

Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

Guide d'application de l'approche participative et de l'élaboration de plan d'action de communication communale



Ce guide a été réalisé dans le cadre de l'exécution de la 2ème phase du projet « MADINATOUNA SDV QUICK WINS ».

Ce programme est mis en œuvre par la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes avec le soutien financier de Cities Alliance.

Le rapport a été rédigé par

Monsieur Saber BEN MBAREK : Expert auprès de la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

Préface

« Tout ce que vous faites pour moi sans moi, vous le faites contre moi ». (Gandhi)

Vivre dans une communauté ne légitime pas de décider à sa place même pour ce qui semble bien.

*Sommes-nous outillés pour savoir ce qu'une personne ou un ensemble de personnes veulent, serions-nous en mesure de deviner leurs besoins et leurs attentes, enfouis dans la partie sombre de l'iceberg ? **L'approche participative** est l'outil qui le permet. Certains la considèrent de bonne utilité et d'autres y adhère moins, en la considérant comme une perte du temps. Cette approche permet à une collectivité locale de se concerter, décider et agir avec ses concitoyens pour répondre à leurs besoins, et garantir la durabilité des actions de développement dans la commune.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
QUELQUES CONCEPTS ET DEFINITIONS	11
PARTIE 1 - APPROCHE PARTICIPATIVE	14
1. HISTORIQUE	14
2. DOMAINE D'APPLICATION	14
3. CADRE LEGISLATIF DE LA PARTICIPATION EN TUNISIE	16
4. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA PARTICIPATION	17
5. LES DIFFERENTES ECHELLES DE LA PARTICIPATION	17
6. QUELQUES AVANTAGES DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	20
7. LE CYCLE DE PROJET	21
LA PROGRAMMATION	21
L'IDENTIFICATION	21
L'INSTRUCTION	22
LA MISE EN ŒUVRE	22
L'EVALUATION	22
L'IDENTIFICATION	24
8. POUR DES UTILISATIONS PRATIQUES DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE	31
9. MODELE DE FEUILLE DE ROUTE PARTICIPATIVE POUR LES PROJETS	33
10. DEFIS DE L'APPROCHE DE LA PARTICIPATION	34
11. LES OBSTACLES A LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE	35
12. LES BONNES PRATIQUES DE LA PARTICIPATION	36
PARTIE 2 : ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION D'UN PROJET ET CHARTE COMMUNALE PARTICIPATIVE	38
COMMENT FAIRE ?	39
COMMUNIQUER MIEUX NOUS AIDERA-T-IL A AMELIORER NOTRE DEMOCRATIE PARTICIPATIVE ?	39
COMMUNICATION AU NIVEAU DES COMMUNES	39

SOMMAIRE

LES PREREQUIS POUR L'ETABLISSEMENT D'UN PLAN DE COMMUNICATION PARTICIPATIF	41
1. LA DISPOSITION DES COMPETENCES EN COMMUNICATION	41
2. PARTAGER ET S'APPROPRIER LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION PARTICIPATIVE	41
3. CAPACITES INTERNE A METTRE EN ŒUVRE LES TECHNIQUES DE COMMUNICATIONS	41
4. IMPLICATION DES ACTEURS	44
ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION DE COMMUNICATION	44
ÉTAPE 1 : ANALYSE DU SYSTEME DE COMMUNICATION ACTUELLE	45
ÉTAPE 2 : ANALYSE DU CONTEXTE DU PROJET	46
ÉTAPE 3 : ANALYSER LES DIFFERENTS GROUPES CIBLES	49
ÉTAPE 4 : DETERMINER LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION	52
ÉTAPE 5 : DEFINIR LE MESSAGE ET LES CANAUX DE COMMUNICATION	54
ÉTAPE 6 : ETABLIR LE PLAN DE COMMUNICATION	56
ÉTAPE 7 : FAIRE LE SUIVI ET ADAPTER	59
ÉTAPE 8 : EVALUATION DU PLAN DE COMMUNICATION	59
RELATIONS COMMUNES ET MEDIAS	59
LES OUTILS DE COMMUNICATION	60
VERS L'ETABLISSEMENT D'UNE CHARTE PARTICIPATIVE	62
PARTIE 3 : MATRICE DE SUIVI DES PROJETS	68
1. DEFINITION	68
2. UTILITE DU SUIVI	68
3. LES PREREQUIS DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROJETS PARTICIPATIFS	69
4. CONSTRUIRE UNE DEMARCHE DE SUIVI ?	70
A. IDENTIFIER LE NIVEAU DU SUIVI SOUHAITE	70
B. METTRE EN PLACE LE SCHEMA DIRECTEUR DU SUIVI	71
C. DEFINIR LES OUTILS : QUELS SONT-ILS / QUE RECHERCHE-T-ON ?	71
D. SUIVI ET DE COLLECTE DE DONNEES SUIVANT L'UNE DES METHODES SUIVANTES	72
E. EXEMPLE DE DONNEES A COMPILER DANS UN TABLEAU DE SYNTHESE DU DISPOSITIF DE SUIVI	73
F. L'AUTO-EVALUATION	73
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	75
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	77

LISTE DES ABREVIATIONS

ESS	Économie Sociale et Solidaire
OSCs	Organisations de la Société Civile
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PAI	Projet Annuel d'Investissement
PIC	Plan d'Investissement Communal
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
GCP	Gestion du Cycle de Projet
TIC	Technologie d'Information et de Communication
KPI	Key Performance Indicator

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. EXEMPLE DE FEUILLE DE ROUTE PARTICIPATIVE	34
TABLEAU 2. ROLE DES PARTIES PRENANTES DANS LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNALE	48
TABLEAU 3. POSITIONNEMENT ET NIVEAU D'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES	51
TABLEAU 4. DIFFERENTS ELEMENTS DE COMMUNICATION AU NIVEAU DES 4 PHASES DU PROJET	54
TABLEAU 5. TEMPLATE DU PLAN DE COMMUNICATION	58
TABLEAU 6. ELEMENTS D'APPRECIATION DES DIFFERENTS CRITERES DE SELECTION DES CANAUX DE COMMUNICATION	62

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. APPLICATION DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE SUIVANT LES PHASES D'UN PROJET	10
FIGURE 2. DEGRE D'IMPLICATION DES ACTEURS	19
FIGURE 3. DIFFERENTES FORMES DE PARTICIPATION CITOYENNE	19
FIGURE 4. CYCLE DU PROJET	21
FIGURE 5. CATEGORISATION DES OBJECTIFS CONCERNANT L'ORGANISATION DE METHODES PARTICIPATIVES	31
FIGURE 6. SCHEMA DE LA COMMUNICATION COMMUNALE	40
FIGURE 7. CARREFOUR DE L'IMPLICATION DES DIFFERENTS ACTEURS	44
FIGURE 8. SCHEMA DE L'ANALYSE DU SYSTEME DE COMMUNICATION ACTUELLE	45
FIGURE 9. DIFFERENTES COMPOSANTES D'UNE VOIE DE COMMUNICATION	46
FIGURE 10. CAS DE LA COMMUNICATION MUNICIPALE	47
FIGURE 11. POSITIONNEMENT ET NIVEAU D'ADHESION DES ACTEURS DE LA POPULATION	50
FIGURE 12. DEGRE D'IMPLICATION DES GROUPES A LA SUITE D'UNE ACTION DE COMMUNICATION	52
FIGURE 13. DEMARCHE PARTICIPATIVE DES PROJETS COMMUNAUX	65

Contexte

Depuis la révolution, le nombre de municipalités en Tunisie a connu une évolution avec la création de 25 nouvelles municipalités en 2015 et 61 nouvelles municipalités en 2016, portant le nombre de municipalités de 264 à 350.

Au cours du processus de décentralisation, le pouvoir est passé du niveau central aux niveaux locaux. Depuis, le développement des territoires et la gestion des services publics et de l'urbanisme se décident au niveau régional dans les communes. Ce processus répond à la demande citoyenne de devenir acteur de ce développement et de prendre les décisions avec les communes pour le bien de du territoire et de la commune.

Beaucoup de difficultés entravent ce processus. Les réformes de décentralisation commencent à peine à se concrétiser, notamment avec le code des collectivités locales adopté le 27 avril 2018 par le Parlement. La situation des nouvelles communes présente des difficultés au niveau des ressources financières, humaines et matérielles, et d'autres problématiques qu'on citera dans la suite de ce guide.

L'approche participative compte parmi les approches inscrites dans la constitution de 2014 et dans le code des collectivités locales. Cette approche testée et mise en pratique lors de plusieurs projets est considérée comme une pratique incontournable pour une meilleure durabilité des projets.

Le présent guide a été élaboré à la suite d'un processus de renforcement des capacités des représentants des municipalités et des OSCs des 8 communes suivantes : Beja, Jendouba, Kairouan, Sidi Bouzid, Médenine, Tataouine, Mseken et Gabes. Ce process s'inscrit dans le cadre du projet SDVACT qui a pour objectif d'intégrer l'approche participative et la communication dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets.

Le présent guide s'adresse à tous les acteurs locaux, notamment aux communes et aux OSCs, qui cherchent à mettre en œuvre l'approche participative et à promouvoir les partenariats dans une perspective de redevabilité sociale envers les citoyen.ne.s.

Introduction

Ce guide a été élaboré pour répondre aux attentes des communes citées précédemment, en termes de prise en considération et de mise en œuvre de l'approche participative dans leurs projets municipaux.

Il est conçu pour les communes. A savoir les élu.e.s, l'administration territoriale et notamment la commission municipale de la démocratie participative. L'utilisation du guide est également recommandée pour les OSCs et tous les acteurs locaux porteurs de projet qui ciblent le citoyen comme bénéficiaire direct et/ou indirect.

L'objectif de ce guide est de donner à son usager des explications sur l'application de l'approche participative, son importance, ses apports et ses défis, en suivant les étapes du cycle de projet.

Ci-dessous nous répondrons aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'approche participative ? Dans quels domaines est-elle utilisée ?
- Pourquoi utilise-t-on cette approche dans la conception et la conduite des projets communaux ? Quels sont ses avantages ?
- Quels sont les outils et moyens d'application de cette approche au niveau des projets ?
- Quelles sont les défis relatifs à son application ?
- A-t-on besoin d'autres approches ou compétences pour renforcer l'application de l'approche participative ?
- Comment concevoir une feuille de route participative pour les projets ?

Ce document a été conçu pour répondre à ces questions et plus. Nous donnerons des définitions de plusieurs concepts, nous préciserons le cadre législatif de l'application de cette approche dans le travail communal et nous enrichirons la présentation de l'approche participative à travers les exemples évoqués au cours des sessions de formation et d'autres exemples d'autres communes de Tunisie et d'ailleurs.

Compte tenu du fait que l'approche participative entraîne une plus grande implication des citoyens et des organisations de la société civile dans la vie de la commune, une communication centrée sur leurs besoins est nécessaire. La problématique de la communication sera traitée à la fin de ce guide. Nous apporterons également des outils d'élaboration d'un plan de communication du projet détaillé en sept étapes.

L'application de l'approche participative conçue dans ce guide suit les phases du cycle de projet, représentées dans la figure suivante.

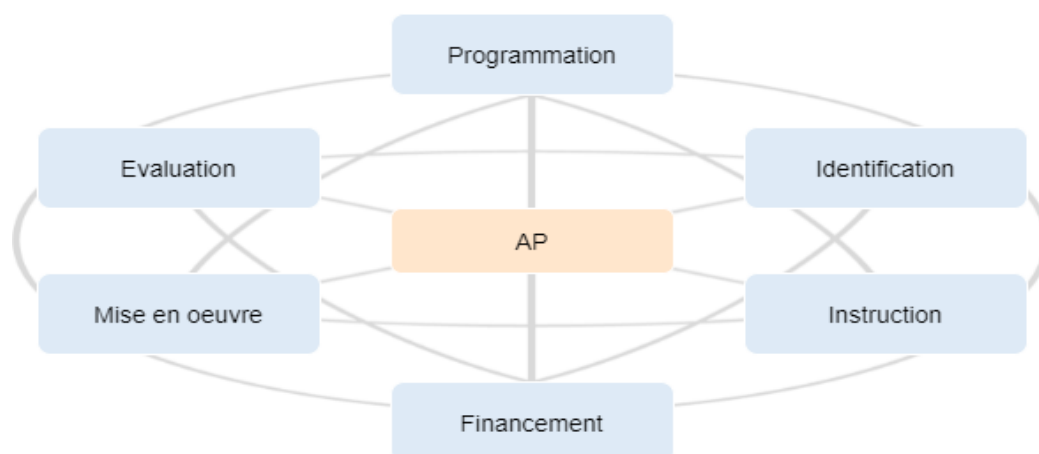


Figure 1. Application de l'approche participative suivant les phases d'un projet.

Afin de faciliter la lecture de ce guide, des icônes ont été insérées comme suit pour classifier les actions à mettre en œuvre pour :



Action de participation

Comment mettre en œuvre l'approche participative ?
A travers quelle action ?



