront de fiches élaborées décrivant le budget, la durée de la mise en œuvre, l'implémentation, etc.

Les objectifs de cette phase sont :

- Traduction des lignes stratégiques de la SDV en programmes et en projets destinés à être mis en œuvre.
- Définition des programmes ou projets par rapport à l'horizon temporel, à court, moyen et long terme.
- Rédaction des fiches projet qui définissent les responsabilités, les ressources financières et la durée de réalisation de chaque programme et/ou projet identifiés entant que projets structurants ou à court terme.
- Articulation de l'ensemble de programmes et projets de la SDV avec les plans d'investissement nationaux, régionaux et communaux.
- Définition de certains projets à court terme susceptibles d'être intégrés dans les plans d'investissement communaux.

La réalisation d'un plan d'action est un minutieux « dosage » entre des projets réalisables et des projets dont la réalisation dépend de plusieurs paramètres non maîtrisables au moment de la réalisation de la SDV (évolution des potentialités financières de la ville, attitude réservée du secteur privé ou public vis à vis de certains projets etc..).

L'élaboration du plan d'action passe par un processus de filtrage, d'affinement et d'arbitrage au sein des instances qui élaborent la SDV (Comité de pilotage local, Equipe du projet, décideurs, ...) Le plan d'action est le résultat de plusieurs esquisses et des discussions itératives entre les différentes instances, condition de sa crédibilité (même si certaines actions retenues peuvent, à ce stade, paraître non réalisables à court et moyen terme) et de sa capacité à permettre d'atteindre la vision arrêtée par la ville.

4.2 Déroulement de l'étape

Le processus d'élaboration d'un plan d'action passe par les étapes suivantes:

- Formation sur l'élaboration de plan d'action et la rédaction des fiches de projets
- Préparation du plan d'action
 - Préparer une 1ere liste de programmes et projets par ligne stratégique
 - Organiser les actions dans le temps
 - Accorder la priorité à l'ensemble des programmes et projets structurants ainsi qu'aux projets à court terme
 - Affiner les programmes et les projets structurants dans le cadre de groupes de travail.

- Préparer des fiches détaillées des projets arrêtés structurants et court terme
- Localiser les projets sur un plan de la ville
- Rédiger le rapport
- Validation du plan d'action
 - Pré-validation par le Comité de pilotage local
 - Conférence générale
 - Validation par le Comité de pilotage local
 - Adoption du Plan d'action par le conseil Municipal

4.2.1 5^{ème} Formation sur l'élaboration de plan d'action et la rédaction des fiches de projets

La formation est assurée par le formateur externe pendant 3 journées et adressée à l'équipe du projet.

Objectifs : Maitriser la méthodologie d'élaboration du plan d'action, y compris l'identification des projets ; le montage de projets ; la rédaction des fiches de projets ; les modalités des financements (y compris une cartographie des bailleurs de fonds) ; la priorisation des projets et le travail de consultation avec les acteurs.

4.2.2 Préparation du plan d'action

Le plan d'action contient :

Des actions à court terme (dans les 5 ans). Cette phase constitue la plus grande partie de la mission de l'équipe du projet. Sa mission est de décliner les lignes en projets, y compris en projets à « gain rapide » (quick win projects, pour lesquels un budget a été identifié et où un partenaire a exprimé son intérêt pour les financer) et programme des différents acteurs de la ville validés lors des ateliers de diagnostic, ou des projets simple et facile à mettre en œuvre proposés et validés par les acteurs.

*Un projet à gain rapide est un projet qui est en cours de préparation ou qui a atteint un certain niveau de maturité, dont la mise en œuvre peut être rapidement engagée et qui **correspond aux objectifs de la SDV**. Etant donné qu'il n'existe pas un budget réservé pour l'implémentation de ces projets à gain rapide, il est fortement recommandé d'identifier de tels projets qui, en général, disposent déjà de leur financement ou pour lesquels les partenaires du projet s'engagent à essayer de mobiliser les fonds et dont la réalisation donnera un contenu concret de la SDV et visible pour les citoyens.*

*Cette solution a l'avantage de démontrer que **la SDV n'est pas un processus exclusivement analytique** ou un simple exercice de réflexion et d'études (réflexions et études à l'égard desquelles les responsables et les acteurs ont souvent développé une certaine réserve voire répulsion) mais qu'il s'agit bien, in fine, de la concrétisation, aussi rapidement que possible, de ces réflexions en actions et réalisations. La gamme de projets à gain rapide est très large et va de la mise en place de moyens de collecte des déchets solides dans les quartiers défavorisés, de l'éclairage public pour améliorer la sécurité dans certains voisinages, de reboisement, de curage d'égouts, de programmes collectifs d'amélioration de l'environnement urbain, etc. Les autorités veilleront à placer, de façon bien visible, ces programmes dans le cadre de la SDV, en procédant, par exemple, au lancement officiel du projet dans le cadre d'un évènement de la SDV (forum, ateliers, etc.).*

Des actions à moyen terme utile, que ce soit pour les structures déconcentrées lors des phases d'élaboration des plans nationaux et régionaux, ou pour les structures privées, afin de faciliter la mobilisation des ressources nécessaires pour les projets qui devront être portés. La Municipalité trouvera dans ces actions à moyen terme, des projets à inscrire dans son futur PIC.

Un plan d'action à long terme traçant les grands traits des programmes destinés à finaliser la vision stratégique.

4.2.2.1 Préparation d'une 1ere liste de programmes et projets par ligne stratégique

L'équipe du projet tente de faire correspondre à chaque ligne stratégique les programmes et projets adéquats. Bien évidemment, il se peut qu'un projet puisse contribuer à atteindre plusieurs objectifs stratégiques et toucher plusieurs lignes.

Il faut éviter d'encombrer le plan d'action par des projets qui correspondent à un seul objectif ou par des petits projets de proximité destinés à répondre aux besoins de base de la population. Ces projets trouvent en général leur réalisation dans les programmes sectoriels courants.

Avec un cadre stratégique clair, les villes sauront rompre avec la programmation et la mise en œuvre des projets structurés par activités vers des projets de qualités et durables structurés par objectifs.

Projets structurés par activités : court terme, résultats invérifiables, analyse insuffisante, projets peu concerté, ...

Projets structurés par objectifs : priorité à la durabilité et la qualité, analyse rigoureuse, résultats vérifiables, compréhension partagée : des objectifs et des moyens de les atteindre et de les mesurer, ...

Une grande partie des projets structurants ont déjà été identifiés lors de la phase du cadre stratégique, ce qui n'empêche pas que de nouveaux projets structurants peuvent émerger lors de la conception du plan d'action. Le choix des projets structurants demande l'adoption d'une démarche innovante et ambitieuse par rapport à la situation présente de la ville. C'est un moment où la participation des personnes extérieures à la ville et des experts est essentielle car ils sont susceptibles d'avoir le recul nécessaire pour proposer des projets nouveaux qui n'auraient pas été perçus au niveau local. Le lien entre projets structurants et ODD est crucial afin de montrer comment les villes, à travers ces projets, vont contribuer à l'atteinte des ODD.

La Stratégie exige un Projet

« C'est pourquoi non seulement nous élaborerons un Plan d'Action comprenant un calendrier, les responsables et les budgets de l'ensemble des projets mais nous identifierons les Projets Structurants qui peuvent faire fonction de moteurs de la ville pour atteindre les objectifs proposés dans le Cadre Stratégique. Par ailleurs, nous élaborerons un travail spécifique plus profond et spécialisé concernant ces Projets Structurants car nous considérons que le succès ou l'échec de la stratégie en dépend grandement »

Source : Guide SDDU de MedCités

4.2.2.2 Ordonner les actions dans le temps et accorder la priorité à l'ensemble des programmes et projets structurants ainsi qu'aux projets à court terme

Étant donné que la SDV ne peut répondre immédiatement à tous les besoins et à toutes les demandes il est nécessaire d'ordonner les actions sur plusieurs années ce qui revient à satisfaire un plus grand nombre de demandes d'une part et à permettre un temps de maturation de certains projets importants, d'autre part.

Concevoir un calendrier d'exécution afin de faire émerger les projets court terme (non structurants) ceci doit prendre en considération plusieurs paramètres :

- L'urgence,
- La pertinence par rapport à la ligne et à la vision,
- La synergie (effet sur d'autres projets)
- La faisabilité financière
- Le niveau d'appropriation par l'acteur clé-porteur du projet.

*Le plan d'action contiendra l'ensemble des projets stratégiques mais **uniquement les projets structurants et court terme disposeront de fiches de projets détaillées.***

4.2.2.3 Affiner les programmes et les projets structurants et les projets à court terme avec les acteurs.

L'expérience montre que la plupart des projets inscrits dans les SDV ne dépendent pas de la ville (municipalité et autorité locale) mais d'opérateurs publics et privés. Par conséquent, il est donc nécessaire d'intéresser ces acteurs clés du développement urbain au processus de la SDV en leur permettant d'avoir une visibilité sur le développement de la ville ce qui pourrait les inciter à faire plus, soit en améliorant les projets qu'ils ont déjà dans leurs programmes, soit en en proposant d'autres à des horizons temporels définis, soit les deux à la fois.

A partir des entretiens et des groupes de travaux, l'équipe du projet affinera les programmes et projets proposés. Ce travail doit se faire à toutes les échelles avec les différentes directions régionales, les agences publiques, les organes ministériels, les investisseurs et les opérateurs privés concernés.

A titre d'exemple, pour les projets stratégiques à court terme qui doivent être pilotés par la commune, des séances de travail entre l'équipe du projet et la structure communale en charge du PAI devront se tenir afin d'étudier la possibilité d'inscrire ces projets dans le plan d'investissement.

4.2.2.5 Préparer des fiches détaillées des projets arrêtés structurants et les projets à court terme

Chaque action doit faire l'objet d'une fiche détaillée répondant aux questions suivantes :

- A quel objectif ou axe stratégique le projet contribue-t-il?
- Quelle est la nature du projet et ses caractéristiques principales ?
- Quels sont les résultats attendus de l'action?
- Leur contribution aux cibles des ODD ?
- La consistance exacte du projet
- L'estimation du coût et la programmation pluriannuelle des investissements

- Qui est la partie porteuse du projet (commune, ministère, opérateurs privés ou parapublics, Agence ad hoc) ? Et les partenaires ?
- Le planning de réalisation
- Les indicateurs permettant de suivre l'avancement du projet

4.2.2.6 Localiser les projets sur un plan de la ville

Présenter des simulations de l'effet des projets une fois réalisés à travers des plans, des maquettes et des photos etc. Cet exercice va permettre de voir de manière cartographiée la répartition géographique des projets et des interventions futurs de la SDV.

4.2.2.7 Rédiger le rapport

A la fin de ce stade, le document à produire, pour entamer ces concertations, sera constitué des éléments suivants :

- Une introduction résumant les axes stratégiques pris comme point de départ de l'étape,
- Le plan d'action sommaire qui contiendra l'intitulé de l'ensemble des projets stratégiques et un petit descriptif,
- La liste de projets « à gain rapide » à implémenter
- Une carte localisant les projets stratégiques
- Des fiches projets, pour les projets structurants et les projets stratégiques à court terme
- Enfin, un court texte qui informe sur l'état d'avancement des concertations avec les acteurs publics et privés, les points d'accord et/ou de divergences et les actions dont la faisabilité doit être discutée à des niveaux supérieurs (services centraux, premier ministère etc..).

Le travail de l'équipe de gestion doit aboutir à la finalisation d'un programme prioritaire destiné à être validé par le comité de pilotage local et par la conférence générale.

4.2.3 Validation du Plan d'action

Il est suggéré que la validation et la consécration du plan d'action de la SDV se fasse au fur et à mesure du processus d'élaboration et de concertation du plan:

4.2.3.1 Pré-validation par le Comité de pilotage local

Le document préparé est pré-validé par le comité de pilotage local, après prise en compte des remarques et suggestions de ses membres.

4.2.3.2 Conférence générale

Présentation du plan d'action à la conférence générale. Cette présentation est précédée d'une large diffusion du plan d'action et de son envoi aux différents acteurs urbains. L'objectif recherché à travers l'organisation de cette rencontre est d'obtenir l'adhésion de la majorité des acteurs impliqués dans le plan d'action. Il est important qu'un ou plusieurs ministres assistent à la conférence ainsi que les représentants de la région à l'ARP et des décideurs des niveaux régionaux, et nationaux.

Signature informelle du document du plan d'action par le maximum d'opérateurs lors de la conférence.

4.2.3.3 Validation par le Comité de pilotage local

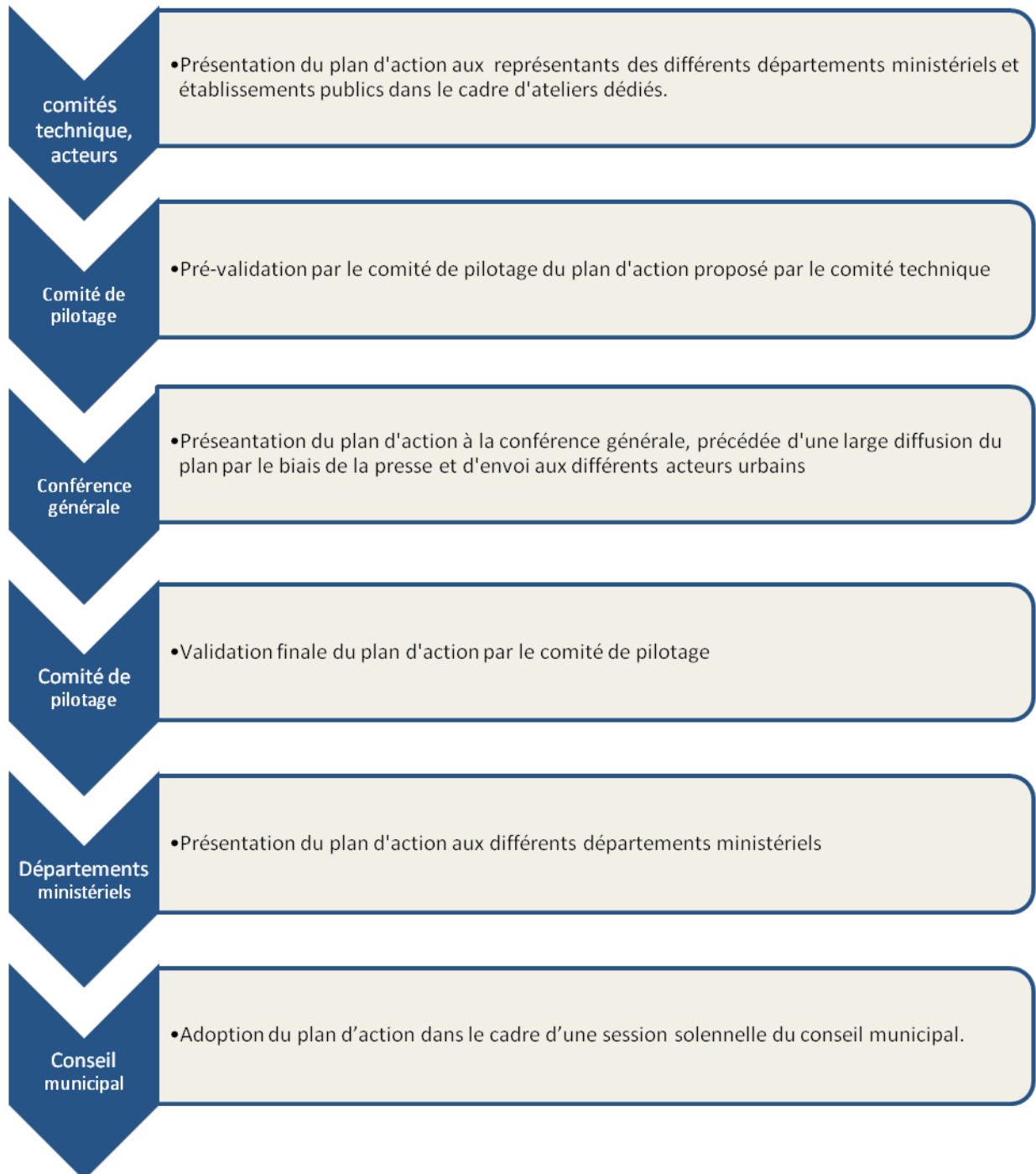
A ce stade, le comité de pilotage local est appelé à examiner les résultats de la conférence générale et l'arbitrage sur les modifications à introduire au niveau du plan d'action pour enfin l'adopter dans sa version finale.

4.2.3.4 Adoption du Plan d'action par le conseil Municipal

Le document du plan d'action, révisé et validé par le comité de pilotage local, se présentera aux différents départements ministériels.

Le Conseil Municipal adopte officiellement le plan d'action dans le cadre d'une session solennelle.

Schéma : processus de validation et de consécration du plan d'action de la SDV



Recommandation : Le financement de la SDV est un élément fondamental de sa réussite ou de son échec. Il est donc important que soient incluses, dans le plan d'action, les modalités concrètes de mobilisation des fonds nécessaires à la réalisation des projets programmés.

Parmi les moyens et outils les plus importants figurent :

Les plans et programmes nationaux pluriannuels, PDES

Le PIC municipal

Les prévisions budgétaires des différents départements ministériels

L'action de lobbying auprès des bailleurs de fonds internationaux, pour leur proposer des projets à financer,

Les discussions et concertations avec les différents opérateurs publics et privés, par l'organisation de conférences, forums, ateliers de travail pour affiner les programmes et projets à inclure dans le plan d'action.

4.3 Risques à surmonter dans cette étape

Des expériences de la mise en place d'autres SDV ont surmonté :

- La tendance des villes à proposer des plans irréalistes qui nécessitent des changements réglementaires majeurs ou des moyens budgétaires colossaux.
- L'analyse fine des capacités financières des villes et des moyens de les améliorer est très peu évoquée, ce qui fait que les plans d'action sont constitués en grande partie par des projets sectoriels.
- Risque à ne pas assurer l'implication d'un acteur important dans le processus de la SDV.
- Parfois une absence de convergence des actions proposées par la ville avec les priorités de financement des bailleurs de fonds.
- Le manque de concrétisation des projets proposés, qui doivent répondre aux questions suivantes :
 - Qui fait quoi et avec quelles ressources ?
 - Pendant quelle durée et à quelles dates (début et fin des projets)?



5. LA MISE EN OEUVRE, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION (3 MOIS)

La SDV reste encore souvent assimilée au processus qui aboutit à l'élaboration d'un plan d'action ; une fois ce plan d'action élaboré, sa mise en œuvre, quand elle a lieu, est souvent perçue comme une étape dissociée de la phase analytique.

Les activités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation font partie intégrante du processus de la SDV. **La mise en œuvre** consiste à transformer l'exercice analytique du processus SDV en une démarche opérationnelle. **Le suivi** est l'ensemble des activités qui consistent à surveiller et analyser régulièrement, le déroulement de la mise en œuvre des actions prévues dans le plan d'action. Quant à **l'évaluation**, elle permet l'appréciation systématique et objective du processus de mise en œuvre et la correction des dysfonctionnements.

La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation ne s'arrête donc pas avec l'exercice de planification, mais continue tout le long de la période de concrétisation du plan d'action stratégique. Cette phase à proprement dite de l'exercice qui durera 3 mois, est censée essentiellement préparer les bases pour que la SDV soit opérationnalisée suivie et évaluée afin qu'elle atteigne son objectif ultime de promotion du développement durable à l'échelle locale.

5.1 Objectifs

Les objectifs de cette phase sont :

- Pérennisation de l'instance politique et la structure technique et mobilisation les ressources nécessaires pour une opérationnalisation optimale de la SDV.
- Mise en place des groupes d'impulsion des projets à court terme et intensification des actions de concertation et de lobbying auprès du secteur public et privé.
- Mise en place d'un système de suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action
- Mise en place d'un système d'évaluation des écarts entre les réalisations et les objectifs et définition des modalités de réadaptation future (triennale ou quinquennale) des objectifs stratégiques et par conséquent du plan d'action.
- Mise en place d'un système des indicateurs de suivi de l'impact de la SDV et la contribution à l'atteinte des ODD

Les conditions d'une mise en œuvre efficace :

*Au niveau d'une ville, l'objectif d'une SDV est qu'elle soit à la fois un **produit** (plan d'action avec des projets à court, moyen et long terme associés à des prévisions de financement réalisables) et un **processus** à travers l'institutionnalisation de la démarche SDV. L'approche « projets » est important pour assurer une mise en œuvre efficace et cela à travers :*

- La réalisation d'actions et projets susceptibles d'avoir un effet de démonstration du caractère opérationnel de la SDV et ce afin de garantir la crédibilité de la SDV auprès des parties prenantes. On peut éventuellement recourir à des projets déjà maturés et dont la réalisation ne devrait pas rencontrer d'obstacles (projets à gain rapide).

- La pérennisation des groupes d'impulsion des projets à court terme pour la mise en œuvre des projets stratégiques au-delà de l'exercice de planification

- L'intensification des actions de concertation et de lobbying auprès du secteur public et privé et de la coopération internationale pour mobiliser les fonds afin de concrétiser les prévisions financières de la SDV.

5.2 Déroulement de l'étape

Le déroulement de l'étape inclut :

- Formation sur la définition des indicateurs (y compris la localisation des indicateurs des ODD) et des structures de suivi et portage de la SDV
- Création, animation et pérennisation des réseaux d'impulsion des projets
- Identification des pistes par rapport aux investissements de la SDV
- Mise en place d'un système d'indicateurs
- Définition d'un système de révision de la mise en œuvre de la SDV.
- Définition d'un système d'actualisation périodique du plan d'action.
- Pérennisation du Comité de Pilotage Local en tant qu'instance de portage politique de la mise en œuvre de la SDV.

5.2.1 6^{ème} Formation sur la définition des indicateurs et des structures de mise en œuvre de la SDV

La formation est assurée par le formateur externe pendant 2 journées et adressée à l'équipe du projet.

Objectifs :

- Maîtriser la méthodologie de définition de : indicateurs des projets ; indicateurs de suivi de l'exécution de la stratégie; indicateurs de suivi des objectifs stratégiques/ODD (résultats de la stratégie).
- L'acquisition par l'Equipe Technique des capacités pour la définition de la structure technique de Suivi et évaluation de la Stratégie

5.2.2 Création, animation et pérennisation des réseaux d'impulsion des projets.

Un RIS, Réseau d'Impulsion et de Suivi est une structure proposée par l'équipe de projet permettant à un groupe d'acteurs de s'impliquer dans la mise en œuvre d'un programme ou projet concret. Ces structures de travail constituées autour des porteurs de projet pendant l'étape du plan d'action, sont formalisées et pérennisées pendant cette phase.

Le porteur de chaque projet coordonne le RIS en s'appuyant sur la structure municipale de suivi et mise en œuvre de la stratégie.

5.2.3 Préparation d'un plan d'action des investissements

L'équipe technique est en charge de l'élaboration d'un plan d'action des investissements pour l'implémentation des projets stratégiques.

Dans ce cas, il s'agit, d'un côté des investissements communaux par rapport aux projets stratégiques portés par la Municipalité et, de l'autre côté, de la mobilisation de plusieurs acteurs/bailleurs de fonds pour les projets de la SDV.

Le plan d'action des investissements doit donc inclure:

- les investissements locaux préconisés par la SDV,
- les investissements nationaux,
- les investissements des acteurs dont les projets sont inscrits dans le plan d'action de la SDV

- le financement à travers la coopération décentralisée, la coopération européenne ou internationale.

Des actions de lobbying et de communication doivent être conçues autour du portefeuille des projets stratégiques afin d'assurer la mobilisation des acteurs et bailleurs.

5.2.4 Mise en place d'un système d'indicateurs

Ce sont l'ensemble des informations vérifiables et régulières permettant aux décideurs de mesurer l'avancement des projets issus de la SDV, et de leur contribution aux ODD, en termes de quantité, de qualité et de temps. Confectionnés par l'équipe du projet, ces outils simples et SMART seront diffusés à l'ensemble des acteurs pour suivre les outputs de la SDV de manière objective et quantifiable. Lors du choix des indicateurs, il est indispensable d'arrêter les modalités d'obtention des données (sources externes, dossiers projets, enquêtes sur le terrain, enquête personnes ressources etc.) d'estimer le coût et temps nécessaires pour leur obtention afin de ne retenir que ceux qui sont adaptés aux capacités de la ville.