Moyens et outils

Avec quels moyens mettre en œuvre l'approche participative ?



Objectif de la participation

Quel est l'objectif de la participation ?



Défis

Quels sont les défis et les limites à prendre en considération ?

La participation est-elle ancrée dans les questions du développement ?

La question de la participation s'inscrit au carrefour de trois dynamiques imbriquées qui traversent et structurent le déploiement de l'action de développement :

- L'action de développement se transforme et devient de plus en plus complexe. Elle cherche à s'adapter aux besoins, aux demandes. La chaîne qui conduit de la décision à la mise en œuvre met en jeu une pluralité de niveaux intermédiaires et d'acteurs. Chacun apportant sa vision dans la façon d'agir, ce qui engendre différentes perceptions de la pertinence des actions de développement,
- Les modes de management se modifient. Cela concerne tant les agents de développement dans le secteur privé, que dans le secteur public, les ONG ou municipalités. Il y a des mouvements organisationnels et fonctionnels importants qui pèsent sur l'efficacité, l'efficacités et la qualité d'une action de développement,
- Les demandes citoyennes s'accroissent, notamment en matière de fonctionnement démocratique. Les débats sur les limites de la démocratie représentative et sur le besoin de démocratie participative en témoignent.

QUELQUES CONCEPTS ET DEFINITIONS

- **L'approche participative**

L'approche participative est fondée sur l'établissement d'un dialogue permanent entre populations et agents techniques, sur le respect mutuel et le principe du partenariat, ainsi que sur la reconnaissance du savoir-faire local. A ce titre, elle doit être considérée comme une méthodologie privilégiée d'intervention en milieu rural, qui permet la prise en charge progressive et concertée des actions de développement au niveau du terroir.

- **La commune**

La commune est une collectivité locale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière. Elle gère les affaires communales conformément au principe de libre administration et œuvre au développement économique, social, culturel, environnemental et urbain de la circonscription. Elle a aussi la charge de fournir des prestations de services, d'être à l'écoute de ses citoyen.ne.s et de veiller à leur implication dans la gestion des affaires locales (Art. 200 du code des collectivités locales).

- **Le citoyen**

Le citoyen dispose de droits politiques et peut aussi, dans une société démocratique, s'impliquer dans les causes qu'il souhaite défendre. L'idée de concitoyenneté et de civisme permet la réalisation d'une communauté de vie harmonieuse entre citoyen.ne.s. En effet, la citoyenneté ne se définit pas uniquement d'un point de vue juridique comme la possession de ses droits civiques et politiques. Elle se définit aussi comme une participation à la vie de la cité. Cependant, un citoyen peut choisir de participer à la vie publique comme acteur de développement de sa commune et devenir un citoyen actif ou non et de rester un citoyen passif.

- **Commun**

Selon le linguiste et historien Émile Benveniste, le terme « commun » serait issu de l'expression *cummunus. Munus signifie*, dans le domaine politique, l'obligation, la charge ou encore le don. Alors le terme *cum-munus* désigne la co-obligation qui nous engage les uns vis-à-vis des autres du fait de vivre ensemble dans la même communauté. Aristote définit le « vivre ensemble », comme étant **agir ensemble**. Cette co-obligation contenue dans le terme « commun » exprime donc véritablement le dynamisme, le ressort politique de la vie collective, et engage une perspective démocratique : la coexistence.

- **La décentralisation**

« La décentralisation consiste en le transfert de compétences de l'État vers des institutions distinctes de lui, parfois appelées collectivités locales. Ces dernières jouissent de l'autonomie de décision et de finances propres, de manière plus ou moins étendue selon les pays » (OCDE, 2017a). On peut distinguer la décentralisation politique (transfert des pouvoirs politiques), fiscale/budgétaire (réallocation des ressources financières) et/ou

administrative (transfert des pouvoirs de prise de décisions et de responsabilité en ce qui concerne la prestation des services publics) (OCDE, 2017d).

- **Budget participatif**

Le budget participatif est souvent défini comme « un processus de démocratie directe à travers lequel les citoyen.ne.s décident de manière souveraine et indépendante, avec l'accord de la commune, d'une partie du budget et des dépenses de leur commune ».

- **La démocratie participative**

C'est l'ensemble des dispositifs et des procédures qui permet de faire participer les citoyen.ne.s à la vie de la Cité et d'enrichir la réflexion des élu.e.s dans les processus de prises de décisions. Il n'existe pas de méthode « unique » de Démocratie Participative, il est donc essentiel de l'adapter en fonction des projets et des acteurs, des contraintes réglementaires, techniques, financières et de temps. Outre l'information préalable qui doit être faite de façon systématique, elle prend une ou plusieurs des formes suivantes : consultation, concertation, co-élaboration.

- **La communication**

La communication est l'action d'établir une relation avec autrui, de transmettre une information à quelqu'un ; elle peut être définie aussi comme l'ensemble des techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience. La communication est l'action pour quelqu'un ou pour une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image par tout procédé médiatique. La communication est considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et à différents niveaux de sens.

- **La communication pour le développement**

La communication pour le développement est définie comme un processus social destiné à établir un dialogue véritable et permanent entre les différents acteurs du développement, à susciter, appuyer et accompagner les initiatives prises par consensus afin de jeter les bases d'une gestion concertée indispensable à la réussite de l'œuvre entreprise. Son objectif ultime sera de permettre aux populations de mieux maîtriser leur environnement, notamment l'agriculture, la santé, l'habitat et les autres facteurs dont dépend la qualité de leur vie.

- **La communication municipale**

La communication municipale a donc pour objectif de :

- Rendre compte du contenu de mandat des élu.e.s et du travail du conseil municipal (la redevabilité du mandat exercé),
- Promouvoir l'image de la ville (visibilité et marketing territorial),
- Assurer la transparence, et renforcer le fonctionnement démocratique de l'institution,
- Rapprocher la commune des citoyen.ne.s.

PARTIE 1 - APPROCHE PARTICIPATIVE

1. Historique

Les approches participatives de la gouvernance ont émergé de modes de prise de décision inefficaces et largement improductives, qui caractérisaient généralement la gestion environnementale et la planification du développement dans la fin des années 1970. Ce mode opératoire de décision à la place des bénéficiaires a fait échouer des projets dans le domaine du développement et certaines actions humanitaires qui ne se poursuivent pas au-delà de la période du projet. Avec l'apparition de la notion de développement durable, une nouvelle façon de planifier et de gérer les projets a fixé comme objectif d'améliorer l'implication des populations cibles. Depuis, la participation publique dans le processus de prise de décision s'est dynamisée et est devenue un principe directeur important, si ce n'est une exigence, pour les bailleurs bilatéraux et multilatéraux. Alors, de nombreux pays ont établi une législation et des politiques pour permettre au public et aux groupes d'acteurs de s'impliquer dans le processus de prise de décision.

L'approche participative, outil privilégié permettant l'association active et responsable des populations, est née du constat d'échec des stratégies d'intervention préconisées par le passé et de la volonté assez récente des gouvernements d'intégrer la dimension "participation des populations" aux politiques de développement rural¹.

2. Domaine d'application

L'approche participative est utilisée dans plusieurs domaines et varie largement dans la pratique. En effet, elle est devenue un outil important pour un processus de prise de décision plus efficace et productif et appliqué largement dans tous les secteurs, de la santé jusqu'à la gestion des ressources naturelles.

Les approches participatives se sont établies plus tôt et plus largement dans certains secteurs, comme l'aide au développement, en raison de la faible prise en compte des populations et de l'échec des projets financés par les bailleurs de fonds. Particulièrement dans les secteurs sociaux de l'éducation ou de la santé dans lesquels une connaissance fine des besoins de la population est de plus en plus requise afin de mieux prendre en compte leurs besoins particuliers et leur contexte socioculturel.

Approche participative dans le développement local : l'approche participative est une démarche qui peut être appliquée à tous les programmes de développement rural. Elle conduit entre autres à une gestion concertée des ressources naturelles. Elle vise alors à l'amélioration des conditions de vie des populations tout en assurant le développement des ressources naturelles et leur exploitation/gestion sur une base durable à leur profit¹. Elle contribue aussi au développement local et est utilisée dans la vulgarisation agricole.

¹FAO, Approche participative, communication et gestion des ressources forestières en Afrique sahélienne, Bilan et perspectives, 1995.

Approche participative en management (ou management participatif) : vise à améliorer le rendement des employés d'une entreprise en les invitant à s'investir dans la vie entrepreneuriale ainsi que dans les prises de décisions. Ce type de management fonde sa doctrine sur un mode déléгатif. Concrètement, cela signifie que toutes les décisions prises au sein de l'entreprise requièrent un consensus entre les divers collaborateurs concernés, qu'ils soient cadres dirigeants, cadres, ou employés. En prônant la communication et le respect, le management participatif permet de créer une ambiance de travail beaucoup plus agréable et détendue. Les tensions hiérarchiques sont moins présentes et les salariés, même en bas de l'échelle, se sentent valorisés, car eux aussi ont un rôle à jouer dans l'entreprise.

Approche participative en éducation : c'est une approche d'apprentissage utilisée en andragogie. Cet apprentissage participatif est une approche de l'enseignement et de l'apprentissage qui se concentre sur l'apprenant et se base sur l'apprentissage par l'action. L'apprentissage participatif est aussi utilisé afin d'encourager les apprenants à analyser leurs besoins, identifier les solutions, développer et mettre en œuvre un plan d'action. Dans ces situations, il peut inclure la participation, la coordination et l'analyse de la communauté².

Approche participative en économie sociale et solidaire : au cœur des valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire il est expliqué que cette approche participative est incontournable dans la définition des circuits courts de l'ESS. Il s'agit de redonner aux citoyen.ne.s les moyens d'exercer leur responsabilité dans l'organisation de la communauté et de développer ainsi une dynamique participative. Cela suppose une co-construction des modes d'interactions entre les parties prenantes³.

Approche participative appliquée au niveau des collectivités locales : elle s'avère bénéfique dans la préparation des programmes de développement territorial. Elle est utilisée pour ancrer la citoyenneté des populations ainsi que la démocratie participative. A travers cette approche au niveau communal, les citoyen.ne.s participent activement dans le développement de leur commune et les projets réalisés à ce niveau deviennent plus durables. Elle est en effet citée dans le code des collectivités locales tunisiennes (voir la partie III.1).

² INEE, (2010). Minimum Standard for Education: Preparedness, Response, Recovery.

³ LE LABO DE L'ESS, Les circuits courts de l'ESS, Tome 1, 2013.

3. Cadre législatif de la participation en Tunisie

La participation citoyenne est un enjeu politique que la Tunisie a institutionnalisé dans sa nouvelle constitution et inscrit dans le code des collectivités locales.

La loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018, relative au code des collectivités locales, a pour objet de déterminer les règles d'organisation des collectivités locales dans le cadre de la décentralisation et le développement global juste et durable. La section 5 du code qui traite de la démocratie participative et de la gouvernance ouverte explique l'utilisation de l'approche participative dans le développement communal.

À titre d'exemple, selon l'article 29 du code, le conseil de la collectivité locale garantit une participation effective de tous les citoyen.ne.s et de la société civile au cours des différentes étapes d'élaboration des programmes de développement et d'aménagement du territoire et lors du suivi de leur exécution et de leur évaluation.

Parmi les axes que la Tunisie a pris dans son Plan d'Action national 2018-2020, il existe 3 axes principaux : l'intégrité, l'approche participative, et la gouvernance locale.

Énoncé du 9^{ème} engagement

L'approche participative est devenue une méthodologie de travail, adoptée dans l'élaboration et le suivi de plusieurs projets publics y compris le projet de préparation des budgets des organismes publics. Rappelons l'expérience menée au niveau de certaines municipalités, en relation avec l'élaboration de leurs budgets, à travers des réunions périodiques avec les citoyen.ne.s et les représentants de la société civile. Elle prévoit de les consulter à propos des projets susceptibles d'être intégrés dans le projet du budget, comme le stipule l'article 29 du code des collectivités locales. Pour encourager le recours à l'approche participative en relation avec l'élaboration du budget, le présent engagement entend proposer une série de nouveaux mécanismes à même de consacrer ce concept et d'associer le citoyen, de manière plus active, dans la détermination des principaux axes et orientations générales du budget de l'Etat, depuis le début du processus.

De ce fait, cet engagement permettra de déterminer et mettre en place de nouveaux mécanismes et rendre opérationnels ceux déjà en place, à l'instar :

- Rendre opérationnelle la commission mixte pour la transparence financière, relevant du ministère des finances et créée en vertu de l'arrêté ministériel du 1er mars 2013 ;
- Suivre la publication des rapports d'audit du budget ;
- Publier la loi organique du budget.

Source : Plan d'Action Nationale du partenariat pour le gouvernement ouvert 2018-2020

Implication du public dans le cadre du PDUGL. Source : Guide sur la consultation publique pour les collectivités locales, 2015.



4. Principes fondamentaux de la participation

La participation citoyenne c'est avant tout un comportement, un état d'esprit, un état de civisme partagé. Plusieurs techniques ont été élaborées pour promouvoir l'approche participative ou la participation dans le développement. Elles s'appuient sur les fondamentaux suivants :

- **Le dialogue et l'écoute** qui permettent de créer un lien avec la communauté, de la connaître de plus près. C'est à travers l'écoute et le dialogue que le consensus peut être atteint et que les conflits peuvent être gérés.
- **Le partage et la reconnaissance du savoir local** : les connaissances locales sont aussi valables que les connaissances d'un expert.
- **L'acceptation de la diversité** : une localité est constituée d'une population hétérogène dans ses attentes et ses besoins en termes de développement.
- **La flexibilité** : les acteurs de développement doivent être flexibles dans leur approche et doivent pouvoir s'adapter à toute nouvelle situation imprévue.
- **L'égalité** : face à la participation de tout citoyen de la communauté sans distinction de genre, de religion, de race. Chacun peut participer au processus de la prise de décision dans sa commune. La participation est un **processus inclusif** et il ne doit exclure aucun citoyen quel que soit sa situation, ses contraintes, ou son handicap.

5. Les différentes échelles de la participation

L'approche participative est certes définie par les outils qu'elle mobilise mais surtout par ses objectifs, parmi lesquels le degré d'intégration des contributions recueillies jusqu'à la codécision. Pour autant, ces différents degrés ne sont pas à hiérarchiser : ils peuvent au contraire coexister et visent à apporter une solution adaptée aux besoins de la collectivité et à sa perception de la participation.

- **Information** : l'information, préalable aux autres formes de participation, répond à des objectifs de communication, de sensibilisation et de transparence. En faisant preuve de clarté et de pédagogie, informer les citoyen.ne.s permet de lever les malentendus et les incompréhensions tout en favorisant une montée en compétences des citoyen.ne.s sur les problématiques relevant des politiques publiques. L'information se décline sous différentes formes :

- L'information de proximité (communication passant par des affichages, de la distribution de documents...),

- Des temps d'information commentée tels que des ateliers citoyen.ne.s ou encore des expositions commentées
- Des temps d'information et de dialogue concentrés sur des projets dans le cadre d'une réunion publique.

- **Consultation** : la consultation vise à recueillir la parole citoyenne afin d'éclairer la décision et d'enrichir un projet initial. Ainsi, les besoins des citoyen.ne.s sont mieux identifiés et il est possible d'ajuster les politiques publiques en fonction de ces derniers. Ce type de participation repose sur la mise en place d'outils divers permettant de toucher des publics spécifiques, notamment les citoyen.ne.s qui ne donnent pas spontanément leur avis.

- **Concertation** : la concertation vise à faire dialoguer différents acteurs aux intérêts parfois divergents. Cette confrontation des points de vue est à l'origine d'un travail et d'une réflexion collective autour d'un projet, d'une problématique ou d'un objectif défini par l'institution et soumis aux citoyen.ne.s et aux autres acteurs concernés. Ainsi, la concertation prépare la décision finale des élu.e.s qui s'engagent à tenir compte de ces échanges.

Ce type de participation s'appuie fréquemment sur une animation exercée par un acteur tiers, permettant davantage de neutralité.

- **Codécision** (ou co-construction) : elle repose sur une démarche collaborative. Ce processus permet l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets. Elle permet par ailleurs le développement d'une citoyenneté active. Les citoyen.ne.s et les acteurs locaux participants sont le plus souvent membres à part entière de l'instance de pilotage du projet dans une logique de co-responsabilité et de codécision. Enfin, des citoyen.ne.s sont associé.e.s au suivi, à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet.

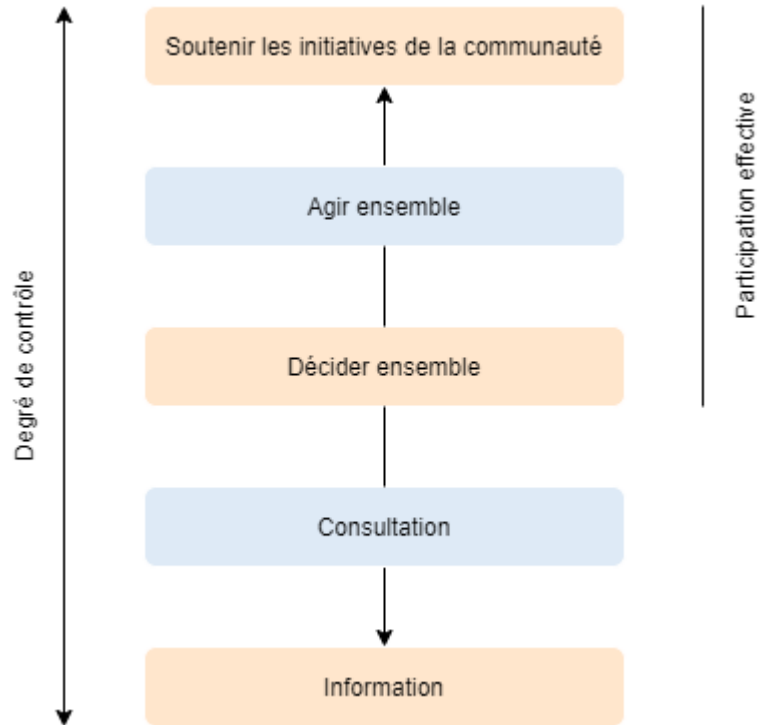


Figure 2. Degré d'implication des acteurs.

Les différentes formes de participation citoyenne



L'essentiel en 11 expressions clés



Figure 3. Différentes formes de participation citoyenne.

6. Quelques avantages de la participation citoyenne

- Contribue à construire une société juste et équitable
- Permet d'accomplir son devoir de citoyen
- Améliore les connaissances, la compréhension et la sensibilisation
- Établit ou renforce la légitimité des participants
- Améliore l'efficacité des décisions prises
- Contribue à éveiller les consciences
- Améliore les compétences civiques
- Favorise l'esprit communautaire
- Contribue à nourrir l'esprit démocratique
- Construit la communauté qui consolide en retour les valeurs telles que la compassion, la tolérance et l'égalité
- Transforme les institutions de sorte qu'elles deviennent des instruments de démocratie plus efficaces
- Conscientise face aux contraintes des décideurs
- Conscientise face aux différents rôles joués par les autres acteurs participants
- Sensibilise aux affaires publiques
- Accroît le niveau de conscientisation face aux enjeux
- Amène un niveau de citoyenneté plus engagé et plus actif
- Crée des liens sociaux
- Permet de rencontrer des gens
- Développe de nouvelles compétences et connaissances
- Permet d'acquérir de l'expérience
- Permet de se sentir utile et valorisé
- Renforce le sentiment d'appartenance

7. Le cycle de projet

La gestion du cycle de projet est une méthodologie de gestion qui couvre les activités et les procédés de prise de décision utilisés pendant le cycle de vie d'un projet, incluant les objectifs clés, les rôles et les responsabilités, les documents clés et la décision des options.

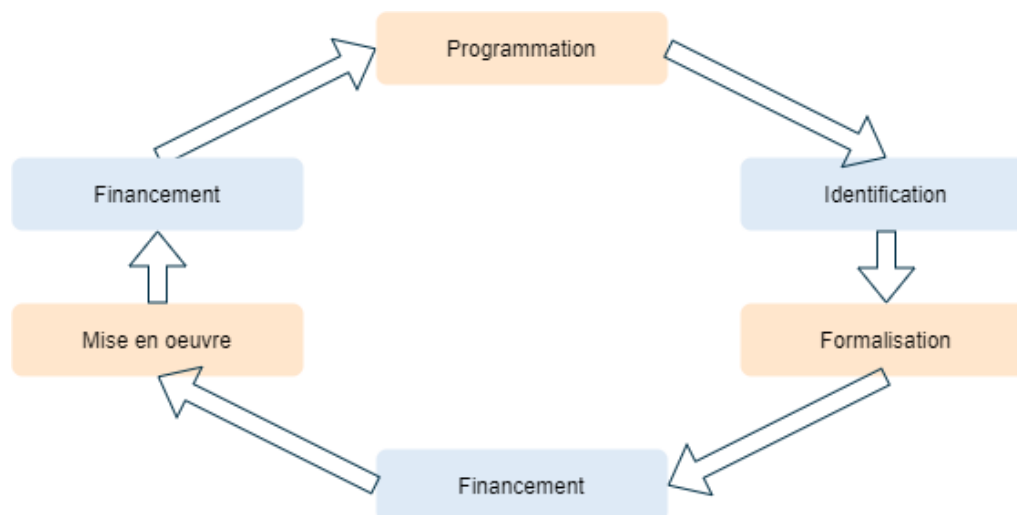


Figure 4. Cycle du projet.

Le cycle du projet peut se structurer en diverses étapes fondamentales ou phases étroitement liées entre elles. Par exemple dans le programme d'aide externe de l'Union européenne (Europe Aid) ce sont les suivants :

La programmation

Au cours de cette phase, on définit les **orientations générales** et les principes de coopération de l'ONG. Cette définition peut se faire au niveau **sectoriel, thématique ou géographique**.

Selon le niveau et l'objet de la programmation, les partenaires et bénéficiaires sont **associés** à l'exercice de programmation. **Concrètement, il s'agit de définir la politique d'intervention** :

Sur quelle(s) thématique(s) intervenir ? Où intervenir ? Pourquoi intervenir ? Avec qui intervenir ? Comment intervenir ?

L'identification

L'identification apprécie la pertinence d'une idée de projet. Elle doit s'appuyer sur une connaissance de la zone d'intervention, des acteurs et du contexte.

Il est plus réaliste dans le cadre de cette étape, qui fait suite à une programmation, de considérer que les idées de projets seront négociées entre partenaires.

Un premier draft est élaboré à partir d'une idée de projet. Dans la GCP, cette idée est exprimée par la logique d'intervention (fiche Cadre logique) et le coût estimatif de l'opération.

En cas d'approbation, **des termes de référence** d'une **étude de faisabilité** peuvent être élaborés.

L'instruction

Au cours de cette phase, la faisabilité et viabilité du projet est étudiée en profondeur et une planification précise et détaillée est proposée avec budget et planning (un cadre logique complet).

Les modalités de mise en œuvre sont également proposées (modalités de partenariats ou collaborations, compétences des ressources humaines nécessaires, etc.), et un dispositif de suivi est ébauché (acteurs impliqués, espaces de décisions et modalités de prises de décisions, indicateurs, sources de vérification).

La mise en œuvre

Le projet est lancé, les ressources sont mobilisées (recrutement de personnel, achat d'équipement et matériel) et les activités sont mises en œuvre sur la base d'une planification et d'une stratégie actualisée. La mise en œuvre démarre généralement par la réalisation d'une « étude de base » qui permet de qualifier et quantifier la situation de départ au travers d'indicateurs.

Un dispositif de suivi opérationnel est mis en œuvre afin de piloter les activités, résultats, processus et effets / impact tout au long de cette phase. Un dispositif de suivi plus administratif et budgétaire est également nécessaire. Ils définissent les acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités concernant le suivi, les procédures de prise de décisions, les documents de référence et les indicateurs.

L'évaluation

Cette phase permet de porter un regard sur l'exécution du projet et d'apprécier les résultats atteints, les stratégies mises en œuvre, les processus et les effets induits.

Ce regard peut être porté par une personne externe au projet ou réalisé en interne. L'évaluation peut avoir lieu à mi-parcours afin d'apprécier l'état d'avancement et de formuler des recommandations pour la période restante. Une évaluation finale est toutefois indispensable tant en termes de redevabilité, qu'en terme d'apprentissage.

Notre objectif est d'intégrer l'approche participative dans chaque étape du cycle de projet pour assurer son appropriation, son acceptation par les bénéficiaires (les citoyen.ne.s dans le cas des municipalités) et la durabilité du projet

1. L'intégration de l'approche participative dans le cycle de projet

Pour assurer l'intégration de l'approche participative dans un projet, il est indispensable de réfléchir à l'implémenter dans toutes les étapes du cycle de projet et de son déroulement. Ce travail doit être organisé et planifié autour de 4 étapes comme suit :

- Etape 1 : Comprendre et analyser la situation avec les citoyen.ne.s.
- Etape 2 : Choix et montage du projet.
- Etape 3 : Faire participer le citoyen à la mise en œuvre du projet.
- Etape 4 : Le citoyen est-il satisfait du projet et comment l'améliorer ?

L'objectif et les outils de chaque échelle de participation seront mentionnés à chaque étape de la mise en place de l'approche participative suivant le cycle de projet communal.

L'approche participative dans le cycle de projet :

Dans ce qui suit nous nous focaliserons sur l'intégration de l'approche participative dans les projets de développement. Les outils présentés peuvent être utilisés et appliqués pour assurer une meilleure implication des acteurs cibles tout au long Du cycle de vie du projet.