L'équipe concevra au moins trois niveaux d'indicateurs : **indicateurs des projets, indicateurs de plan d'action, indicateurs de contribution aux ODD.**

- Les indicateurs de suivi de chaque projet sont les informations qui mesureront la prise en considération de la SDV lors de la programmation des investissements, quantifieront le nombre de projets conçus à l'échelle locale et identifieront leurs niveaux d'avancement, (étape de formulation, d'étude de faisabilité, d'exécution, niveau d'avancement des travaux). Ces informations orienteront les décisions du comité de pilotage qui peut identifier à temps les situations de blocage dans les projets et proposer ainsi les solutions adéquates pour y remédier. (voir annexe 13)
- Les indicateurs de suivi du plan d'action dans sa globalité aident les décideurs à mesurer le niveau d'exécution du plan d'action pour identifier puis analyser les dysfonctionnements
- Les indicateurs de contribution aux ODD sont une sélection parmi des indicateurs qui ont été proposés au niveau global (international) pour le suivi des ODD mais que l'équipe de projet a « localisé » en faisant un travail d'identification des indicateurs pour lesquels les données existent ou peuvent facilement être trouvables. Ces indicateurs doivent être en lien direct avec les indicateurs de suivi de projets, notamment les projets structurants.

Exemples d'indicateurs de suivi du plan d'action :

Nombre de projets/programmes entrepris

Indice de notoriété et de confiance des citoyens et des acteurs économiques positif/en progression (à travers un sondage)

Niveau de pérennisation des projets 1 an, 2 ans et 5 ans après

Pourcentage de réunions participatives sur l'ensemble des réunions de discussions des plans et projets

Pourcentage du budget de fonctionnement qui provient chaque année du secteur privé, des institutions internationales et/ou des bailleurs de fonds

Pourcentage d'implémentation des projets selon le plan d'action à court terme

Pourcentage de création des RIS pour le plan d'action à moyen et long terme

Exemples d'indicateurs de suivi des ODD

- *nombre d'individus actifs intégrés au marché du travail (ODD 1, cible 1.3)*
- *pourcentage de surface irriguée (ODD2 cible 2.4)*
- *taux de mortalité maternelle (ODD 3 cible 3.1)*

Conscient que ces trois types d'indicateurs ne seront pas suffisants pour savoir si les objectifs de la stratégie sont atteints, et si elle a engendré des impacts positifs durables sur la vie des gens, il est important de prévoir la mise en place, à une phase plus avancée du projet, d'autres outils de suivi pour mesurer les effets de la SDV ainsi que des indicateurs d'impacts évaluant ses incidences (changements institutionnels ou de comportements, ...).

5.2.5 Mise en place de la structure municipale pour le suivi de la SDV

Le succès de l'implémentation de la stratégie dépend de la création de structures telles que le Bureau de Développement Local, et la Direction Municipale de la Planification Stratégique pour assurer la mise en œuvre et le suivi de la SDV.

Afin de maintenir **le lien avec la Municipalité et ses services techniques, la coordination de cette structure peut se réaliser par le Chef de projet de la SDV.**

La structure de suivi requiert une équipe multidisciplinaire, regroupant différentes compétences et composée au moins de :

- **Un coordinateur idéalement spécialiste en économie**, en management ou urbanisme et ayant une expérience dans la conduite de projets à caractère participatif et multi-acteurs.
- **Deux/trois spécialistes** dans l'un des domaines suivants : Economie-gestion, social, environnement, mobilité, urbanisme et communication.

Cette équipe devra disposer des aptitudes suivantes.

- *Une expertise en la conduite de projets de développement local.*
- *Une expertise en la mise en place de projets à dimension participative.*
- *Une connaissance approfondie du tissu local de la ville et du contexte institutionnel et politique.*
- *Expérience significative de travail avec l'administration publique.*

Les tâches de cette structure incluent :

- La coordination et l'animation des réunions des réseaux d'impulsion des projets stratégiques
- Suivi des projets structurants et à court terme
- Recherche de financements pour les projets
- Développement du plan d'action à moyen et long terme et mobilisation des ressources nécessaires
- Suivi des indicateurs de la SDV
- La mobilisation des acteurs démotivés ou des nouveaux acteurs
- La rédaction des rapports d'avancement.
- Communication des résultats de l'implémentation de la SDV à la Municipalité et le Comité de Pilotage.

5.2.6 Définition d'un système de révision de la mise en œuvre et d'actualisation périodique de la SDV

L'équipe technique est en charge de définir le système de révision et suivi de la mise en œuvre de la SDV.

Une SDV est un processus qui met en place une dynamique continue de planification, mise en œuvre, évaluation, re-planification, Pour que cette dynamique puisse être adaptée au contexte local évolutif, la SDV doit être capable d'évaluer et d'analyser en permanence les écarts entre les réalisations et les objectifs ce qui lui permettra d'apporter les correctifs à temps en cas de dysfonctionnement, voire même de redéfinir si nécessaire les objectifs stratégiques et par conséquent le plan d'action.

***Recommandation** : Afin de mieux coordonner le travail des RIS et de favoriser la collaboration entre eux, il est proposé d'organiser une réunion trimestrielle entre les chefs des réseaux pour réviser et évaluer conjointement l'avancement de leur travail.*

Le comité de pilotage se réunira deux fois par an pour évaluer et communiquer sur l'avancement de la mise en œuvre de la SDV et décider, si nécessaire, des actions de réajustement. Ces réunions se basent sur des rapports d'évaluation soumis par la structure municipale conçus à partir des indicateurs et des décisions des réunions trimestrielles des réseaux.

5.2.7 Pérennisation du Comité de Pilotage Local

L'une des raisons de l'échec de la mise en œuvre de la SDV est que la fin de la planification est synonyme avec la dissolution du Comité de Pilotage qui assurait jusqu'à présent un rôle fédérateur. D'où le besoin de pérenniser cette instance qui :

- Continuera à promouvoir la dynamique de groupe en propulsant des projets partagés
- Veillera à l'exécution des projets stratégiques inscrit dans les plans d'investissements communaux
- Essayera de propulser les futurs investissements des acteurs afin qu'ils correspondent aux

objectifs stratégiques.

Ce comité politique continuera à être présidé par le Maire, mais pourra intégrer le Secrétaire Général de la commune ou le Président de la Commission Municipale SDV et quelques acteurs représentants du secteur économique, urbain, social et culturel porteurs de projets SDV.

Pour qu'elle puisse faire le suivi, cette instance devra avoir des réunions semestrielles avec la structure de la mise en œuvre et de suivi ainsi que les chefs de file des réseaux d'impulsion.

5.3 Risques à surmonter dans cette étape

Les acteurs du développement urbain doivent intérioriser les convictions suivantes:

- La SDV est un processus et non un programme ou un projet dont la réussite ou l'échec se juge à son degré de réalisation en un temps donné.
- Le suivi-évaluation est intimement lié à la mise en œuvre. En son absence il n'existerait aucun retour d'information pour ajuster les actions et améliorer les performances du système de planification stratégique.
- Les efforts de suivi et d'évaluation n'ont aucun intérêt si elles ne provoquent pas de décisions prises par des instances de pilotage effectives.



ANNEXES : OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

Annexe 2. Le comité de pilotage de la SDV

Rôle :

- Orientations politiques du processus de la SDV,
- Lobbying auprès des autorités centrales (gouvernement) et des partenaires de coopération,
- Constitution de l'équipe de gestion et désignation de son coordinateur,
- Désignation de l'aire géographique de la SDV notamment les communes urbaines et rurales qui la composent,
- Arrêter les thématiques prioritaires à traiter,
- Validation des programmes de travail pour la réalisation de la SDV,
- Analyse et validation des rapports sur l'état des lieux concernant la ville et les diagnostics participatifs,
- Supervision et validation des analyses FDP,
- Validation de la vision et des axes stratégiques,
- Validation du plan d'action et des résultats de la SDV,
- Mise en place des conditions de mise en œuvre de la SDV et de son suivi.

Composition (le nombre des membres ne devrait pas excéder une quinzaine de personnes) :

- Président du comité : Le maire de la ville ou dans le cas de plusieurs communes urbaines le président de la communauté urbaine, le wali ou le gouverneur
- Les maires des communes urbaines et rurales de l'aire de la SDV,
- Représentants des conseils municipaux (ou les gestionnaires chargés des questions de planification urbaine, finances municipales, ressources humaines, environnement, voiries, etc.),
- Représentants de la communauté universitaire (faculté d'urbanisme, environnement, sciences sociales, etc.),
- Représentants du secteur privé (chambre d'industrie, chambre de commerce, chambre de tourisme, etc.)
- Représentants de la société civile (associations de quartiers, de femmes, de la jeunesse, de la lutte pour la protection de l'environnement, du secteur informel, etc.),
- Représentants des médias (notamment les médias locaux),
- Représentant des administrations déconcentrées,
- Représentants des bailleurs de fonds et / ou des organismes de coopération internationale actifs dans le domaine du développement urbain.

Annexe 3. Réunion du lancement officiel du processus

Avant la tenue de la rencontre :

- Réunion de préparation avec le Maire et l'Equipe du Projet (10 jours avant)
- Choix du lieu et de la date (idéal Hôtel de Ville)
- Interview du Maire par une radio locale
- Préparation de banderoles
- Liens documentés sur le site de la commune, facebook, ...
- Définition de la liste des participants (la présence du gouverneur est souhaitée, un entretien préalable avec le Maire et nécessaire pour se concerter sur la date)
- Préparation et envoi des invitations officielles, dépliant (objectifs du projet), et le programme au moins 08 jours avant la réunion, rappels 5 puis 1 jour avant
- Invitation des médias
- Préparation des dossiers de presse
- Préparation des reportages photos et vidéos
- Préparation d'une interview du Gouverneur et d'autres participants

Après la tenue de la rencontre :

- Diffuser les photos, vidéos et interviews sur les médias externes et internes du projet
- Réunion d'évaluation et d'intégration des recommandations issues de la réunion
- Envoyer à temps les comptes rendus de la rencontre
- Rédaction d'un rapport d'évaluation par le chef du projet

Annexe 4. Données quantitatives à analyser pour le pré-diagnostic

Le pré-diagnostic comprend le rapport descriptif et une première rédaction du document FDP, élaborée par l'équipe technique.

Le rapport descriptif est constitutif pour deux dimensions : quantitative et qualitative.

La dimension quantitative doit être élaborée à partir de la description comparative (en relation à l'évolution de la ville, et en relation des autres villes de la région méditerranéenne en spécial Tunis et Sfax) des variables ou facteurs clé identifiées comme les plus communs au développement économique et sociale des villes méditerranéennes.

Les principaux facteurs sur les que il faut trouver d'information pour l'élaboration du document descriptif de l'étape de pré-diagnostic sont:

1- Développement économique.

- Formation de la force du travail ou des ressources humains.
- Investigation et développement technologique.
- Infrastructures d'accessibilité externe :
 - i. Télécommunications.
 - ii. Technologies de l'information et de la communication (TIC)
 - iii. Système de routes et autoroutes.
 - iv. Central logistique de marchandises.
 - v. Système de chemins de fer.
 - vi. Port.
 - vii. Aéroport.
- Infrastructures de mobilité interne.
 - i. Mobilité et circulation.
 - ii. Transport public et privé.
 - iii. Système de parkings.
- Structure des secteurs industriels :
 - i. Secteurs en croissance.
 - ii. Secteurs en faillite.
 - iii. Secteurs en stabilité.
 - iv. Entreprises technologiques.
- Secteur tertiaire (idem industriel)
- Services avancés à l'entreprise et son impact à la compétitivité.
- Zones industriels et parcs technologiques.
- Parcs scientifiques et relation université- entreprise.

- Investissements productifs intérieurs et extérieurs.
- Commerce par types.
- Tourisme par types.
- Planification urbaine et organisation territoriale et urbanistique de la ville: areas ou conglomérations urbaine.
- Activité de la mairie et des principales institutions de la ville en organismes internationaux.
- Evolution du secteur publique, en spécial la mairie: n° travailleurs, budget, compétences, organisation etc. Et aussi le niveau de coopération publique et privée.

2- Cohésion sociale et environnement territorial.