Etape 1

Comprendre et analyser la situation avec les citoyen.ne.s

La programmation

Durant cette phase de programmation d'un projet, vous allez prendre en compte les orientations générales des priorités locales, des actions déjà mises en œuvre.



L'application de l'approche participative pendant cette phase permet à la commune d'éclaircir la situation, de consulter la population pour avoir une vision globale de la situation.

L'instauration de l'approche participative dans une commune nécessite une bonne réflexion autour des questions suivantes :

- Quelle **opportunité locale et/ou situation actuelle** sont à changer ? Quelle **problématique est à résoudre** (sociale et économique) pour instaurer la participation citoyenne ?
- Quels **acteurs** publics et privés de la société sont impliqués ?
- Quelles **ressources** sont nécessaires pour instaurer cet outil de participation citoyenne ?
- Quels **mécanismes et outils** sont les plus adaptés au contexte spécifique (ville et commune en Tunisie) ?
- Comment l'outil sélectionné répond le mieux à la réalisation de **l'intérêt général** ?



Au cours de cette étape, la participation citoyenne est faite à l'échelle de la **consultation**, pour garantir un maximum de recueil d'informations sur la situation.


Si la situation exige une certaine technicité, l'implication d'un expert ou d'un référent technique fournissant un avis, un rapport technique, des statistiques ou des rapports administratifs est nécessaire et permettra de faciliter la prochaine étape.



Attention : il convient d'éviter l'exclusion afin de garantir l'implication et l'adoption du futur projet par tous les citoyen.ne. s.

La légitimité du processus repose entre autres sur sa capacité à mobiliser la population et à favoriser une réelle représentativité socioéconomique.

Pour pouvoir y arriver il faut avoir les outils pour répondre aux questions suivantes :

- Comment réussir à définir l'intérêt général si des groupes sociaux sont absents de la discussion ?
-  - Comment éviter que la prise de parole soit monopolisée par les « habitués » des consultations publiques et les personnes prenant plus facilement la parole en public ?
- Est-ce que le moyen utilisé a permis de mobiliser la population vulnérable ?

La consultation peut se faire à l'aide de rencontres de proximité, que l'on appelle des réunions publiques. Leur objectif est d'écouter et d'informer les citoyen.ne.s. L'avantage de ces réunions de proximité est l'instauration d'une relation directe avec les décideurs de la municipalité, l'amélioration de la transparence, l'installation de la confiance et la communication de sources dans les deux sens, l'information et l'écoute.

Pour arriver à cela, il faut correctement préparer la réunion publique, prévoir un modérateur, un facilitateur ou un animateur, un ordre du jour clair et précis (pas trop chargé), définir des objectifs spécifiques, un rapporteur pour le PV, prévoir une salle assez grande pour accueillir dans les bonnes conditions les citoyen.ne.s et envoyer des invitations à l'avance.

S'il y a lieu de réaliser des réunions virtuelles, il convient de prendre en considération que cette pratique exclut les populations n'ayant pas accès aux TIC, ou issues de régions à faible couverture de réseaux.

Lors des réunions et des assemblées générales, il faut prendre en considération les personnes à handicaps. Les accès doivent être appropriés aux personnes à mobilité réduite et la communication doit être adaptée aux personnes à exigences spécifiques.

L'identification

Après la phase de programmation, où il y a eu le recueil des informations sur la situation, vient la phase d'identification. Au début de cette phase, l'analyse de la situation est creusée à travers différents outils, afin de pouvoir choisir le projet adéquat à la commune.



L'objectif de la participation citoyenne dans cette phase est d'identifier avec les citoyen.ne.s, selon leurs propres perceptions de la situation, le projet à choisir, son impact et les actions à entreprendre.

Dans cette étape, vous allez identifier en détails avec les citoyen.ne.s et selon leurs différents points de vue les aspects suivants :

- La situation problématique
- Les acteurs

- Les Actions/activités pour induire le changement recherché
- Le budget/cout du projet et des ressources nécessaires
- Les sources de financement

Face à une situation déterminée au niveau de la commune, un ensemble de questionnement doit se poser et permettra de cerner les différents éléments de la situation :

- Pourquoi la situation persiste ?
- Qui est responsable ? Qui subit les conséquences ?
- Quel est l'impact et les conséquences de cette situation ?
- Comment la dépasser et par quels moyens ?
- Quelles sont les possibles solutions ?



Après cette étape et après avoir effectué l'analyse détaillée de la situation, les possibles partenariats seront plus clairs. La mise en œuvre de l'approche participative durant cette phase peut être par **l'information**, la **consultation** ou la **concertation**.

La concertation est une forme de participation citoyenne plus active où le citoyen n'est pas seulement consulté, il devient acteur de l'analyse de la situation.



A ce stade la concertation peut se faire par :

- Des réunions, des focus groupes, des entrevues avec des personnes ressources.
- Des études plus spécifiques, telles que des diagnostics socio-économiques, des études techniques, des études de filières agronomiques, des études sociologiques, peuvent se révéler nécessaires pour compléter l'information.
- Une étude de planification urbaine peut permettre de partager une vision commune et stratégique de la ville.
- Cette concertation permet de développer un esprit analytique objectif et d'orienter les citoyen.ne.s vers l'intérêt commun, faire adhérer ces citoyen.ne.s autour d'une vision commune de leur ville. Cela renforce l'identité territoriale et le sentiment d'appartenance chez les citoyen.ne.s.

La situation peut être une situation problématique. **Le problème = un état ressenti comme étant insatisfaisant, traduisant** un manque, un risque, ou une chance inutilisée. Cet état est perçu différemment par les différents citoyen.ne.s, selon le degré d'impact de ce problème.

Face à ce problème il peut y avoir des déficitaires, des bénéficiaires et d'autres indifférents. L'analyse fait ressortir ces différents acteurs, leur influence, et leur capacité à faire changer la situation.

Il peut y avoir recours à une médiation entre les différents acteurs si un conflit d'intérêt se déclenche.



Les défis dans cette étape :

- Ne pas se laisser emporter par les citoyen.ne.s sur des faux problèmes, ou sur des impacts surestimés par la population.
- Redimensionner le problème sans pour autant le banaliser
- Chercher les causes profondes des problèmes pour pouvoir attaquer avec les bonnes solutions.
- Garder de la distance entre ceux qui causent et ceux qui subissent les conséquences du problème.
- Gérer les tensions ou les conflits latents.
- Faire sortir les citoyen.ne.s de leurs intérêts propres vers l'intérêt commun.
- Fédérer les citoyen.ne.s dans une vision commune de développement de leur territoire
- Besoin d'appui et de la clarté en termes de stratégie urbaine ou sectorielle au niveau nationale ou au niveau du gouvernement.

Etape2

Choix et montage du projet

Instruction

C'est une phase de planification. Tous les aspects importants de l'idée du projet sont examinés, en tenant compte des orientations et des idées proposées par les citoyen.ne.s. Le choix du projet avec les citoyen.ne.s est réalisé en prenant en considération tous les aspects analysés. Les détails du projet doivent être discutés et définis dans cette étape. Les principales parties prenantes et bénéficiaires doivent être consultées si besoin pour valider la pertinence des idées du projet pour résoudre le problème et sa faisabilité.



Durant cette étape le projet est identifié et différents éléments sont élaborés : le cadre logique, doté d'indicateurs de résultats et d'impacts, ainsi que le calendrier d'exécution et des ressources.

La verbalisation ou la formalisation des partenariats à travers des conventions ou des chartes (encadré 2), avec des citoyen.ne.s, des ONG, d'autres communes est réalisée durant cette étape.

Les parties prenantes et les bénéficiaires doivent se retrouver dans cette phase en tant que participants et surtout retrouver leurs contributions dans le document de projet élaboré.



La mise en œuvre de l'approche participative durant cette phase se fait par la **consultation**, la **concertation** et la **codécision**.

La codécision, échelle avancée dans la participation citoyenne, emmène les acteurs et parties prenantes à une prise de décision autour d'un objectif commun, d'une vision. Dans notre cas il s'agit d'un projet et son budget alloué.



Cette échelle n'est pas la plus facile, vu son objectif de conduire vers une codécision. Parmi les outils qui peuvent être utilisés :

- Réunion des conseils citoyen.ne.s, qui sollicite et intègre les avis des citoyen.ne.s dans le choix et le montage de projets.
- Réunions avec les représentants de la société civile, ONG et associations pour avis et pour débattre des possibles partenariats.
- Réunions avec des représentants ou un panel de citoyen.ne.s représentatif en intérêt et inclusif sur les aspects genre, âge et statut social.



Les défis de cette participation sont :

- Gérer les conflits,
- Assurer la mobilisation des différents acteurs
- Assurer la représentativité des citoyen.ne.s présents
- Prendre en considération les avis des différents citoyen.ne.s

Le financement

C'est aussi une étape importante dans la formalisation des contrats avec les bailleurs ou d'autres fonds de financement du projet, qui peut être un financement mixte.



Cette étape a pour objectif de rédiger le plan de financement du projet, découlant sur une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, et un partenariat signé avec d'autres organisations s'il existe d'autres moyens de financement.

Cette étape doit prendre en considération les étapes de planification de mise en œuvre, la date d'achèvement, et l'inflation s'il est question d'achat de matériaux importés ou à prix indexé au marché mondial.

La mise en œuvre de l'approche participative durant cette phase se fait par l'information des citoyen.ne.s.



Dans le but de mettre en œuvre l'approche participative dans cette phase de financement par l'information, certaines communes préparent une fiche projet à communiquer aux citoyen.ne.s. Pour cela, la municipalité peut être aidée par un expert. Le site officiel de la commune et la page officielle Facebook de la commune peuvent être utilisés comme autres outils de communication. Tous ces moyens ou canaux de communication seront bien détaillés dans la partie 2 de la communication. D'autres communes préfèrent attendre le lancement de la mise en œuvre du projet pour informer les citoyen.ne.s des détails de financement : montant, bailleurs, fonds, partenaires ONG ou autres.



Le financement du projet communal peut être un financement mixte en ressources financières et ressources matérielles. Dans ce cas, préciser ce détail aux citoyen.ne.s donne plus de transparence mais aussi prévient de la surestime du budget alloué à chaque projet.

Etape3

Faire participer le citoyen à la mise en œuvre du projet

La mise en œuvre

Le projet est lancé, les ressources sont mobilisées (recrutement de personnel, achat d'équipement et matériel) et les activités sont mises en œuvre sur la base de la planification et de la stratégie actualisée.



Durant cette étape la participation se fait par **l'information** et par la **co-construction**, donc l'implication du citoyen dans la mise en œuvre du projet.

Arrivé à cette échelle de participation, vous arrivez à installer la citoyenneté active dans votre commune. Il convient donc d'augmenter le nombre des citoyen.ne.s actif.ve.s et de faire participer plus d'acteurs. Pour cela, il est recommandé de bien communiquer sur les actions des citoyen.ne.s actif.ve.s et de les valoriser.



Certes, ce n'est pas le but de tous les projets d'atteindre cette échelle de participation citoyenne. Cela n'empêche que lors de la planification des activités du projet il faut garder une activité à faire œuvrer par les citoyen.ne.s. L'important n'est pas sa taille, mais son existence dans la mise en œuvre du projet, et que cette activité puisse être réalisée par les citoyen.ne.s sous la supervision et la collaboration de la commune ou d'une ONG de la région.

Un dispositif participatif intègre la participation des parties prenantes mais la redevabilité repose toujours sur le gestionnaire du projet.

Un dispositif de suivi opérationnel participatif est mis en œuvre afin de piloter les activités, résultats, processus, effets et impacts tout au long de cette phase.



Les outils et les moyens à mettre en œuvre pour garantir et faciliter la participation citoyenne reposent sur l'élaboration d'une fiche projet respectant les points suivants :

- Définir les rôles et se répartir les tâches par compétences
- Assurer une transparence dans la mise en œuvre
- Mettre en place un système de partage de données et de l'information (emailing/whatsapp ...)

- Mettre en place les comités (selon le besoin) : comité de pilotage, comité technique / sanitaire...
- Assurer la communication avec les citoyen.ne.s à travers un chargé communication, de la vis à vis communautaire, de l'animation sur les réseaux sociaux, du recueil des feedbacks et du suivi des plaintes...
- Assurer la documentation du processus.

Etape4

Le citoyen est-il satisfait du projet et comment l'améliorer ?

L'évaluation

Cette phase consiste à donner une appréciation, aussi systématique et objective que possible, à un projet en cours ou achevé et à apprécier les résultats atteints, les stratégies mises en œuvre, les processus et les effets induits. Cette appréciation peut être faite par une personne externe au projet ou réalisée en interne.

L'évaluation est réalisée en fin de projet « évaluation finale » et/ou peut avoir lieu pendant le projet « évaluation à mi-parcours » afin d'apprécier l'état d'avancement et de formuler des recommandations pour la période restante.

Une évaluation finale est toutefois indispensable tant en termes de redevabilité, qu'en termes d'apprentissage. Les conclusions et les recommandations formulées doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.



L'approche participative est très importante et indispensable à la réussite de cette étape. L'évaluation est conduite avec la participation et la contribution des différentes parties prenantes et les bénéficiaires.