- Structure de la population.
- Inégalité sociale, du genre, culturel et éducative.
- Education : Couverture scolaire, absentéisme, échec scolaire.
- Sécurité citoyenne.
- Couverture de services sociaux et assistance sanitaire.
- Conflits sociaux et urbains.
- Logement et parc d'habitations.
- De l'eau : quantité, qualité, distribution et contamination,
- Système des énergies.
- Contamination de l'atmosphère et acoustique.
- Surface de parcs et zones vertes.
- Surface des plages et situation des eaux marines.

Pour élaborer la dimension quantitative il faudra collecter les principales données et études, programmes et plan existantes sur le développement de la ville.

Annexe 5. Techniques participatives pour les ateliers

Atelier de priorisation – phase du diagnostic

Les groupes thématiques sont les groupes dirigés aux acteurs et spécialistes avec la finalité d'approfondir avec les défis et les propositions, les prioriser, et commencer à savoir quels défis et projets peuvent avoir le compromis d'action des acteurs.

Les groupes thématiques ont une composition réduite : maximum 20 personnes. Evidemment on peut faire par exemple deux sous-groupes d'économie de 20 p. ou plus petits, si nous avons beaucoup acteurs ou spécialistes.

On présente la méthodologie de participation que nous pensons qui peut être la plus utilisée dans les groupes du travail thématiques de Soussse.

Pour développer cette technique nous devons avoir des documents seulement avec les défis économiques, sociaux, territoriaux et/ou de développement durable, et de gouvernance. Aussi est possible avoir un document complet du FDP (seulement conseillable en groupes de maximum 10-12 participants). Une variation de ce dernier est avoir un document avec tous les faits et seulement les défis économiques, sociaux, etc., en fonction du groupe.

La méthode de visualisation de targes pour les groupes thématiques.

Technique de visualisation

Travail individuel afin que les participants apportent leur contribution sur les cartes (post-it)

Ils collent dans une fresque

Le modérateur lit tous (a donné un aperçu)

...Et ouvre une série d'interventions.



C'est une méthode pour des groupes petits (maximum 20 personnes). On le conseille pour les groupes de travail thématiques (par exemple : Le groupe thématique en Economie ou bien par les sous-groupes que nous avons identifiés comme importants, par exemple. Tourisme, secteurs émergents, etc.). Le groupe doit être constitué par 3 niveaux : a) spécialistes consultants ou/et universitaires, b) patrons et entrepreneurs, et c) représentants de l'associationnisme et de la société civile. Chaque groupe doit avoir une proportion des trois typologies.

1. On distribue les groupes en les différents défis économiques. Par exemple : économiques, environnementales, sociaux, gouvernance (nous pouvons faire sous-groupes de chaque thématique)
2. Le conducteur parle le premier, et explique les finalités du groupe et la méthodologie du travail. Après fait un petit résumé du document FDP, faisant spécial attention ou défis de chaque groupe (économiques ou sociaux, ou territoriaux, etc.) En total 20-25 minutes maximum (le document FDP complet doit être envoyé avant de la réunion du groupe)
3. On formule une question : Dans le cas d'avoir un document seulement avec les défis du groupe : « Quels défis économiques, sociaux, etc. du FDP, vous croyez qu'ils sont les plus importants et pourquoi ? » et on en fait une sélection de trois, et les membres du groupe écrivent les trois en une carte (post-it) une carte pour défi. Dans le cas que nous avons par les groupes un document complet de FDP la question est : « Du point de vue économique, ou social ou de gouvernance.... (en fonction du groupe et seulement une dimension : économique, ou social, ou.) Quels sont les trois faits et les trois défis plus importants, et les membres du groupe écrivent chaque fait et chaque défi dans une carte (post-it)
4. Le coordonnateur met les propositions regroupées par défis sur un tableau et lit les réponses et comme ça tout le monde connaît ce qu'on a dit, Dans le cas de discussion de tout le FDP on fait l'agrégation par faits et défis.
5. On donne la parole à la salle afin que les personnes puissent amplifier ses conclusions. Et on prend note.
6. Il faut donner 2 ou 3 minutes pour chaque personne et donner une horloge (ordinateur) que tout le monde voit. Dans le cas de la délibération du FDP complet nous pouvons faire deux tours d'interventions : la première sur les faits, et la deuxième sur les défis.
7. Formuler une deuxième question : « vous croyez qu'il y a des faits ou défis qui ne sont pas importants et qu'il faut supprimer ? ». On suit le même processus qu'avant.
8. Une troisième question : « Est-ce que vous croyez qu'il faut ajouter un nouveau défi ? ou fait et défi.
9. Après on conseille faire un petit « break » et profiter parce que les participants peuvent prioriser les différents défis avec des points adhésifs en le tableau.

Applications :

Pour donner la priorité / signaler le niveau d'importance, ect de certaines défis propositions (adhésifs)



Pour analyser un projet des points de vue différents (avantages / inconvénients)

10. Apres on suit la même méthodologie. Mais en référence aux projets du FDP.
 11. On fait un report des suivants points et on met (s'il faut) des commentaires ou des priorités par rapport aux défis présentés
 - a. Les défis les plus importants (ou les faits et défis)
 - b. Des nouveaux défis (ou de faits)
 - c. Les projets prévus ou en réalisation plus importants
 - d. Les nouveaux projets.
- C'est très important identifier les défis et surtout les projets qui sont considérées très importants par le futur de la ville, mais il n'y a pas consensus. Ils devront être travaillés de manière spécifique, et peut être sa clarification sera une des contributions importantes du plan stratégique.
12. S'il y a des « défis » qui se d'adaptent pas aux « faits » exposés, surement li faudra les inclure dans un nouveau « fait ». Mais s'il n'y a beaucoup, il faut améliorer le procès et reprogrammer le FDP
 13. La conduction des groupes doit la faire l'équipe technique. Le coordonnateur n'a pas droit à vote.
 14. La décision finale est toujours au Comité de Pilotage. On ne doit pas dans aucun cas de faire des votations.
 15. Il faut éviter la discussion entre les membres il faut connaître les arguments a faveur et contre simplement et après les participants feront son ordre de priorité.

Le Comité de Pilotage doit approuver la proposition des groupes de travail (à peu près 16 de thématiques - 4 pour chaque thématique).

Technique de table rapide dans la phase du cadre stratégique

1. PREPARATION

▪ **Choix des ateliers :**

- Organiser **obligatoirement** une réunion par ligne stratégique
- Opter pour l'organisation de réunions par thématiques transversales (thème stratégique pour le développement de la ville qui est émerge dans différentes lignes stratégiques).
Maximum 3 réunions

Exemples : Oasis à Gabes, Médina à Kairouan, TRE à Msaken, Elevage à Bèjà...

▪ **Préparation du matériel :**

- Préparer un document contenant un résumé du Cadre stratégique (vision / lignes stratégiques / Finalités)
- Préparer un document contenant une description de ligne stratégique avec le détail des objectifs
- Préparer un document contenant les objectifs du thème transversal avec le détail des objectifs classés par secteur.
- Préparer le questionnaire de participation (modèle proposé)

▪ **Identification des personnes « ressources »**

Si parmi les acteurs ayant participé dans la phase de diagnostic, certains sont apparus comme charismatiques et/ou défendant un thème très important pour le développement futur de la ville, il est conseillé de les faire intervenir lors de l'atelier de « table rapide ».

En amont, il s'agit de les rencontrer pour préparer avec eux une présentation de 5mn sur une partie essentielle de la ligne stratégique.

2. DEROULEMENT

▪ **Introduction (30 mn)**

- Le coordinateur de la thématique présente les objectifs et le déroulement de l'atelier et la méthodologie utilisée.
- Il demande à chaque participant de se présenter et de présenter son institution / organisation.
- Il expose les différentes finalités et objectifs de sa ligne stratégique ou de la thématique transversale.

▪ **Priorisation (1h40)**

- Chaque acteur « ressource » dispose de 5 minutes pour présenter un aspect très important de la ligne stratégique : un objectif, une finalité, un ensemble d'objectifs, un projet important planifié (et répondant à plusieurs objectifs de la ligne...). Maximum 4 acteurs
- Chaque participant dispose de 2 minutes pour présenter et argumenter l'aspect le plus important dans le document qu'il a consulté.

- Chaque participant dispose de 2 minutes pour présenter et argumenter un aspect pas du tout important dans le document qu'il a consulté.
- Au cours de la discussion, les acteurs identifient les objectifs dont la réalisation incombe à la municipalité et qui peuvent être intégrés au niveau du PIC
- **Questionnaire (30 minutes)**
 - Chaque acteur priorise les différents objectifs
 - Chaque acteur donne son avis sur la vision
 - Chaque acteur propose de nouveaux objectifs qu'il pense être manquants dans le document
 - Chaque acteur propose des projets et/ou idées de projet (limiter à 3 par participants pour avoir des propositions réfléchies) et pour voir traiter l'information
- **Conclusion (20 minutes)**
 - Vérifier que les questionnaires ont bien été remplis et restitués
 - Annoncer la prochaine phase du plan d'action
 - Informer les acteurs que des entretiens seront planifiés pour discuter des propositions de projets et/ou des idées de projet.
- **Priorisation des nouveaux objectifs proposés (en partant)**
 - Les nouveaux objectifs proposés sont affichés
 - Les acteurs procèdent à la priorisation des nouveaux objectifs : 3 qui leur paraissent les plus importants et 2 qui leur paraissent les moins importants

3. TRAITEMENT

Le traitement de la participation dans la phase du cadre stratégique consiste à mettre en relief les éléments les plus importants mis en avant par les différents participants. Il est important de noter tous les arguments pertinents qui renforcent le cadre stratégique.

De même il est important de lister les différents projets et idées de projets réalistes et réalisables qui ont été évoqués et de voir comment les intégrer dans les différentes lignes stratégiques.

Annexe 6. Exemples de Fiches FDP

De la SDV de Tétouan

FAIT

3. L'Oued Martil et son impact sur toutes les dimensions de la vie à Tétouan

DÉFIS

Défis économiques

1.1 Convertir l'oued en un espace productif (générer une activité économique)

1.2 Faciliter l'accessibilité à l'Oued

1.3 Stimuler l'attraction et encourager l'implantation d'entreprises dédiées à la gestion environnementale

Défis territoriaux et environnementaux

1.4 Structuration de la ville selon la perspective du développement durable

1.5 Dépollution de l'Oued Martil

1.6 Prévention des inondations et ses ravages

1.7 Contrôle de l'urbanisation des rives de l'oued

1.8 Protection de la nappe phréatique

Défis sociaux

1.9 Faire du fleuve un espace public de qualité

PROJETS

- Plan de lutte contre les inondations

- Délimitation du domaine public hydraulique

- Délocaliser la décharge

- Contrôler les rejets industriels

- Restriction des opérations de l'extraction du sable

- Réguler le débit du fleuve en le réhabilitant

- Connecter les deux rives

- Revalorisation de l'oued pour son importance avec la mémoire et l'identité de la ville

- Rétablir l'équilibre des écosystèmes

- Absorption de l'habitat informel à l'embouchure

- Aménagement des espaces verts et d'animation sur les deux rives

- Faciliter l'installation d'espaces d'animation sur les rives de l'Oued
- Création d'une petite pépinière d'entreprises spécialisées dans l'environnement
- Faire de l'Université de Tétouan un centre de recherche de référence au Maroc dans le domaine de l'Environnement

De la SDV de Sousse

FAIT	« <i>Dégradation de la Médina</i> »
<p>DESCRIPTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détérioration du bâti La dégradation du bâti de la Médina se manifeste dans la détérioration des espaces abandonnés et la défiguration des locaux par des transformations incontrôlées. Cette dégradation du bâti est en interdépendance avec des facteurs socio-économiques. - Dépeuplement et Paupérisation de la population D'une part, la médina est la seule partie de la ville qui connaît une croissance démographique négative. Certains édifices en état d'indivision sont donc déshabités et tombent en ruine. D'autre part, la population de la médina est majoritairement à faible revenu. Certains logements sont donc occupés par des habitants qui n'ont pas les moyens de les entretenir tout en respectant l'authenticité du bâti. - Déclin de l'activité artisanale Les échoppes de produits touristiques prolifèrent au détriment de l'activité artisanale. En effet, plusieurs locaux sont transformés en boutiques vendant aux touristes de passage des produits de souvenir. Ces derniers, censés être des produits artisanaux, sont en réalité des produits contrefaits importés d'Asie. - Risque de déclassement de la liste du patrimoine mondial Les différents aspects de la dégradation du centre historique qu'on vient de citer ont comme arrière-plan le risque du déclassement de la médina de la liste du patrimoine mondial.
<p>JUSTIFICATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exemple typique des premières villes islamiques au Maghreb L'ensemble du site constitue un exemple éminent de l'architecture arabo-musulmane et méditerranéenne. La majorité des monuments représentent une attestation exceptionnelle de la civilisation Aghlabide du IXe siècle dont le Ribat en est le mieux conservé. - Patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1988 La médina constitue un témoignage de la civilisation arabo-musulmane non seulement pour l'histoire de Sousse et de la Tunisie mais également pour toute l'humanité. C'est grâce à ces caractéristiques que ce centre historique a été inscrit dans la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1988. - Tourisme culturel Véritable expression tangible de la mémoire de Sousse et de l'héritage culturelle et historique de la ville, la médina constitue une opportunité pour le tourisme culturel.

<p>DEFIS</p>	<p>- <u>Défis Economiques</u></p> <p>2.1 L'activité artisanale</p> <p>1. La promotion de l'artisanat mérite une attention particulière dans la mesure où elle contribue non seulement à la dynamique économique mais surtout à la préservation de l'identité de la Médina ainsi que la culture et les traditions de Sousse.</p> <p>2.2 Les activités de loisir</p> <p>Le développement des activités de loisirs permettra d'alimenter l'attractivité du centre historique et d'augmenter l'afflux des visiteurs. Ainsi les activités de loisir permettront de combiner le développement économique avec une offre récréative destinée aussi bien aux visiteurs qu'aux habitants.</p> <p>2.3 Le tourisme culturel</p> <p>La médina grâce à son patrimoine historique constitue une opportunité pour la promotion du tourisme culturel. En effet, cette activité touristique peut s'appuyer sur « un réseau » de monuments historiques singuliers et assez conservés.</p> <p>2.4 Dynamique continue et nocturne</p> <p>La création d'une dynamique continue et une vie nocturne dans la Médina permettra de prolonger la vitalité du centre historique jusqu'au soir.</p> <p>- <u>Défi de Gouvernance</u></p> <p>2.5 Stratégie de sauvegarde globale</p> <p>La mise en place d'une stratégie de sauvegarde globale permettra d'orienter la gestion de la médina dans le sens de la gouvernance. Cette stratégie est destinée à mettre fin à la gestion sectorielle et au chevauchement des compétences des acteurs impliqués. Ceci passe par l'intégration simultanée des dimensions patrimoniale, urbaine, économique, sociale, etc. et la complémentarité des différents acteurs institutionnels, économiques, sociaux, etc.</p> <p>2.6 La sécurité</p> <p>Cela consiste à combattre les différentes formes d'insécurité telles que la délinquance et les incivilités dans les espaces publics. Le renforcement de la sécurité passe non seulement par le rôle des forces de l'ordre mais notamment par la médiation, la collaboration et la prévention.</p> <p>2.7 Collaboration autorité-particuliers et restauration du bâti</p> <p>Il s'agit de la mise en œuvre de mécanismes permettant aux autorités publiques d'octroyer des avantages aux propriétaires pour les inciter à la restauration du bâti. Aujourd'hui ni les acteurs publics ont les moyens d'intervenir sur l'ensemble du bâti de la médina ni tous les propriétaires sont motivés et/ou conscients de la sauvegarde d'un patrimoine architectural et urbain qui nécessite des coûts supplémentaires. La collaboration permettra donc de soulager l'intervention des autorités publiques tout en encourageant celle des propriétaires privés.</p>
---------------------	--

2.8 Le problème foncier

Surmonter le blocage juridique créé par le régime de l'indivision. Certains édifices abandonnées ou louées appartiennent à plusieurs propriétaires non identifiés et leurs titre de propriété et soit inexistant soit juridiquement invalide. L'intervention pour régler ce problème permettra de garantir les conditions nécessaires à toute forme d'intervention ou de collaboration.

- Défi d'Urbanisme

2.9 Restauration et spécificités architecturales

L'intervention urbaine et architecturale dans la médina doit respecter les spécificités du site. En effet, les restaurations, les réhabilitations et les réaffectations doivent respecter la morphologie architecturale et urbaine authentique du bâti. En outre, l'usage des techniques et des matériaux contemporains nécessite une intervention fine et étudiée de façon à ce qu'elle soit en cohérence avec la sauvegarde du patrimoine.

2.10 Pollution visuelle

-Le paysage urbain du centre historique mérite également une attention particulière par un travail d'élimination de la pollution visuelle (câbles électriques, lignes téléphoniques, graffitis...etc.).

2.11 Maisons et locaux en ruines

L'intervention urbaine ne doit pas négliger une démarche de réutilisation voir même de réaffectation à d'autre fonction des espaces. Ceci permettra de redonner la vie aux maisons et locaux en ruines.

- Défis Sociaux

2.12 Augmentation de la population

Le développement de la médina au sens large est tributaire de son développement démographique. C'est pour cette raison que l'attractivité résidentielle du centre historique et l'augmentation de sa population sont un défi à relever.

2.13 Sentiment d'identité et exclusion sociale

Le développement de la médina doit se faire toute en préservant son caractère traditionnel. Pour cela la prise de conscience de la valeur historique du site ne doit pas se limiter aux autorités publiques et aux institutions mais doit concerner les habitants eux même. Par ce que ces habitants sont les usagers ayant le plus de contact direct et quotidien avec la médina, le renforcement du sentiment d'identité culturelle et la réduction de l'exclusion sociale chez la population sont les garants de la conciliation entre développement et sauvegarde.

- Défis Environnementaux

2.14 Collecte des déchets.

Une des problématiques majeures de la médina c'est l'inadéquation des pratiques de la vie moderne avec sa structure urbaine et architecturale traditionnelle. Un exemple concret exprimant cette problématique est les difficultés de la collecte des déchets dans le centre historique en raison de l'inadaptation des engins et du matériel standardisé aux voiries et aux espaces publics de la médina. Par conséquent, l'un des défis environnementaux est l'adaptation des outils de la collecte de déchets.

PROJETS	<p>- Réhabilitation de la médina :</p> <p><u>Date de lancement</u> : 2010.</p> <p><u>Maitrise d'ouvrage</u> : Municipalité de Sousse, Agence française de développement et Union Européenne.</p> <p><u>Maitrise d'ouvrage délégué</u> : Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine.</p> <p><u>Contenue</u> : Travaux de voirie. Assainissement des eaux usées. Réhabilitation et enfouissement des réseaux d'éclairage public, d'électricité et de télécommunications. Ravalement de façades.</p> <p><u>Localisation</u> : Parcours s'étendant sur environ 1.5km constitué principalement par les rues El Aghalba, Souk El Gaied, Essofra, Ahmed Magroun, Sidi Bouraoui, Sabbat Dalma, Sidi Zouaghi, Dar El Bey et La Kasbah.</p>
----------------	---

Annexe 7. Conférence Générale I

Avant la rencontre :

- Réunion de préparation avec le Maire et l'Equipe du Projet (20 jours avant)
- Choix du lieu et de la date
- Préparation du programme
- Interview du Maire radio locale
- Préparation de banderoles
- Liens documentés (Rapports de Pré-diagnostic et fiches FDP) sur le site de la commune, facebook, ...
- Définition de la liste des personnalités : il est souhaitable qu'un ministre prenne part à cet événement, ce qui ajoutera de la crédibilité au projet. Il faut au préalable se concerter avec le Gouverneur, puis envoyer la documentation du projet et se concerter sur la date.
- Inviter également les représentants de la région à l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP)
- Définition de la liste des participants en réservant un quota important pour les femmes et les jeunes
- Ne pas oublier d'inviter les représentants des partis politiques
- Préparer des dépliants (Pré-diagnostic)
- Invitation officielle, dépliants et programme au moins 15 jours avant la réunion, rappels 7 puis 3 jours avant
- Invitation des médias
- Préparation et impression des panneaux descriptifs FDP
- Préparation des dossiers de presse
- Préparation des reportages photos et vidéos
- Préparation d'une interview du Ministre et d'autres participants
- Préparation de la salle, sonorisation, pauses 20 jours avant

Tenue de la rencontre matinale :

- Discours d'ouverture (Ministre, Gouverneur)
- Discours Maire
- Présentation du chef du projet : phase et méthodologie du projet
- Présentations de l'état des lieux par les spécialistes (chacun dans son thème)
- Questions / réponses
- Information sur les prochaines étapes (Ateliers de diagnostic FDP)

Tenue de la rencontre de l'après-midi :

Charte de la Ville

Après la tenue de la rencontre :

- Diffuser les photos, vidéos et interviews sur les médias externes et internes du projet
- Rédaction du compte rendu de la rencontre
- Réunion d'évaluation : Maire, Commission Municipale, Equipe du projet
- Rapport d'évaluation
- Validation du compte rendu et envoi du rapport à l'ensemble des participants
- Mise à disposition des documents du projet sur le web et réseaux sociaux

Annexe 8. Exemples des lignes stratégiques considérées dans les SDV

Les lignes stratégiques/axes thématiques retenus dans les SDV des villes de la région peuvent être regroupés en six catégories :

1. Le développement économique et social ;
2. Le transport et la circulation ;
3. Les infrastructures, équipements et fourniture de services urbains ;
4. La réhabilitation de l'habitat insalubre et la requalification des villes ;
5. La gouvernance en matière de gestion et de modernisation de l'administration et des finances locales ;
6. L'environnement urbain.

Le tableau ci-dessous, extrait du Rapport préparatoire à la conférence : Les stratégies de développement urbain en Méditerranée - Contexte, Enjeux et Perspectives, donne à titre illustratif, un aperçu des thèmes retenus par certaines villes de la région qui ont déjà engagé une SDV.

SDV	Les axes thématiques
Alep	<p>5 axes thématiques initiaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le développement économique local, - La fourniture de services urbains et la gestion des catastrophes, - L'environnement urbain, - Le développement spatial, - La modernisation de l'administration et des finances de la municipalité. <p>A ces axes ont été rajoutés ultérieurement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La prise en charge de l'enfance, - Les quartiers informels et défavorisés.
Alexandrie	<p>Cinq axes identifiés par les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement économique local (visant notamment à créer un climat d'affaires au niveau local plus favorable aux investisseurs) - Réalisation des infrastructures économiques prioritaires pour soutenir le développement économique local (notamment la réhabilitation environnementale de la zone du lac Marriout et le développement des terrains avoisinants). - Réhabilitation participative des quartiers informels - Développement humain et planification stratégique participative (santé, éducation, etc.) - Durabilité du processus par la création de l'Agence de développement d'Alexandrie.

El Jadida

- La question de l'habitat insalubre
 - Le transport urbain et les problèmes de circulation intra-urbaine
 - La gestion des équipements publics
 - Le problème de déficit en matière d'infrastructures touristiques
 - La mise à niveau des finances locales
 - La gouvernance locale notamment l'amélioration des performances de l'administration locale dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une plus grande transparence
-

SDV**Les axes thématiques****Izmir**

- Administration
 - Gestion environnementale
 - Planification urbaine et esthétique de la ville
 - Infrastructures urbaines, transports, Energie
 - Santé, sport, culture, éducation et services sociaux
 - Tourisme, foires et relations extérieures
 - Gestion des risques et sécurité
 - Information et technologies de la communication
-

Sfax phase 1

- Le développement économique et social
 - Le développement urbain et la gestion municipale
 - Le transport et la circulation
 - L'environnement
 - La jeunesse
 - La culture, la communication et les relations avec les médias
-

Sfax phase 2

Pour réussir la mise en oeuvre de la vision partagée lors de la première phase, cinq axes ont été définis :

- Définir une stratégie de développement économique du Grand Sfax ;
 - Définir et engager une stratégie locale d'accès à l'emploi des populations les plus touchées par le chômage ;
 - Préparer une stratégie d'intégration urbaine des centres anciens et des zones urbaines populaires les plus en difficulté ;
 - Préparer, en liaison étroite avec le Ministère du transport, une étude pour l'amélioration des performances du système de transport en commun dans le Grand Sfax ;
 - Renforcer le pilotage institutionnel et la bonne gouvernance locale.
-

À ajouter dans ce tableau des nouveaux exemples :

SDV	Les axes thématiques
Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> - AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET SAUVEGARDE DU PATRIMOINE NATUREL ET CULTUREL - DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE LOCALE ET APPUI AUX SECTEURS PRODUCTIFS - MODERNISATION DU TRANSPORT ET ORGANISATION DE LA MOBILITÉ - ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET REVALORISATION DE L'OUED MARTIL - APPUI À L'ACTION SOCIALE ET LE BIEN ETRE
Sousse	<ul style="list-style-type: none"> - Cohésion sociale et territoriale - Compétitivité économique - Aménagement du territoire - Gestion environnementale - Gouvernance
Saida	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions sociales et économiques des habitants - Soutenir la Santé Environnementale - Relier la ville à ses alentours - Coordination, coopération et utilisation de réseaux - Faire pression sur les institutions nationales afin de créer des cadres légaux - Sécurité et Stabilité

Annexe 9. Exemples de Fiches de Projets

De la SDV de Sousse

Création d'une structure de gestion de la Médina

Objectifs

Doter la Médina d'une structure appropriée pour élaborer une stratégie de sauvegarde et de conservation et mettre en œuvre des projets de réhabilitation et d'aménagement.