L'évaluation donne lieu à un rapport écrit, mais des formes complémentaires peuvent être envisageables en fonction des moyens à dispositions (photos, capsules vidéo, témoignage...).



Lors de cette étape d'évaluation la participation se fait au niveau de la conduite de l'évaluation à travers la consultation et au niveau de la communication des recommandations et des conclusions de l'évaluation à travers l'information.

L'évaluation s'appuie sur la consultation ou la participation des acteurs impliqués et mobilise l'ensemble des outils de diagnostic et de participation.



Parmi les outils de consultation communément utilisés dans l'évaluation : les enquêtes réalisées par questionnaire, ou consultation d'avis des citoyen.ne.s par phoning, des entrevues avec les bénéficiaires et les parties prenantes, la réalisation d'un sondage auprès des citoyen.ne.s d'un territoire pour connaître leur satisfaction par rapport au projet.


L'espace citoyen et la gestion des plaintes sont deux moyens de consultation pour réunir les feedbacks et satisfactions des citoyen.ne.s du projet.

Cette démarche participative de l'évaluation doit être réalisée et traitée au même degré d'importance que les autres phases, même si le projet est achevé et qu'il s'agit d'une évaluation finale ou ex-post.

 Parmi les défis à prendre en considération :


- La participation citoyenne doit être représentative et ne se limite pas aux parties prenantes et à quelques élu.e.s. En effet, la consultation peut toucher les citoyen.ne.s non bénéficiaires qui peuvent alimenter cette évaluation et donner objectivement leur avis et possibilités d'amélioration.
- La prise en considération de l'avis des citoyen.ne.s dans une approche participative d'amélioration des services municipaux.


Ce processus de mise en œuvre de l'approche participative durant le cycle d'un projet peut être amélioré et amendé par d'autres approches et méthodes. Ce qui va l'enrichir et l'améliorer en continu est son évaluation. En effet, l'évaluation de l'approche participative est essentielle dans une démarche PACA. L'évaluation de la participation est importante, car elle permet de réajuster et d'optimiser le processus participatif. Cette amélioration se fait au niveau du processus de participation, des acteurs et de l'effet de la participation sur les résultats.

 Il ne peut y avoir d'implication des citoyen.ne.s dans un projet sans une bonne **information**. La participation citoyenne (démocratie active) est un processus de long terme, et une bonne communication permet de mobiliser des personnes autour d'un projet. L'information doit se faire tout au long du processus, pour maintenir la mobilisation des acteurs impliqués et intégrer le cas échéant de nouveaux acteurs.

L'information est la 1ère échelle de participation que l'on retrouve quasiment aux différentes étapes du projet. Elle a pour objectif d'informer sur une assemblée générale, une réunion, une décision, un projet choisi, ses actions, son budget, sa réalisation et son achèvement.

Parmi ses outils :

-  L'affichage public
- Portail et site officiel de la commune
- Page officielle sur les réseaux sociaux
- Les interventions et les communications via les médias
- L'assemblée du conseil municipal ouvert au public
- Espace citoyen

 L'information assure la communication avec les citoyen.ne.s et contribue à instaurer un climat de confiance et de transparence. Elle doit être claire et ses messages

compréhensibles pour pouvoir relever deux défis : la crédibilité des informations et la communication des informations à temps.

Pour maîtriser l'information, un plan de communication autour du projet est à établir pour assurer l'accès à l'information par tous les citoyen.ne.s . Le plan de communication trace une stratégie et un cadre de communication efficace avec ses différentes composantes.

8. Pour des utilisations pratiques de l'approche participative

Choix de la méthode

Le choix de la (des) méthode(s) doit prendre en considération les cinq éléments suivants :

- ✓ Objectifs : les raisons de la participation et les résultats escomptés
- ✓ Sujet : la nature et l'ampleur de l'enjeu
- ✓ Participants : les personnes qui sont concernées, intéressées ou susceptibles de contribuer aux solutions
- ✓ Durée : le temps disponible
- ✓ Budget : la disponibilité des ressources

1. Objectifs

Les objectifs correspondent aux raisons qui incitent le commanditaire à organiser l'événement participatif. Comme les objectifs sont souvent multiples, l'une des tâches consiste généralement à définir leur priorité. Certaines méthodes permettent de classifier ces objectifs et qui structurent les objectifs en deux axes : (1) l'axe Aspiration/Motivation et (2) l'axe Résultat visé.

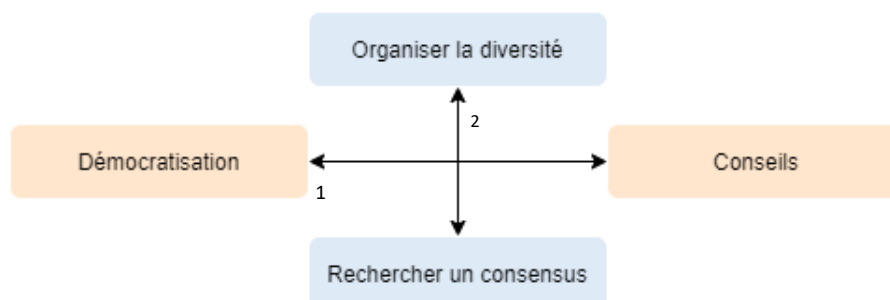


Figure 5. Catégorisation des objectifs concernant l'organisation de méthodes participatives.

2. Sujet

Le sujet se réfère ici à la nature de la question abordée, notamment en ce qui concerne quatre aspects :

- ✓ Connaissance : Dans quelle mesure la société possède-t-elle déjà une connaissance générale du sujet ?
- ✓ Maturité : Dans quelle mesure la société a-t-elle déjà développé des opinions ou même une législation sur le sujet ? Existe-t-il des points de vue solides ou la question est-elle si émergente qu'aucune norme n'est encore établie ?
- ✓ Complexité : Le sujet est-il si complexe qu'une grande quantité d'informations (techniques) est requise ?
- ✓ Controverse : La question est-elle extrêmement controversée et le débat est-il devenu polarisé à un point tel que le consensus est difficile à atteindre ?

3. Participants

Qui participera à l'événement ? Le public concerné varie en fonction de la question, car l'intérêt des différents groupes et leur capacité à contribuer à un processus participatif dépendent du sujet abordé. En outre, il convient de prendre en considération la portée (géographique), le budget et le calendrier du projet pour décider du nombre et de la répartition géographique des participants. Les principaux groupes dont la participation doit être envisagée, soit pour prendre une décision (plus ou moins contraignante), soit pour contribuer au processus, englobent :

- ✓ Les citoyens individuels
- ✓ Les parties prenantes, autrement dit les modes de représentation de citoyen.ne.s par des organisations telles que :
 - Des organisations non gouvernementales (associations, ONG)
 - Le secteur privé
 - Des groupes d'intérêts (groupes de pression, clubs, etc.)
- ✓ Des experts d'une question particulière
- ✓ Des mandataires politiques qui adopteront le résultat du processus.

En règle générale, il est recommandé d'impliquer autant que possible les décideurs dans les processus qui visent à influencer la politique. Lorsque les décideurs sont impliqués dès le début du processus, il y a plus de probabilités qu'ils soutiennent le processus et son résultat.

4. Durée

Il est important d'aborder les questions politiques au bon moment. Un processus participatif risque de ne pas avoir d'impact majeur sur la prise de décision s'il intervient juste après l'adoption d'une législation sur la question. En revanche, il peut apporter une contribution efficace lorsque la question est brûlante et devrait faire l'objet d'une législation dans un futur proche. Il est nécessaire de garder cet élément à l'esprit lors de la planification d'un événement participatif.

La durée comprend non seulement l'événement en lui-même, mais également sa planification et le suivi après l'événement.

Le tableau comparatif fourni estime le temps nécessaire à l'événement en tant que tel, ainsi que la durée totale qui englobe aussi les activités antérieures et postérieures.

5. Budget

Certaines méthodes sont plus élaborées que d'autres et nécessitent dès lors un budget plus important. Cependant, toutes les méthodes peuvent varier considérablement en termes de coûts. Le coût d'un événement dépend d'éléments comme :

- ✓ *La portée géographique* : De quel endroit les participants doivent-ils venir ? Cela influencera les frais de déplacement, ainsi que la nécessité ou non de les héberger.
- ✓ *Les rémunérations et les subsides* : Est-il nécessaire de payer des experts ou feront-ils don de leur temps ? Les citoyen.ne.s doivent-ils être dédommagés pour leur absence au travail et leurs autres obligations ?
- ✓ *Le site* : Est-il nécessaire de louer un site pour l'événement ou l'organisateur aura-t-il accès à un site mis gratuitement à sa disposition ?
- ✓ *L'approvisionnement au cours de l'événement* : Un événement est toujours plus agréable pour les participants lorsque l'on prévoit des repas, des pauses-café, etc.

Le facilitateur / modérateur des exercices/ateliers participatifs :

Le rôle du modérateur est essentiel dans toutes les méthodes participatives. Certaines de ses tâches varient d'une méthode à l'autre, mais en règle générale il lui incombe d'assurer le bon déroulement des débats et de veiller à ce que chaque personne soit à l'heure et bien informée. Cela exige une attitude ferme, mais diplomatique. Le modérateur doit être flexible, impartial, compréhensif, enthousiaste et doté de bonnes capacités d'écoute. Il/Elle doit établir un rapport avec les participants, les respecter et savoir communiquer de manière claire et amicale. Le modérateur doit maintenir l'attention du groupe sur le sujet étudié et encourager et les participants les moins volubiles à exprimer également leurs idées.

Compétences nécessaires des modérateurs.

Un modérateur doit posséder :

- ✓ Des compétences et une expérience considérable en matière d'animation de réunions ;
- ✓ Une réputation d'impartialité, tant sur le plan politique en général que par rapport à la question spécifique abordée ;
- ✓ Le modérateur ne doit pas être réputé pour être un défenseur de tel ou tel aspect de la question ;
- ✓ Une bonne maîtrise du sujet, ou à tout le moins le temps pour s'initier au préalable à la problématique. Une bonne connaissance du sujet est un facteur plus important pour certaines méthodes que pour d'autres ;
- ✓ Des facultés d'empathie envers différents types de personnes et une capacité à leur faire exprimer leurs préoccupations et leurs questions. La réputation du modérateur est moins importante pour les participants que le sentiment d'avoir quelqu'un qui est attentif à répercuter leur parole ;
- ✓ Une connaissance des différents types de dynamique de groupe afin de s'assurer que tous les participants ont le sentiment d'avoir pu se faire entendre ;
- ✓ Des capacités de travail en équipe, pour collaborer étroitement avec le directeur et/ou les organisateurs du projet.

9. Modèle de feuille de route participative pour les projets

Il est judicieux d'organiser l'exercice participatif et de le planifier au préalable en identifiant la démarche à adopter selon les besoins, la faisabilité et le budget disponible.

Il est important d'avoir une visibilité de sa mise en œuvre, d'où intégrer la démarche dans une feuille de route participative, dont l'exemple dans le tableau ci-dessous :

PHASES	PARTICIPATION DE LA POPULATION POUR : (quelques exemples pour les quicks wins)	Échelle de participation	Outils
Programmation	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des orientations générales - Définir les principes sur lesquelles l'institution veut se focaliser - Définir la politique d'intervention : sur quelle(s) thématique(s) intervenir ? Où intervenir ? Pourquoi intervenir ? Avec qui intervenir ? Comment intervenir ? 	Information Consultation Concertation	Arbre à problèmes Analyse des acteurs
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les problèmes à résoudre - Décrire l'idée et l'objectif - Réfléchir sur les solutions, envisager et proposer des solutions 	Information Consultation	Enquêtes Collecte d'information
Instruction	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser de façon détaillée l'idée du projet (objectifs, résultats, moyens, activités) - Prendre des décisions sur la nécessité de poursuivre - Elaborer un projet de proposition de financement 	Information Consultation	Focus Groupes
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - Estimer les apports de la population cible (ressources locales) - Estimer les coûts et moyens nécessaires - Elaborer une proposition de financement - Signer la convention de financement 		
Mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter le planning établi pendant l'instruction - S'acquitter de sa part de responsabilité - Identifier et réfléchir sur les problèmes qui se posent au déroulement normal des activités - Modifier si nécessaire certains objectifs - Evaluer l'évolution général des travaux 	Information Concertation Consultation Codécision	
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Dresser le bilan des réalisations - Tirer des leçons pour les projets futurs - Analyser l'impact du projet pendant l'évaluation rétrospective 	Information Concertation Consultation	

Tableau 1. Exemple de feuille de route participative.

10. Défis de l'approche de la participation

L'intégration de dispositifs de participation publique dans le processus décisionnel témoigne de l'évolution de nos démocraties. Elle fait aussi la preuve que les citoyen.ne.s, désormais plus instruits, mieux informés et mieux outillés, souhaitent prendre part activement au développement de leur milieu de vie.