- Gestion intégrée des différents aspects de la Médina: urbanisation, commerces, logements...(Détermination des circuits touristiques, Réaménagement du bâti, Détermination des natures d'activités, Gestion des déchets, Lutte contre le commerce anarchique, Aménagement des unités hôtelières et restaurants touristiques)
- Création d'un fond pour la conservation et la sauvegarde
- Encadrer la coopération entre les acteurs impliqués dans la Médina
- Préserver le paysage urbain traditionnel
- Promotion externe de la Médina

Comment

- Idée développée au cours du processus d'élaboration de la stratégie qui doit être transformée en projet concret
- Identifier clairement les acteurs publics et privés impliqués dans la sauvegarde, la préservation et l'aménagement de la Médina ainsi que leurs prérogatives d'intervention.
- Le projet doit être pris en charge par la municipalité qui doit en devenir le leader et qui doit se doter d'une telle structure
- Chercher un consensus au niveau des acteurs sur la mise en œuvre, la gestion et le fonctionnement de la structure
- Chercher un compromis de collaboration
- Définir la structure juridique de cette organisation et son schéma de financement.
- Définir les différentes tâches de cette organisation.

Justification

Lors de l'élaboration du diagnostic de la SDVS, la thématique « Médina » s'est révélé un axe particulièrement complexe du développement de la ville de Sousse. Ainsi, un atelier de travail a été entièrement consacré à cette thématique et a réuni l'ensemble des acteurs et des associations concernés par le centre historique de la ville.

Au cours de cette séance de travail, les différents participants se sont accordés pour définir la Médina et le centre historique comme un espace subissant une forte dégradation à la fois d'un point de vue urbain, social, économique et culturel. De même les différents acteurs se sont entendus pour signifier que cette dégradation pouvait avoir des conséquences négatives sur la classification de la Médina en tant que site inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Le deuxième constat, est que malgré la multiplication des acteurs intervenants sur la Médina, leur « isolement » et leurs faibles moyens ne permettent pas d'avoir des actions efficaces que ce soit en terme culturel, urbain ou économique. En effet, chaque acteur intervient seul, de manière ponctuel, plus pour « colmater » un déficit que pour opérer une action efficace à long terme. Les différents intervenants se sont mis d'accord sur la nécessité de mettre en place une véritable stratégie de préservation, conservation mais aussi dynamisation du centre historique de la ville. Et pour mener à bien des actions dans le cadre de cette stratégie, il serait déterminant de mutualiser les moyens et les compétences.

Dans ce sens, pour mettre en place une stratégie intégrée sur la thématique « Médina » et optimiser les activités, il est primordial de mettre en place une structure qui aurait la charge de définir cette stratégie et des plans d'action, mais aussi qui aurait les compétences pour mettre en œuvre différents projets d'intervention.

De plus, cette structure, aurait en charge des aspects « légaux » et « administratifs » du périmètre de la Médina, que ce soit par exemple pour définition de cahiers de charge (style urbanistique, ...), l'orientation des activités commerciales (en octroyant des licences d'exploitation), ou encore en établissant des Plans d'Investissement Foncier ou des Plans d'Aménagement de certaines zones.

Acteurs

- Municipalité (Leader)
- Gouvernorat
- Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine (ARRU)
- Institut National du Patrimoine (INP)
- Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de la Promotion Culturelle (ANEP)
- Office National de l'Artisanat (ONA)
- Office National du Tourisme Tunisien (ONTT)
- Association de Sauvegarde de la Médina
- Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- Associations (à identifier)

Budget

- Frais d'établissement : 10 000 Dinars par an
- Frais de Fonctionnement annuel : 40 000 dinars
- Frais d'études : en fonction des projets prévus.

Sources de Financement

- Contribution du leader et des autres acteurs au Capital initial
- Identifier des fonds de la coopération internationale pour réalisation des études de projets
- Unesco / Alesco
- Demander des financements en fonction des études et des projets

Planning d'exécution

- Travail d'impulsion : commence avec approbation de la Stratégie
- Prise de décision sur la faisabilité (après entretien des acteurs)
- Création du réseau acteur pour la mise en place
- Prise en charge du projet par le leader
- Identification de la forme juridique
- Versement du Capital Initial et lancement

Alternatives

- Redéfinir le rôle de l'ASM (statut association, ne réunit pas tous les acteurs...)
- Donner un rôle opérationnel à l'INP (ne dispose pas de toutes les compétences)
- Consolidation du service habilité au sein de la Municipalité

Indicateurs

- Nombre d'acteurs intégrés dans le comité de pilotage
 - Nombre d'études et de plans d'action élaborés
 - Nombre de projets mis en œuvre
 - Nombre de visites aux monuments historiques
 - Nombre de cahiers des charges élaborés
 - Nombre de réunions de concertation organisées
-

De la SDV de Saida

Project Title Improving sustainability of fishermen livelihoods: valorization, diversification and capacity building

General Objective(s)

Improving socio-economic conditions of residents

Type of Project:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Execution Project | <input type="checkbox"/> Strategic vision |
| <input checked="" type="checkbox"/> Detailed Project | <input type="checkbox"/> Lobbying - Advocacy |
| <input checked="" type="checkbox"/> Institutional Set-up | <input checked="" type="checkbox"/> Capacity Building |
| <input type="checkbox"/> Valorization- promotion | |



Strategic Objective(s)

A2: To develop full cycles of development to attract and retain qualitative investments particularly in the tourism sector and to link these networks to efforts to preserve the tangible and intangible heritage of the city

A3: To integrate marginalized groups into the city services and economic development such as poor Lebanese families and Palestinian refugees

A4: To empower local communities particularly the less advantaged ones

A8: To seek employment opportunities for owners and residents of the old city

B2: To plan for a Blue-Green Network that serves amenity and promotes sustainable use of environmental resources

D5: To create formal and informal networks for branding the city and marketing its potential assets

E3: To protect Saida's landscape distinctiveness enforcing and enhancing existing legal framework for the protection of water resources and green areas.

Project Objective(s)

Contributes to strategies: A2.1-A2.2- A3.1- A4.1-A8.1- A8.2- B2.3 -D5.2- D5.3- E3.1

Increase income of fishermen through sustainable fishing practices and valorization of the production.

Preservation of one of Saida's main traditional economic activities.

Project Description (concept notes)

The project means to improve fishermen livelihood strategies. It will include training on sustainable fishery, management of leisure and tourism activities, branding and creation of a quality and origin label for the catch.

In order to be implemented, a sustainable management of sea natural resources needs a complete buy-in from fishermen and their representative organization. Therefore there is a need to build capacity of the fishermen syndicates allowing it to self-manage the implementation of sustainable fishing practices and of tourism and leisure activities.

On a later phase, there is a need for a upgrading of the waterfront at the level of the old city, especially through the renovation of the old fishermen port, the syndicate union, and the fish market.

Participating Players on the Design and Execution Levels

Local/National: Municipality of Saida- Local NGOs – Saida Fishermen syndicate – IUCN

International: IUCN (international Union for the Conservation of Nature)

Proposed Sources of Financial Resources

Local:

National: Ministry of Agriculture

International: potential donors such as the EU and FAO.

Approximate Financial Magnitude

Implementation, including management training and branding: \$100,000, in addition to \$750,000 upgrading of the fisherman port and syndicates office

Period and Timing Needed for Execution

Short term Long term

Phased: Phase 1: training and capacity building as well as branding and valorization of local resources, phase 2: renovation of the fishermen port, syndicate office and the fish market

Expected Results

- Fishermen Livelihood strategies are improved and their income is increased
- Fishermen activities are diversified to include tourism and leisure
- The waterfront landscape at the level of the old city is upgraded
- Marginalized groups are integrated into the socio-economic life of the city.

Annexe 10. Liste de vérification de Compétences pour le coordinateur SDV

Source: CDS Toolkit "version 2.0"

Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) and FLMH (Labor für Politik und Kommunikation)

Prepared for Cities Alliance, Final version – 12 September 2016

Objectifs : Afin d'aider la personne la plus indiquée à organiser et diriger le processus SDV

Dans quelles circonstances peut-on utiliser l'outil

Utilisez l'outil:

- Pour bien réfléchir au type de personne nécessaire pour diriger le processus SDV et pour écrire les Termes de Référence

Principaux acteur(s) responsables

Le Maire et l'équipe de gestion impliqués dans la configuration du processus SDV

Cible/ bénéficiaire

Tous les impliqués

Description de l'outil

- Cette fiche est une liste de contrôle des compétences à chercher lorsqu'on essaie de recruter une personne pour la coordination de processus. C'est très difficile, presque impossible, de trouver la personne parfaite. Il n'est pas non plus possible de standardiser parce que le rôle du coordinateur est complémentaire au rôle du maire et l'étendue de la participation du maire variera d'une ville à l'autre et d'un maire à l'autre.
- Dans l'endroit où une SDV est mise en œuvre pour la première fois, il y aura besoin de beaucoup d'innovation – il ne suffit pas de connaître les routines bureaucratiques ou la manière normale de faire les choses – il est aussi nécessaire de comprendre de quelle façon faut-il changer les choses afin d'établir et atteindre des nouveaux objectifs.
- Pour dresser cette liste nous avons consulté des recherches sur ce sujet ainsi que notre propre expérience.
- La raison pour laquelle cet outil se trouve au début de la liste d'outils c'est pourquoi la décision de nommer le coordinateur est une des plus importantes qui seront prises. Tout d'abord, quelques qualités essentielles de la personne doivent être soulignées, et après une liste de compétences importantes.

Qualités

- *Fiable et respecté.* Ici on trouve une nouvelle manière de travailler et nombreuses personnes peuvent se sentir menacées. Pouvoir faire confiance et respecter la personne est un fondement indispensable. La confiance du maire est vitale, plus encore si des différents départements doivent travailler ensemble

- *Capable d'apprendre rapidement.* Il y aura beaucoup de nouvelles situations qui se présenteront qui nécessiteront de nouvelles connaissances et approches novatrices.

Compétences³²

- Être compétent dans un domaine signifie non seulement que la personne a la connaissance mais aussi qu'elle est capable de l'appliquer – impliquant aussi des attitudes et habilités. La liste suivante souligne des domaines importants de compétence. Aucun individu les possédera toutes complètement, mais si la personne a obtenu la confiance et est capable d'apprendre rapidement, une certaine manque de connaissances pourra être surmontée.

Leadership

- Le coordinateur se place sur la direction du maire mais doit montrer leadership au sein de son équipe

Travail en équipe collaboratif et Multidisciplinaire

- Un SDV consiste d'abord à travailler entre les services et organisations existants pour obtenir de meilleurs résultats.

Planification et organisation

- La planification du processus est essentielle et l'organisation des personnes impliquées est défiante parce que beaucoup d'entre elles ne seront pas sous le contrôle du coordinateur. C'est pour ça que la personnalité du coordinateur est critique.

Éthique et valeurs éthiques

- Lié à la qualité d'être fiable par les partenaires internes et externes, l'éthique de la personne est extrêmement importante. Cela peut être crucial si l'on cherche soutien financier extérieur. Des mots clé sont *respect* et *tolérance*

Gestion interne et externe des intervenants

- Cela comprend un éventail large de compétences contenant
 - capable de travailler aux différents niveaux de la bureaucratie
 - travail interdisciplinaire
 - Engagement de la communauté
 - Participation du secteur privé
 - Négociation
 - Médiation
 - Plaidoyer
 - Gestion des conflits
 - Comprendre la dynamique

Politicalunderstanding

- Un plan stratégique s'agit d'aider de diriger les ressources vers des objectifs déterminés de commun accord. La politique consiste à distribuer les ressources. Il y a un lien étroit qui demande des compétences spéciales pour travailler dans ce domaine difficile.