Toutefois, cette demande de démocratisation et de partage du pouvoir pose un certain nombre de défis aux élu.e.se au personnel administratif des organismes municipaux lorsque vient le temps de mettre en place des démarches participatives en faveur du développement durable.

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

- Quelles **opportunités locales** (sociales et économiques) existe-t-il pour instaurer la participation citoyenne ?
- Quels **mécanismes et outils** sont les plus adaptés au contexte spécifique (ville et région en Tunisie) ?
- Quels **acteurs** publics et privés et de la société sont impliqués ?
- Quelles **ressources** sont nécessaires pour instaurer cet outil de participation citoyenne ?
- Comment cet outil sélectionné répond le mieux à la réalisation de **l'intérêt général** ?
- Quel est **la durabilité** de cet outil et comment peut-il garantir la démocratie participative à long terme ?

Ainsi, tout processus participatif devrait s'attendre à des obstacles dont les raisons peuvent être diverses :

- La diversité du public : il est nécessaire de renforcer les capacités de certains groupes de personnes à prendre la parole en public, à prendre des décisions partagées ;
- La multitude des attentes citoyennes : un cadrage permettra de limiter les attentes des citoyen.ne.s envers la municipalité ;
- L'absence d'un climat de confiance favorable : il faut établir, améliorer et préserver cette confiance par la mise en place d'une politique participative ;
- La définition de l'intérêt commun : la démocratie participative exige l'impartialité dans la gestion des ressources => assurer une bonne transparence des processus.

11. Les obstacles à la mise en œuvre de l'approche participative

Des investissements en temps et en argent souvent importants : la participation peut être coûteuse en temps et argent car la capacité des organisations à soutenir la participation citoyenne demeure limitée. En milieu municipal, l'ouverture à la participation nécessite un revirement certain sur le plan de la gestion et des ressources financières parce qu'il faut allouer un budget à la tenue des réunions, la mobilisation des parties prenantes.

Des consensus parfois laborieux : Bien qu'en principe le consensus désigne un accord positif et unanime, au sein d'une collectivité le consensus peut être chose difficile car chaque acteur exprime une opinion ou un sentiment qui peut être largement partagé parce qu'une forte majorité penche en faveur de cette position donnée ou soit qu'il y ait aucun accord parce que les avis divergent car chacun défend un intérêt particulier.

Des participants pas toujours très mobilisés : dans les grandes villes les participants manquent de temps pour s'impliquer, et cela est d'autant plus vrai avec les nouvelles problématiques ayant vues le jour ces dernières années, telle que la conciliation famille-travail. Cela se ressent aussi dans le milieu rural car les citoyennes dans la majeure partie de leur temps s'occupent dans des activités agropastorales.

Des attentes et des préoccupations très différentes : les attentes des uns et les préoccupations des autres divergent sur certains points ce qui peut freiner la participation de tous ; car les préoccupations de l'enseignant sont différentes de celles de l'agriculteur. Des situations comme celle-ci engendrent des attentes différentes de chaque partie prenante ; de ce fait la commune se heurte à un obstacle de priorisation de décision.

Une « plus-value » pas toujours évidente : les populations marginalisées demeurent difficiles à joindre du fait que les mécanismes de participation traditionnels sont souvent conçus pour des citoyen.ne.s de classes moyennes et qui ont une certaine expérience en la matière. Parmi les acteurs exclus de la participation, on compte généralement les personnes démunies, les femmes, les jeunes et les membres de groupes culturels. Dans ce cadre la participation n'est pas effective.

Objectifs	Risques ou dérivés
Co-produire et cogérer des projets	Découragement par rapport aux délais
Intégrer les idées et les expertises des habitants	Positions radicales ingérables
Permettre le dialogue	Consensus mou évitant le conflit
Renforcer la démocratie	Débat limité à l'échelle locale Population pas très consciente des enjeux de la démocratie
Responsabilisation des habitants	Sentiment d'instrumentalisation des participants
Connaître les besoins et les attentes	Attentes élevées par rapport à la capacité d'action de la commune

12. Les bonnes pratiques de la participation

Assurer une participation élargie et inclusive

La légitimité du processus repose entre autres sur sa capacité à mobiliser la population et à favoriser une réelle représentativité socioéconomique.

Il est important que les conditions de participation soient mises en place pour favoriser l'inclusion du plus grand nombre. La diffusion au préalable de l'information, le recours à une variété de moyens d'expression et le choix du lieu où se déroulera le processus sont des éléments susceptibles d'encourager une participation élargie et équitable et peuvent être des éléments à indiquer dans le plan de communication en étroite relation à l'objectif de l'action de communication.

Comment arriver à définir l'intérêt général si des groupes sociaux sont absents de la discussion ? Comment éviter que la prise de parole soit monopolisée par les « habitués » des consultations publiques ou encore les personnes plus à l'aise avec la prise de parole en public ? (Partie 2 du guide)

Assurer une gestion efficace et moderniser l'action publique

Le piège qu'il faut éviter consiste à traiter les citoyen.ne.s en expert technique, en leur demandant par exemple leurs avis sur des questions pour lesquelles ils-elles ne possèdent pas les compétences spécialisées. C'est leur connaissance intime du milieu qui est à

valoriser dans le processus de participation. Ce n'est pas la mise en commun ni la confrontation de l'expertise de tous les acteurs – citoyen.ne.s, professionnels et élu.e.s – qui permettront d'arriver aux solutions les mieux adaptées aux besoins de l'ensemble de la collectivité.

Assurer la qualité des échanges, des discussions et de la délibération

L'efficacité et la légitimité du processus de participation reposent dans une large mesure sur la qualité des échanges, des discussions et de la délibération. Un choix judicieux des dispositifs participatifs en fonction des objectifs poursuivis par chaque exercice et le recours à une variété de dispositifs complémentaires permettront souvent d'éviter les dérapages ou les discussions improductives.

Réussir l'articulation des diverses échelles territoriales

Ce défi, peut-être le plus commun, est celui du niveau sur lequel portent les discussions. Les participants ont souvent tendance à exposer leurs intérêts personnels, et donc à orienter le débat vers des enjeux de proximité, ce qui risque d'enfermer le processus dans une logique de « mon problème à moi ». Il convient d'éviter que la discussion ne prenne cette tournure en cadrant la discussion, en donnant un temps limité pour l'écoute des différents problèmes individuels, pour passer ensuite sur les enjeux à intérêt collectif.

Il est important d'essayer de concilier les intérêts particuliers et collectifs. Pour ce faire, les démarches participatives doivent permettre d'intégrer les enjeux de proximité à un processus plus large de transformation des politiques et des administrations publiques.

Éviter de transformer le dispositif participatif en instrument au service de l'organisation et permettre l'expression des conflits

Il importe de veiller à ce que la participation ne se réduise pas à un exercice symbolique, mais qu'elle laisse place à la complexité des enjeux, à la multiplicité des acteurs, et soit encadrée dès le début de l'intervention par des règles claires et explicites.

Il s'agit ici pour les autorités municipales d'accepter que la participation publique s'exerce sous une pluralité de formes et existe pour permettre l'expression de points de vue et de valeurs pouvant être opposés. La recherche à tout prix d'un consensus dans un tel contexte n'est pas toujours un objectif atteignable.

Eviter d'utiliser cette approche pour répondre aux besoins d'une partie étroite de la communauté

La participation à l'échelle locale présente l'avantage d'apporter une meilleure connaissance des besoins et attentes des citoyen.ne.s. Elle permet une amélioration de l'action publique en offrant la garantie de sa pertinence et de son acceptation. Une participation peu représentative de la population dans son ensemble risque au contraire de favoriser des politiques publiques orientées vers les besoins de certaines catégories de citoyen.ne.s. C'est un phénomène d'autant plus problématique lorsque sont mobilisées des populations autour d'une démarche dont l'objet les impactes peu, voire pas.

PARTIE 2 : ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION D'UN PROJET ET CHARTE COMMUNALE PARTICIPATIVE

La communication communale ou territoriale est une communication publique d'intérêt général émise par les collectivités locales qui s'adresse aux citoyen.ne.s de la commune.

L'objectif de cette communication est de créer un lien social, de favoriser la participation citoyenne et de générer l'adhésion et l'implication de la population.

La communication permet d'avoir une visibilité sur les activités de la commune et améliore l'image de la municipalité et le développement de sa notoriété.

Selon Pierre Zémor⁴, la communication publique se définit telle que : “la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques.”

Cette communication permet de construire et de pérenniser les relations avec le citoyen, la société civile, avec la presse et les médias.

La communication renforce la réflexion et la prise de conscience des citoyen.ne.s sur les situations problématiques et sur les actions concrètes mises en œuvre. Elle permet d'atteindre un consensus sur les actions. **Sa formalisation dans un plan d'action détaillé** permet de faciliter la gestion de l'information, l'accès à l'information et de cadrer un plan pour garantir une communication efficace avec les citoyen.ne.s.



L'établissement d'une communication relationnelle locale permet l'accès du citoyen à l'information et à la participation active dans la commune, ce qui permet de limiter le désintérêt du citoyen à la vie publique et favorise ses possibilités d'expression et de participation.

Une communication permanente efficace contribue à établir un contact étroit basé sur la confiance et la transparence au niveau de la commune.

⁴ La communication publique de Pierre Zémor, Paris, PUF, 1995
<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1798>

Comment faire ?

La municipalité doit mettre place un dispositif pour organiser son propre service de communication qui permet de faire circuler l'information et maintenir le dialogue et la participation citoyenne.

La démocratie participative repose sur l'implication active des citoyen.ne.s à la gestion des affaires des projets au niveau local. Cette adhésion exige une bonne stratégie de communication et d'information qui implique que les citoyen.ne.s de la commune soient informé.e.s des différents affaires communales (budget, proposition de projets, actions de projet en cours, contraintes, ...).

Il est à signaler que la communication exige de s'adapter à différentes cibles tout en l'adaptant aux besoins d'information et des capacités des population cibles et aussi de leurs centres d'intérêt.

Communiquer mieux nous aidera-t-il à améliorer notre démocratie participative ?

La démocratie et le développement local reposent sur une participation active des populations à la gestion des affaires publiques. L'adhésion des populations à la gestion des affaires locales exige une bonne politique de communication et d'information qui implique de mettre les citoyen.ne.s de la commune au courant des affaires communales. Dans le contexte communal il est important de tenir les citoyen.ne.s informé.e.s sur par exemple, le schéma d'aménagement du territoire, le plan de développement local, les bilans et les rapports des activités réalisées, les listes des opérateurs agréés, les données statistiques sur la commune, les types et les montants des impôts, les critères d'imposition, etc. Tous les acteurs de la commune n'ont pas nécessairement besoin d'avoir toutes les informations. Les besoins d'information varient selon les centres d'intérêts. Les agriculteurs et éleveurs peuvent avoir besoin d'être informés sur le schéma d'aménagement du terroir, alors que les opérateurs économiques s'intéresseront plutôt au régime de la fiscalité communale.

Communication au niveau des communes

La communication au niveau communal diffère d'une municipalité à une autre et ce pour plusieurs raisons que nous allons découvrir tout au long de ce guide. Dans certaines communes *le besoin d'information* n'est pas souvent exprimé, dans d'autres communes aucune *stratégie de communication* n'a été formellement élaborée.

L'action de communication et aussi *occasionnelle* et n'est pas forcément permanente tout au long des projets réalisés. Le manque d'information de la communauté au sujet d'un projet ou des actions communales pousse les citoyen.ne.s à recourir à des sources informelles où l'information est altérée et peut se transformer en rumeur.

Pour développer la confiance et la participation citoyenne au niveau des communes, la communication doit être efficace, permanente et bâtie selon un plan de communication

préalable allant du diagnostic des besoins jusqu'à l'évaluation de l'action de communication.

La communication communale agit sur plusieurs niveaux :

- Au niveau démocratie locale pour améliorer la citoyenneté et à travers la participation à la décision publique ;
- Au niveau sociétal pour améliorer le civisme et renforcer l'intérêt général aux dépens du comportement individuel ;
- Au niveau informatif pour améliorer l'accès à l'information qui est un droit institutionnel ;
- Au niveau promotionnel pour renforcer l'appartenance et l'identité des territoires. On parle de **marketing territorial**.

La communication de projet est un exercice démocratique et une excellente occasion d'apprentissage. Cette communication doit susciter l'adhésion et accompagner toutes les étapes du cycle de projet, de la programmation, l'identification, la mise en œuvre et l'évaluation.

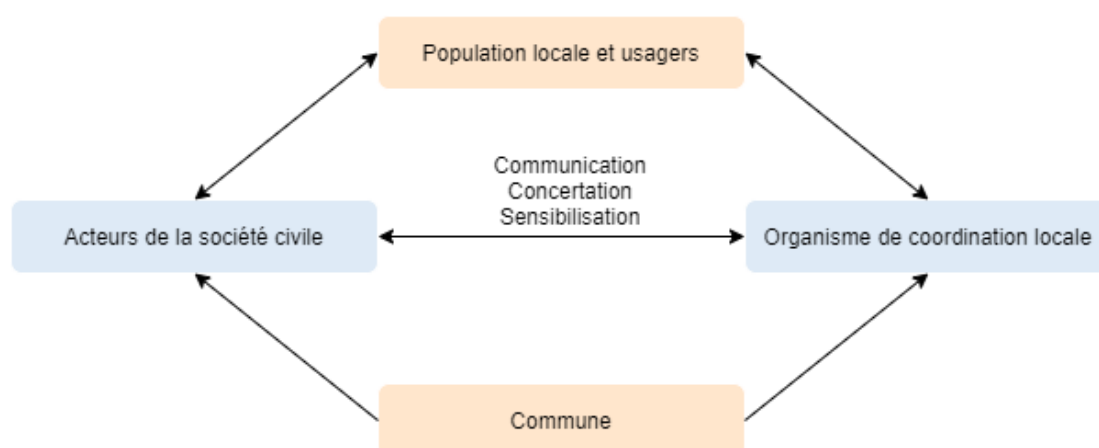


Figure 6. Schéma de la communication communale.

Les prérequis pour l'établissement d'un plan de communication participatif

Avant de commencer la préparation d'un plan de communication il est important de s'assurer que les prérequis ont bien été pris en considération :

1. La disposition des compétences en communication

La commune doit disposer d'une équipe ou d'un.e chargé.e de communication. Cette personne, formée ou de formation en communication doit prendre le lead pour la développer à tous les niveaux de la commune et de bien intégrer les processus dans les projets pour garantir une communication fluide et efficace.

2. Partager et s'approprier les principes de la communication participative

Comme expliqué précédemment dans la première partie « approche participative », la participation est un élément incontournable et doit être programmée dans toutes les phases du cycle de projet. La communication doit adopter le même principe pour compléter le processus de la démocratie participative. Ainsi il est important de :

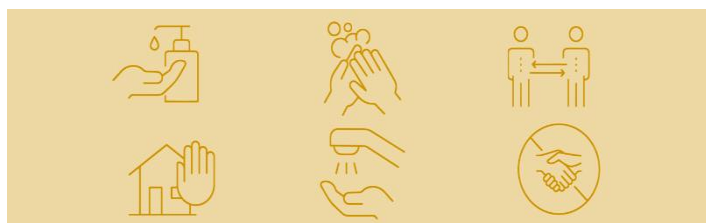
- ✓ Promouvoir la participation de la population à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des grandes orientations
- ✓ Appuyer les initiatives prises au niveau des communautés de base en favorisant l'échange des informations, des savoirs et des techniques entre ces communautés
- ✓ Rompre avec le système de communication verticale et uniformisant pour lui substituer une communication interactive, capable de favoriser l'échanges entre décideurs, techniciens et populations
- ✓ Rechercher une cohérence et une complémentarité entre les différentes approches dans le domaine du développement.

3. Capacités interne à mettre en œuvre les techniques de communications

Ces techniques sont généralement utilisées durant les différentes phases du cycle de projet et aussi dans les différentes missions et opérations que les municipalités mettent en œuvre.

La sensibilisation

Un public sensibilisé est un public qui comprend l'importance et les ramifications d'une problématique dans une communauté. Il ne s'agit pas ici d'émettre des directives à



l'intention du public mais de lui expliquer les problématiques et de diffuser des informations qui permettront aux gens de décider eux-mêmes en toute connaissance de cause. La sensibilisation est forte lorsqu'une bonne partie de la société convient que la problématique soulevée est une préoccupation prioritaire pour tous les citoyen.ne.s ; elle

est faible lorsque la majorité des gens ignore cette question ou ne s'y intéresse pas. Les campagnes de sensibilisation doivent concentrer leurs efforts sur deux activités majeures : la sensibilisation du grand public, qui implique une compréhension et une connaissance généralisée des questions sur le plan sociétal, et une prise de conscience, qui se produit lorsque les citoyen.ne.s comprennent comment le concept les concerne à titre personnel. Il y a différentes façons de sensibiliser le public à des questions liées à la vie de la commune. L'organisation d'événements spéciaux, les campagnes d'affichage, les pages Web, la réalisation de documentaires, la publication d'articles, la sensibilisation dans les établissements scolaires ou sur les lieux de travail ou par un vecteur publicitaire quelconque ne sont que quelques exemples. (exp COVID-19)

La cartographie des idées

C'est un schéma, supposé refléter le fonctionnement de la pensée, qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée.

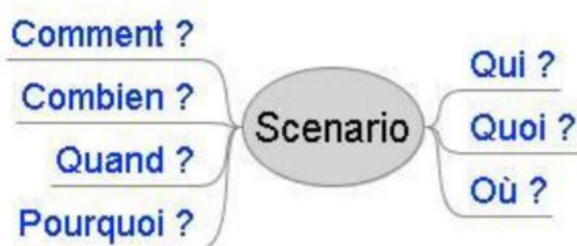


Cela permet de mettre en lumière les liens qui existent entre un concept ou une idée, et les informations qui leur sont associées. La structure même d'une cartographie des idées est en fait un diagramme qui représente l'organisation des liens sémantiques entre différentes idées ou des

liens hiérarchiques entre différents concepts (la méthode méta-plan).

Comment procéder à la cartographie des idées ?

1. Définir la question commune et la noter sur un tableau ou sur une grande feuille ;
2. Tous les participants notent sur le même tableau (ou sur la même grande feuille) toutes leurs idées concernant la question posée. Ils peuvent réagir sur les idées des autres en marquant leur accord et en ajoutant de nouvelles idées ;
3. Quand toutes les idées ont été exprimées, le facilitateur commence les échanges.
4. Le facilitateur regroupe les idées, entame une discussion et tire des conclusions.



Les enquêtes d'opinion

La majorité des administrations municipales n'ont pas recours à des enquêtes pour "écouter" ce que les membres de la collectivité ont à dire. Pourtant, ces enquêtes constituent une excellente façon d'obtenir de précieux renseignements concernant : la qualité des services fournis par la municipalité ; les raisons pour lesquelles les citoyen.ne.s sont insatisfait.e.s des services offerts, le cas échéant, ou pour lesquelles ils n'utilisent pas certains services ou certains programmes ; les raisons de l'incivisme fiscal ; les données factuelles requises pour l'élaboration de nouveaux projets ou la modification des projets en cours ; les moyens à prendre pour sensibiliser davantage les citoyen.ne.s aux programmes et aux services existants ; l'évaluation de la demande relative à la prestation de nouveaux services etc.

Si les municipalités ne procèdent que rarement à des enquêtes auprès des citoyen.ne.s, c'est parce que celles-ci leur semblent compliquées et coûteuses. Cette perception est à la fois exacte et inexacte. Il est vrai que les enquêtes peuvent constituer une entreprise extrêmement complexe, surtout si elles sont soumises à des normes très rigoureuses en matière de vérification. Il est important de rappeler à cet égard, que votre municipalité n'est pas tenue, pour ses enquêtes, de satisfaire aux exigences d'un comité d'experts évaluateurs de très haut niveau, ni de faire preuve d'un haut degré de compétence en matière de recherche. Bien sûr, il n'est pas recommandé de réaliser des enquêtes bâclées. Cependant, tout renseignement supplémentaire que vous parviendrez à recueillir avec soin auprès des membres de la collectivité vaut mieux qu'aucun renseignement du tout, ou encore que tout commentaire formulé par vos bons amis dans le cadre de conversations informelles.

Il est maintenant beaucoup plus facile de faire des sondages par internet, mais il faut faire attention de s'assurer que les publics cibles soient atteints. Dans le cas contraire, il faut prévoir d'autres moyens (porte-à-porte par exemple) pour les inclure.

Le débat / discussion

Le débat est une méthode très efficace pour échanger des idées et pour stimuler la discussion sur un sujet déterminé. Si le débat est bien organisé, il permet des échanges détendus et vivants et, à partir des résultats, il favorise la formation de la conscience communale et de l'esprit de participation. Un débat doit être bien préparé et accompagné. La discussion a pour objectifs de :

- ✓ Débattre d'un sujet d'intérêt communal en vue d'informer et de sensibiliser.
- ✓ Se concerter pour recenser les idées de la population sur un sujet précis.

Comment procéder au débat ?

Pour préparer le débat il faut :

- Définir clairement le sujet, l'objectif, les résultats visés et les groupes cibles (individus, organisations) ;
- Décider de la méthodologie à utiliser durant le débat ;
- Annoncer/informer sur le débat ;
- Demander à quelqu'un d'animer le débat ;
- Préparer une salle pour tenir le débat. Le débat lui-même : souhaiter la bienvenue aux participants, introduire le thème et indiquer le but du débat ;
- Informer les participants sur la procédure et sur les suites du débat (que fait-on des résultats ?).

4. Implication des acteurs

L'implication des acteurs est une étape sensible et cruciale à la fois car elle doit être faite de manière intelligente pour pouvoir attirer l'attention et l'intérêt des participants tout au long du processus. C'est un fil conducteur qu'il faut créer et maintenir pour pouvoir mener à bien l'échange.

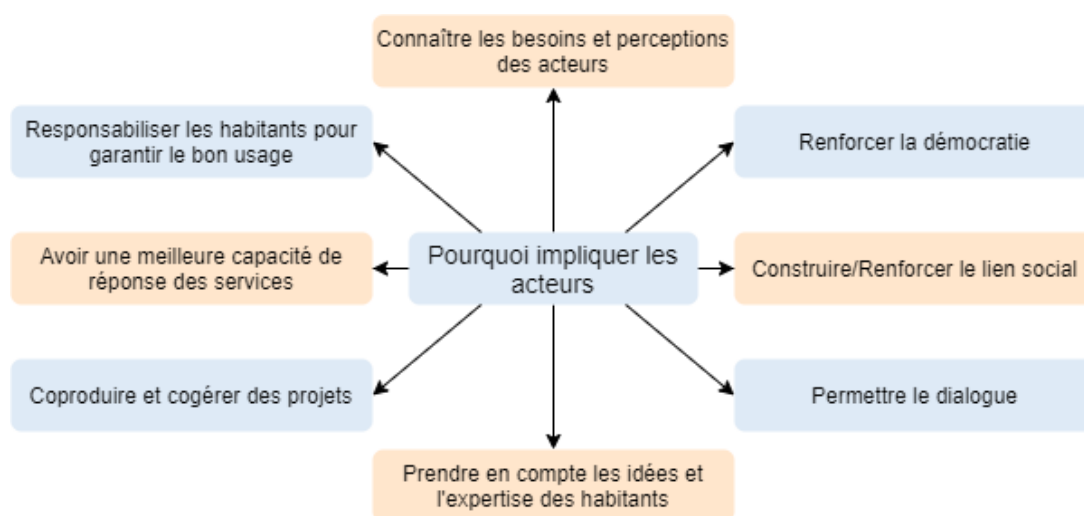


Figure 7. Carrefour de l'implication des différents acteurs.

Avec ces prérequis, la commune aura préparé toutes les étapes nécessaires pour commencer la préparation de son plan d'action de communication.

Elaboration d'un plan d'action de communication

Le plan de communication est à réaliser en 8 étapes. Ce processus que nous avons adapté est un processus itératif qui évolue et dans chaque étape nous avons identifié des éléments. Aux dernières étapes, nous reviendrons vers ces éléments, pour compiler les plus utiles et construire le plan de communication.

Étape 1 : Analyse du système de communication actuelle

Avant d'élaborer un plan de communication, une analyse de ce qui existe en la matière permet de mieux comprendre le fonctionnement du système de communication actuelle et de se familiariser avec ses différentes composantes. L'analyse se fait à partir d'un exemple concret de communication vécu dans la commune. Le schéma présenté ci-dessous soulève des questions qui permettent d'analyser en détail un exemple de communication :

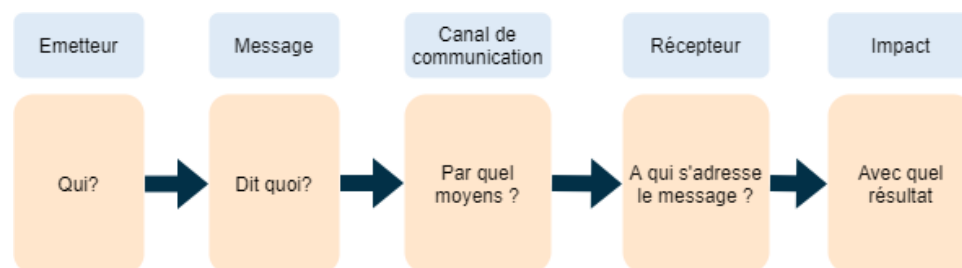


Figure 8. Schéma de l'analyse du système de communication actuelle.