Gestion des connaissances y compris communication

- La connaissance est souvent utilisée comme une porte au pouvoir et à l'influence – alors, encourager le partage peut être difficile. Au même temps, le partage des connaissances est essentiel pour le développement urbain coordonné et pour la transparence.

Gestion financière

- Un processus SDV exige son propre financement et gestion financière ainsi que la compréhension du financement potentiel pour le développement et son entretien

Gestion des risques

- Une SDV doit anticiper des risques et essayer de développer sa résilience intégrée à la stratégie. Des risques peuvent également survenir pendant le processus en soi et doivent être gérés adéquatement.

Gestion du projet et du processus

- Dans ce domaine, on a besoin des compétences afin d'obtenir et coordonner l'utilisation des ressources humaines et financières qui sont essentielles

Gestion du développement urbain

- Enfin et surtout il est important que la personne possède la compréhension de la gestion du développement urbain –

Le fonctionnement des services municipaux, le fonctionnement de l'aménagement des terres, dynamique des marchés, formelle et informelle, de quelle façon la ville gagne sa vie et les impacts sur l'environnement.

En général, la liste de vérification décrit un "superman ou superwoman" qui n'existe pas – mais il est essentiel de chercher dans cette direction. Finalement, on parle de trouver une personne d'un assez grand crédit et capable d'inciter les gens à travailler vers des buts communs et réussir.

Temps requis pour l'utilisation de l'outil

Cette liste de vérification est une contribution pour la définition des Termes de Référence.

Avantages et désavantages de cet outil

Avantages (+)

+ Dresse une liste pour discuter ce qui est vraiment important

Désavantages (↓)

— Personne n'est prêt à avoir toutes les compétences

Références et d'autres ressources

Document généralement accessibles :

Cette liste a été élaborée à partir de deux sources principales – The Royal

Town Planning Institute of United Kingdom, une recherche sur l'expérience dans la gestion de programmes et la perspective pratique de l'expérience de l'auteur.

Les références externes sont :

Sohmen, V. S. and Dimitriou, C. K. 2015. Ten corecompetencies of program managers : an empirical study.

International Journal of Health and Economic Development,1 (1), pp. 1-7Royal Town Planning Institute (RTPI), Skill and competenciesfor planners

³² La liste basique de compétences a été adaptée à partir de fromSohmen, V. S. et Dimitriou, C. K. 2015.

Ten core competencies of program managers : an empirical study. Elle a été ajoutée dans Royal Town Planning Institute (RTPI), Skill and competencies for plannerset à partir des expériences de l'auteur. Notes de l'auteur.

Annexe 11. Analyse des parties prenantes

Source : CDS Toolkit "version 2.0"

Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) and FLMH (Labor für Politik und Kommunikation)

Prepared for Cities Alliance, Final version – 12 September 2016

Objectifs

Identifier les parties prenantes clés avec un intérêt dans le résultat d'une stratégie

Analyse selon les niveaux d'intérêt et influence

Fournir la base de la planification et gestion du processus de la planification participative

Temps consacré à cet outil

Cette opération peut être menée en 2-4 heures comme un processus participatif mais on a besoin d'une bonne préparation, ce qui prend plus de temps

Note: Pour le temps consacré dans chaque sous-phase, veuillez lire la section sur la description de l'outil

Dans quelles circonstances peut-on utiliser l'outil

Pour commencer un exercice de planification stratégique afin d'identifier des groupes qui pourraient participer. Initialement ça peut être effectué par l'équipe technique et après on peut répéter avec une participation élargie. Il est très important d'assurer que les parties prenantes principales se sont précocement identifiées et engagées dans le processus

Principaux acteur(s) responsable

Initialement l'équipe de planification sera responsable, et après le groupe élargi de planification.

Cible/bénéficiaire

Tous les acteurs

Description de l'outil

L'outil vise à :

Qui a l'intérêt pour les résultats d'activités potentielles dans un processus de planification.

Quels groupes particuliers ont des niveaux élevés d'intérêt.

De quelle façon ça est corrélé à sa capacité pour influencer les décisions.

On utilise des tables pour aider dans l'analyse.

Les principales étapes sont:

Étape 1 : Identifier les intervenants principaux procédant à des larges consultations afin de trouver ceux qui représentent ceux qui sont directement intéressés. Cela inclut des départements du gouvernement local et central, des représentants politiques, organisations responsables de l'infrastructure, CBOs, ONGs, organisations de résidents et la chambre de commerce. Veuillez noter que les intervenants sont reliés aux sujets probablement abordés et à l'endroit. Les questions elles-mêmes dépendront des intervenants sélectionnés.

Étape 2 : On peut utiliser un certain nombre de techniques. Nous décrivons ici l'écriture de cartes, ce qui peut être plus rapide et participative. L'équipe d'un groupe plus large d'intervenants écrit les noms d'organisations qu'ils croient devraient être représentés, une dans chaque carte. Ensuite, les cartes sont affichées sur un tableau et groupées dans les catégories principales énumérés ci-dessus. Les duplicatas peuvent être épinglés les uns sur les autres. La liste est révisée avec le groupe pour voir si elle contient tous les intervenants principaux. Les variantes comprennent le positionnement des parties prenantes en groupes primaire et secondaire. Les références données permettent d'explorer ces options.

Étape 3 : Faire une version large de la table 1, dessous, et situer les intervenants dans les cadres de la table en fonction de leur niveau d'intérêt, influence et capacité.

Étape 4 : Débattre les implications de l'analyse en termes de comment s'assurer que les intervenants principales peuvent y participer efficacement.

Avantages et inconvénients de cet outil

Avantages (+)

+ Il attire l'attention sur les groupes qu'ont intérêt mais aussi sur ceux qu'ont influence et capacité et souligne ceux que peuvent avoir besoin d'appui afin de se faire entendre. Ceci est important si des groupes marginalisés sont habilités pour une pleine participation.

+ Identifie les actions nécessaires pour assurer une participation élargie.

+ Outil simple qui provoque des bonnes questions.

+ Rapide à effectuer et peut être utilisé par une équipe technique et aussi dans un groupe de participation plus large.

Inconvénients (↓)

— L'outil en lui-même ne garantit pas la sélection de tous les intervenants pertinents au début.

Références et ressources supplémentaires

Documents généralement accessibles :

DFID (2003) Tools for Development : a handbook for those engaged in development activity, London, Performance and Effectiveness Department, Department for International Development.

UNCHS, 2001, Tools to support participatory urban decision making, (Urban Governance Toolkit Series), Nairobi, United Nations Centre for Human Settlements, p. 22-24.

URBACT (2013) Urbact II local support group toolkit, Saint-Denis, URBACT

Documents académiques (access peut être limité): Brugha, Ruairí and Varvasovszky, Zsuzsa (200) Stakeholder analysis : a review, *Health Policy and Planning*, vol. 15, no. 3, pp. 239-246.

Annexe 12. Outil de stratégie de communication

Source: CDS Toolkit "version 2.0"

Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) and FLMH (Labor für Politik und Kommunikation)

Prepared for Cities Alliance, Final version – 12 September 2016

Objectif : L'outil de stratégie de communication est un instrument qui facilite la planification du processus de communication au sein de la SDV. La stratégie de communication fournira un plan pour impliquer des groupes cibles spécifiques dans toutes les phases de la SDV, avec des actions spécifiques, un calendrier et des budgets. Elle examinera les objectifs de communication pour chaque groupe cible, la nature du message à envoyer et les canaux à utiliser.

Les objectifs spécifiques d'une stratégie de communication sont les suivants :

- Identifier les besoins / demandes des groupes cibles spécifiques et les aborder dans la SDV;
- Fournir des renseignements opportuns et précis sur le processus de développement de la SDV;
- Impliquer les parties prenantes dans le processus de prise de décision pendant la SDV;
- Mettre l'accent sur l'engagement de la municipalité à répondre aux besoins de la population et à la nécessité d'un soutien communautaire ;
- Améliorer la compréhension et la sensibilisation du public ;
- Promouvoir les activités des collectivités locales et l'image de la ville.

Quand utiliser l'outil : Utiliser l'outil de stratégie de communication :

- Lors de l'organisation du processus de la SDV et de la planification du processus participatif.
- Lors de l'attribution de tâches aux différentes parties prenantes, et en veillant à ce que les différents groupes cibles reçoivent le bon message au bon moment dans le développement de la SDV.
- Promouvoir le processus de la SDV et susciter l'intérêt de la communauté pour participer et appuyer sa formulation et sa mise en œuvre.

Principaux acteurs responsables : Spécialiste de la communication / marketing (dans la municipalité ou dans la communauté), avec le soutien de l'équipe de planification.

Cible / bénéficiaire : Groupes d'intervenants - résidents de la communauté, secteurs privé et ONG, etc.

Description de l'outil : Un outil de stratégie de communication peut être construit en une série d'étapes comme suit :

1. Identifier les publics, les auditoires et les intervenants
2. Formuler le message

3. Sélectionner les outils de marketing et de communication pour distribuer le message
4. Élaborer un cadre conceptuel pour relier les publics cibles aux phases de la SDV au moyen d'instruments de communication qui garantissent un processus axé sur le marché
5. Planifier les activités et les événements de communication, affecter les budgets et les personnes responsables

Étape 1. Identifier les publics, les auditoires et les intervenants

La première étape est liée à la phase d'analyse des parties prenantes. Les principaux groupes cibles sont : les résidents et les employés, les entreprises et l'industrie, les visiteurs, les organismes publics ou semi-publics (administrations locales et centrales, universités, agences internationales, ONG), les municipaux, etc. Outre leurs intérêts dans le développement de la ville et les projets de développement, cette étape évalue également leur disponibilité à participer au processus de la SDV et les messages à envoyer afin de les atteindre efficacement.

Étape 2. Formuler le message

Pour formuler le message, la première chose est de déterminer l'objectif du message : que voulons-nous réaliser avec le message ? La rétroaction est-elle nécessaire (oui / non) ?

Par exemple :

- Sensibilisation
- Coordination des interventions
- Réception des informations
- Soutien
- Réception des fonds, etc.

Étape 3. Sélectionner les outils de marketing et de communication pour la distribution du message

Les urbanistes et les spécialistes en marketing / communication peuvent utiliser divers instruments pour diffuser leur message. Ceux-ci incluent :

- La publicité est l'utilisation de toute forme payée de présentation non personnelle d'idées, de biens ou de services. Ainsi, l'achat d'espaces imprimés (magazines, journaux, panneaux publicitaires), ou de temps de diffusion (télévision, radio, Internet) constitue de la publicité. En tant qu'outil de communication, elle peut être utilisée pour construire une image à long terme pour une ville ou pour lancer des messages rapides sur les activités ponctuelles qui se déroulent dans la ville.
- Le marketing direct englobe l'utilisation de moyens de communication pour atteindre des individus ou des groupes d'individus dans le public, où l'effet est mesurable. Les deux instruments traditionnels de marketing direct sont le publipostage, les courriels et le téléphone. Les personnes figurant dans la base de données peuvent recevoir des bulletins et des brochures appropriés.
- Les relations publiques représentent l'effort de construire de bonnes relations avec le public, en obtenant une publicité favorable, en construisant une bonne image publique, et en gérant ou en dirigeant les rumeurs, les histoires et les événements défavorables. Les principaux outils des relations publiques comprennent les relations avec la presse, la publicité événementielle, les réunions / conférences et le lobbying.
- En tant que forme particulière de marketing direct, le forum des parties prenantes est utilisé

comme une approche de consultation publique directe et d'implication dans le développement de la ville. Le Forum des parties prenantes peut avoir une approche sectorielle, avec un but consultatif, représentant des groupes d'intérêts spécifiques de la communauté urbaine. Il fournit des conseils et fait des recommandations sur les grands objectifs et politiques de planification et sur les domaines de développement sectoriel où la stratégie de développement demande des consultations.

Une combinaison d'instruments de communication, selon les retours attendus, est présentée dans le tableau 1.

Étape 4. Construire un cadre conceptuel

Cette étape permet de relier les publics cibles aux phases de la SDV en sélectionnant l'instrument de communication approprié. Voir le tableau 2 pour un exemple.

Étape 5. Planifier les activités et les événements de communication, affecter des budgets et des personnes responsables

La dernière étape est responsable de la conception du plan de communication : quand et où la communication doit-elle avoir lieu ? Quel message sera distribué à chaque groupe cible ? Quel instrument sera utilisé ? Qui est en charge ? Quelles ressources seront nécessaires ? Comment surveiller l'impact ? (Voir tableau 3).

Avantages et inconvénients :

Avantages :

- + L'outil de la stratégie de communication fournit un cadre pour assurer l'organisation du processus de communication pour l'ensemble du processus de la SDV.
- + Il permet de planifier à l'avance les activités de communication (emplacements attrayants à réserver à l'avance, ressources à mettre à disposition)
- + Il fournit un cadre de suivi des activités de communication et d'évaluation du feedback.

Inconvénients :

- Il faut une expertise spécialisée pour organiser la stratégie de communication et identifier les instruments les plus appropriés
- Il faut un contrôle étroit car le processus de la SDV peut faire des retards et, par conséquent, le plan de communication doit être suffisamment souple pour s'adapter aux nouveaux délais
- Il faut un budget supplémentaire pour mettre en œuvre les activités du plan de communication.

Outils associés :

Cet outil est lié à l'outil d'analyse des parties prenantes, car il commence par l'identification du public cible. Il fournit également le cadre pour élaborer des outils spécifiques supplémentaires pour la participation du public aux différentes phases du processus de la SDV.

Références et autres ressources :

Documents académiques (l'accès peut être limité)!

Economic Policy Agency, Tbilisi City Hall, 201, City Development Strategy for Sustainable Development – Marketing brochure, Tbilisi, Economic Policy Agency, Tbilisi City Hall (Institute for Housing and Urban Development Strategies (HIS) and ISH Romania).

Kotler, P.; Haider, D. and Rein, I. 1993, Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations, New York, Free Press.

Wates N., (ed.) 2006, The community planning handbook; how people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, London, Earthscan.

Annexe 10. Objectifs SMART

Source : CDS Toolkit "version 2.0"

Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) and FLMH (Labor für Politik und Kommunikation)

Prepared for Cities Alliance, Final version – 12 September 2016

Objectifs : L'objectif de l'outil est d'encourager le développement d'objectifs qui fourniront une bonne base pour le développement du projet et l'évaluation ultérieure.

Dans quelles circonstances utiliser l'outil: Utilisez l'outil pour:

- ✓ Affiner les objectifs et les rendre mesurables

Acteur (s) principal (s) responsable (s) et participant (e): L'équipe de planification est responsable. Il s'agit d'une activité où le développement de l'objectif SMART est mieux fait par une équipe de planification, mais le résultat devrait être discuté et convenu avec un groupe représentatif plus large.

Cible / bénéficiaire:

- L'équipe de planification
- Le groupe participatif plus large

Description de l'outil : SMART représente cinq qualités importantes que devraient avoir les objectifs liés au développement urbain. Les objectifs devraient être :

- **Spécifiques** en termes de lieu
- **Mesurables** en fonction de ce qui doit être réalisé (et non comment y parvenir)
- **Acceptables.** Cela signifie qu'un objectif devrait être accepté par les principales parties prenantes. Le processus de définition et d'acceptation des objectifs devrait être participatif pour maximiser l'acceptation. (Notez que certaines sources utilisent «réalisable» mais qui est très similaire à «réaliste»)
- **Réalistes.** Il devrait être possible d'atteindre les objectifs en ce qui concerne les ressources, y compris la capacité financière et organisationnelle
- **Limités dans le Temps.** Il est essentiel que les objectifs soient liés à un calendrier significatif. Le calendrier doit lui-même être lié aux réalités politiques et sociales ainsi qu'aux aspects du développement physique

Le processus de développement des objectifs SMART passe par les étapes suivantes :

- **Étape 1 :** Le point de départ de cet outil est l'objectif initial élaboré à l'aide d'un autre outil. L'analyse de l'arbre des problèmes (outil XX) est recommandée pour cela, mais ce n'est pas le seul moyen. L'analyse de l'arbre des problèmes permet d'identifier les problèmes clés. Ceux-ci peuvent être transformés en objectifs. Par exemple, un problème identifié comme «l'absence d'accès à l'infrastructure de base dans une certaine zone» pourrait être transformé en un objectif général «assurer l'accès à l'infrastructure de base dans une certaine zone».
- En outre, il est important de se pencher sur les objectifs qui peuvent être développés à partir du processus de visionnement et de l'analyse SWOT.
- **Étape 2 :** Faire en sorte que chaque objectif soit spécifique en l'adaptant afin qu'il réponde aux quatre questions liées à SMART. Cela peut être fait par des participants individuels avec des suggestions écrites sur des cartes ou des feuilles de papier (voir Meta outil de plan XX). Si vous

utilisez des cartes ou du papier, accrochez ou collez sur un mur / tableau blanc / flip-chart.

- **Etape 3** : Discutez et affinez chaque objectif jusqu'à ce que :
 - Il réponde aux critères SMART
 - Les membres du groupe se mettent d'accord sur l'objectif et sa formulation

Temps total requis pour l'utilisation de l'outil :

L'établissement d'objectifs est fondamental pour l'élaboration d'une stratégie et peut être plus difficile qu'il n'y paraît. Prévoyez une demi-journée pour un exercice participatif.

Avantages et inconvénients de cet outil :

Avantages :

- + Il est facile à mémoriser
- + Aide à créer une base solide pour le développement de la stratégie

Inconvénients :

- Bien qu'il semble simple, il est difficile à appliquer (s'applique à tous les objectifs fixés)
- SMART ne représente qu'une sélection limitée de questions sur la qualité d'un objectif. D'autres listes sont plus approfondies.

Outils associés :

L'analyse de l'arbre des problèmes est un point de départ utile

L'analyse SWOT identifie les questions qui peuvent être reformulées en objectifs

Les outils de visionnement fournissent un cadre plus large

Références et autres sources:

La version de SMART décrite ici est développée pour HIS

Le tableau ci-joint est une adaptation du contenu dans des **documents généralement accessibles:**

UNCHS (1991) Guide for managing change for urban managers and trainers, (Training materials) Nairobi, United Nations Center for Human Settlements.

Annexe 12. Canevas pour l'élaboration d'un diagnostic cible

DOMAINE : URBANISME/AMENAGEMENT DU TERRITOIRE			
I- URBANISME			
Questions pertinentes	Données et informations à collecter	Sources/ production de l'information	Éléments pour l'analyse
1- connaître l'état, les caractéristiques et les tendances d'évolution de l'occupation			
2- connaître le potentiel foncier de la ville			
3- connaître l'organisation fonctionnelle de la ville			
4- connaître l'état des infrastructures de la ville			
5- Connaître le niveau d'équipement de la ville et des quartiers			
6- Connaître les caractéristiques des transports et des déplacements			
II- AMENAGEMENT DU TERRITOIRE			
questions pertinentes	Données et informations à collecter	Sources/ production de l'information	Éléments pour l'analyse
1- connaître le peuplement du territoire			
2- connaître l'armature urbaine et rurale du territoire			
3- connaître les polarisations du territoire			

4-connaître les connexions du territoire			
5- connaître les flux et les échanges du territoire			
6- connaître les ressources du territoire			

PLAN D'AMENAGEMENT URBAIN

FICHE DE SYNTHESE

Rubrique	Document/source	Points importants/données pertinentes
Justification de la révision/élaboration		
Problématiques/enjeux		
Orientations/scénario retenu		
Disposition spatiales/ réglementaires		
Programme du PAU		

Synthèse générale :

NB : compléter la fiche de synthèse par des plans et des documents cartographiques

SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT (SDA – SDADG – SDAZS – SDAZS)

FICHE DE SYNTHESE

Rubrique	Document/source	Points importants/données pertinentes
Problématiques/enjeux		
Orientations/scénario retenu/vision/ schéma de structure		
Cadre stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> - Axes stratégiques - Objectifs / objectifs spécifiques 		
Plan programme : Domaines/axes <ul style="list-style-type: none"> - Echancier / couts - Intervenants /sources de financement 		
Modalités de Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Mesures d'accompagnement - Suivi et évaluation 		

Synthèse générale :

NB : compléter la fiche de synthèse par des plans et des documents cartographiques



Annexe 13. Liste des ODD: cibles et indicateurs

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Annexe 14. Indicateurs du projet par rapport aux bailleurs de fonds

Résultats	Indicateur	Moyens de vérification	Cible	2ieme COFIL 3/2017	3ieme COFIL 6/2017	4ieme COFIL 9/2017	5ieme COFIL 1/2018	6ieme COFIL 4/2018
1.1 – Des SDV sont élaborées	Nombre des villes disposant de stratégies de développement urbain approuvées par les autorités compétentes	Résolutions municipaux	8	<i>8 villes ont complété 20% du processus SDV</i>	<i>8 villes ont complété 40% du processus SDV</i>	<i>8 villes ont complété 60% du processus SDV</i>	<i>8 villes ont complété 80% du processus SDV</i>	<i>8 villes ont complété 100% du processus SDV</i>
	Leadership des autorités locales : % des acteurs territoriaux invités aux réunions et ateliers de planification qui y participent.	Listes des participants aux rencontres, Listes des invités	80%		80%	80%	80%	80%
1.2 – La participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes, en matière de planification stratégique est renforcée	Niveau de participation des femmes et des jeunes aux consultations municipales (% de participantes de sexe féminin, % de participants de moins de 30 ans)	Listes des participants aux consultations	35%		35%	35%	35%	35%
	Niveau de participation de la société civile aux consultations municipales (% de représentants d'ONG/OCB dans les consultations municipales)	Listes des participants aux consultations	50%		50%	50%	50%	50%
	Les représentants de la société civile, les femmes et les jeunes se disent satisfaits de leur participation dans les processus de planification stratégique	Enquêtes / entretiens	80%			80%		80%

1.3 – Les capacités des autorités locales en matière de développement et d'aménagement urbain stratégique sont renforcées	Personnel formé à l'urbanisme stratégique (Nombre total formé, pourcentage de femmes formées)	Listes des participants aux formations de formateurs, dossiers de formations	Total: 16 pers	16				
			% femmes: 35%	35%				
	% de professionnels formés dont l'efficacité de la formation est constatée	évaluation post formation satisfaisante	80%	80%				
	Satisfaction du personnel à l'égard de la formation	Enquêtes / entretiens	85%	85%				
1.4 – Le dialogue et l'apprentissage mutuel entre les villes sont promus	Nombre de dialogues/débats menés entre les villes	Comptes rendus des rencontres, rapports des projets	3	0	0	1	2	3
	% des participants qui expriment leur satisfaction à l'égard des dialogues et débats et confirment avoir profité des expériences des autres villes	Enquêtes / entretiens	70%			70%	70%	70%
1.5 – Les expériences, les approches et les méthodes de planification urbaine stratégique sont recensées, analysées et diffusées.	Des document de capitalisation sur les expériences, les approches et les méthodes des SDV sont élaborés et publiés	1 rapport final de capitalisation et 8 SdV	9					9
	Des réunions multipartites sont conduites, y compris avec les décideurs nationaux	Rapports des projets, Comptes rendus des rencontres	5	1	2	3	4	5

Document élaboré par :

• Equipe de rédaction principale :

MedCités

M. Oriol Barba, Directeur
Mme. Konstantia Nikopoulou, Experte
M. Khaled Ben Abdesslem, Expert
M. Karim Elouardani, Expert

• Equipe de support technique :

PNUD

Mme. Leonor C. Lopez Vega, Conseillère Technique
M. Fethi Mansouri, Expert National
Mme. Karima Kerkeni, Assistante

FNVT

Mme. Nazek Ben Jannet, Directrice Executive
M. Maher Bensaid, Spécialiste

CILG-VNGi

Mme. Henda Gafsi, Experte Senior
Mme. Sabrina Ben Hassen, Spécialiste

GIZ

Ikbel Dridi, Experte



تدعيم ونشر مبادرات التخطيط الحضري الاستراتيجي

**RENFORCEMENT ET DIFFUSION DES INITIATIVES
DE PLANIFICATION URBAINE STRATÉGIQUE**