- Qui sont les émetteurs du message (le maire, le bureau de la commune, le conseil communal, les associations, les services techniques, les ONG, etc.) ?
- Quels (types de) messages les émetteurs communiquent-ils ? Le message a-t-il pour but de sensibiliser, informer, stimuler un débat ou convaincre ?
- Quels sont les canaux de communication utilisés par chacun des émetteurs ?
 - Entretiens personnels
 - Réunions
 - Médias écrits : journaux, journal mural, brochures, affiches
 - Médias oraux : imams, radio, chef traditionnel
 - Espace communal d'interpellation démocratique au cours duquel la population peut poser des questions au maire et aux élus.
- Qui sont les récepteurs ?
 - Individus
 - Organisations
 - Groupes
 - Autorités administratives
 - Services
- Quel est l'impact de la communication ?
- Comment les émetteurs reçoivent-ils le feed-back ?
- Ce feed-back a-t-il été utilisé pour améliorer la communication ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la communication actuelle ?
- Les canaux de communication sont-ils efficaces ?
- Tous les groupes ou individus ciblés (les récepteurs) ont-ils accès à l'information ?
- L'image que la population a de la commune est-elle positive ou négative ?
- Cette image correspond-elle à la réalité ?
- Que peut-on améliorer ?

A l'issue de cet exercice, on aura une lecture complète sur le système de communication pratiqué. Ceci aidera à identifier les défaillances de communication et inciter à travailler sur celle-ci.

Etape 2 : Analyse du contexte du projet

Établir un plan de communication autour d'un projet nécessite de faire le parallèle avec les différentes étapes du projet et de revenir vers le contexte du projet et son cadre logique.

Cette étape permet d'analyser le cadre du projet pour contextualiser la communication. Il est recommandé de consulter la fiche de projet, pour y trouver les points suivants :

- Les étapes et actions du projet
- Le budget global
- Le calendrier du projet
- La liste des parties prenantes

La consultation de la fiche projet permet de comprendre les objectifs et les résultats attendus du projet en tenant compte des délais d'exécution des différentes activités.

Il est bon de bien identifier les parties prenantes. Dans un projet il y a des destinataires finaux, des bénéficiaires directs et indirects, des citoyen.ne.s ... Certainement, leur posture leur implication et leurs enjeux sont différents, ce qui nous mènera à les classer et à faire une cartographie dans l'étape suivante. Structurés ou non, ces acteurs peuvent avoir une capacité de lobbying avec ou contre le projet, plus ou moins forte.

La diversité des parties prenantes ne change pas les objectifs du projet mais peut influencer et impacter les résultats attendus. Les identifier durant cette étape doit se faire sans exclusion pour consolider l'analyse de leur positionnement dans les étapes suivantes.

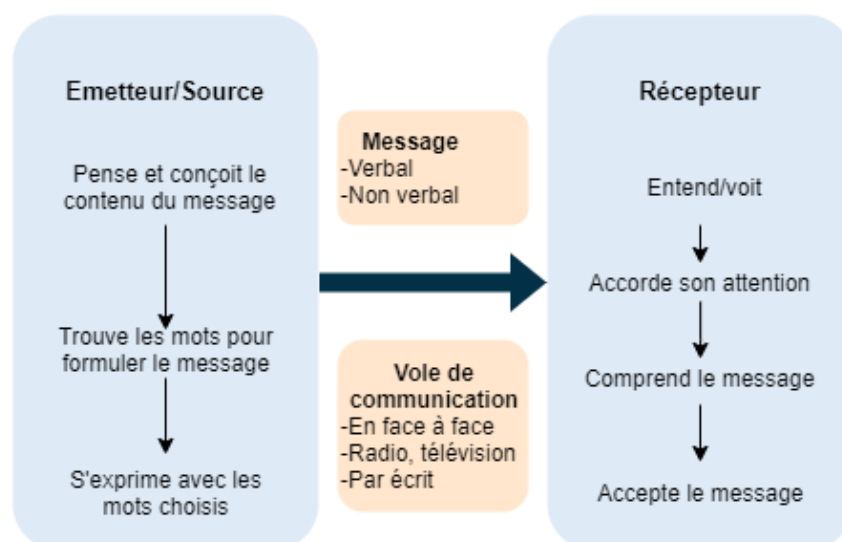


Figure 9. Différentes composantes d'une voie de communication

Les parties prenantes sont les personnes ou communautés qui peuvent directement ou indirectement toucher ou être touchées par les résultats du projet. Selon le degré d'impact du projet on définit :

- o Les bénéficiaires : ceux qui sont directement impactés positivement ou négativement par l'activité, ce sont les populations locales présentes dans la zone du projet. Dans les bénéficiaires on peut trouver les populations marginalisées et exclues traditionnellement de la participation dans le développement du projet.
- o Les parties prenantes secondaires : celles qui influencent l'intervention du projet ou qui sont indirectement touchées par le projet, ce sont les collectivités locales, le bailleur, le ministère de tutelle, le personnel du projet, les institutions d'exécution, et les organisations de la société civile.

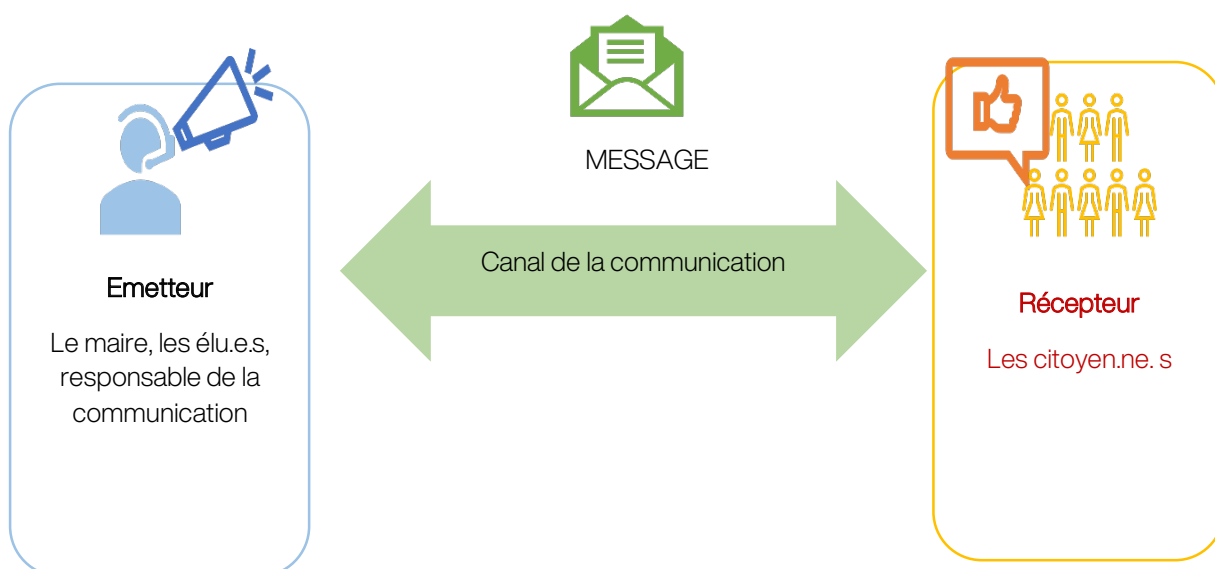


Figure 10. Cas de la communication municipale.

Rôles des parties prenantes

Parties prenantes	Rôle dans la stratégie communale de communication et de marketing
La commune	<p>A travers son exécutif communal, la commune est l'initiatrice et le point focal pour le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et de marketing. A ce titre, elle est responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mobiliser les différents acteurs et les ressources nécessaires ; ● Soutenir la collecte des données : lettre d'invitations, obtention de rendez-vous, organisation des séances de travail et ateliers... ; ● Coordonner l'organisation logistique des travaux (salle, restauration, transport, reprographie...).

Les conseillers municipaux-ales	Relais d'information auprès des populations et des autres acteurs du développement de la commune. Ils-elles ont pour rôle de : <ul style="list-style-type: none"> ● Mobiliser les parties prenantes ; ● Participer à la collecte d'information : identification et analyse des problèmes liés à la communication au sein de la municipalité et faire des suggestions d'amélioration ; ● Contribuer à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie.
Les acteurs externes à la commune : société civile, opérateurs économiques, SDE et tutelle	Parties prenantes actives dans la mise en œuvre du plan de développement de la commune, les acteurs externes contribuent à : <ul style="list-style-type: none"> ● L'identification et l'analyse des problèmes liés à la communication au sein de la municipalité et la proposition de suggestions d'amélioration ; ● L'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie.
Partenaires au développement	Partenaires de la commune dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de son plan de développement. Ces organisations apportent deux types d'appui : <ul style="list-style-type: none"> ● Appui financier ● Appui technique : Sélection des consultant.e.s, suivi de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie, appui à la mobilisation des ressources...
Prestataire de services (Partenaire technique)	Partenaires techniques de la commune à travers la formation et le coaching, les prestataires de service accompagnent la commune dans : <ul style="list-style-type: none"> ● L'identification et l'analyse des problèmes et la recherche de solutions d'amélioration ; ● L'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ; ● L'élaboration des outils marketing et outils de communication.

Tableau 2. Rôle des parties prenantes dans la stratégie de communication et de marketing communale.

La mise en place de l'approche participative dépend essentiellement de l'identification de ces parties prenantes

EN RESUME



Dans le cas d'une action récurrente, prenez en compte l'évaluation de l'action précédente :

Enumérez les moyens disponibles

Listez les limitations et contraintes

Listez les parties prenantes

Analysez le contexte global de votre projet/programme

Faites une première évaluation de la faisabilité de votre plan de communication (confrontez ces éléments au seuil minimal pour une communication de qualité).

Comme outils d'analyse vous pouvez utiliser :



- L'analyse SWOT
- Consulter les documents de projet

Etape 3 : Analyser les différents groupes cibles

Les groupes cibles déterminés dans l'étape 2, sur lesquels que vous allez communiquer, vont être dans cette étape, subdivisés en sous-groupe selon :

- Leur implication dans le projet
- Leurs besoins spécifiques (certains ont des nécessités particulières en communication, tels que les sourds-malentendants, les non-voyants, les analphabètes...).

À partir de la fiche projet et de ces différentes données, le diagnostic des acteurs, des parties prenantes et des différentes relations qui les relie, permet de mieux adapter et cibler la communication.

Ensuite vous allez déterminer selon ces groupes cibles :

- Quels sont leurs principaux freins pour ne pas adhérer au projet
- Qu'est-ce qui pourrait les intéresser, les rassurer ou les inciter à agir
- Vos attentes de ces groupes cibles
- Si vous souhaitez qu'ils soient informés de l'existence du projet, qu'ils comprennent le projet, qu'ils soient convaincus de la valeur ajoutée du projet, qu'ils collaborent au projet, qu'ils convainquent les autres de la nécessité du projet.



Comme outils d'analyse vous pouvez utiliser :

- Le diagramme de Venn
- La matrice des relations entre acteurs
- Une analyse des parties prenantes, influence et pouvoir.

NB : Vous pouvez positionner les parties prenantes selon 4 catégories :

- Les alliés (pour/actifs)
- Les indifférents (plutôt pour/passifs)
- Les déchirés/hésitants (parfois pour/parfois contre)
- Les opposants (contre/peu enclins à discuter).

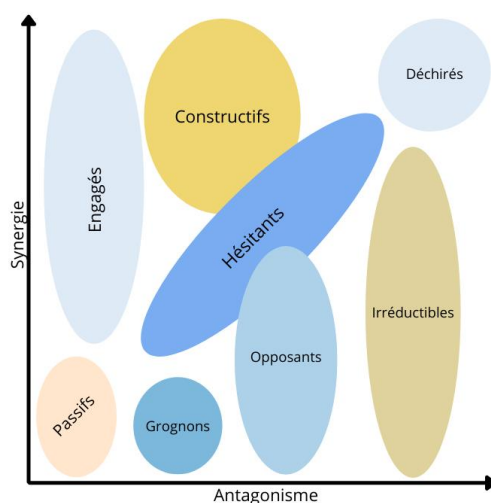


Figure 11. Positionnement et niveau d'adhésion des acteurs de la population.

Cet outil de diagnostic des acteurs de la population, permet d'identifier le niveau d'adhésion des partenaires (collaborateurs impactés) à un projet.

L'objectif est de caractériser les partenaires selon ce qu'ils font et non selon ce qu'ils sont, pour ensuite les faire contribuer de façon adaptée et optimiser leur implication individuelle et collective.

La caractérisation du niveau d'adhésion s'effectue à travers 2 axes :

- Le niveau de synergie : les actes permettant d'identifier un jeu commun et un crédit d'intention du partenaire vis-à-vis du projet ;
- Le niveau d'antagonisme : les actes permettant d'identifier un jeu personnel et un procès d'intention du partenaire vis-à-vis du projet ;

Le croisement de ces 2 axes permet d'identifier différents profils.

Après avoir identifié les différents profils d'acteurs, il est important de connaître leur influence sur la conduite du projet. Cette influence est positivement corrélée au pouvoir que détiennent ces acteurs. Un acteur engagé qui détient un pouvoir, influence positivement la concrétisation du projet. Alors qu'un acteur opposant qui a un pouvoir, peut freiner la réalisation du projet.

Pour se faire :

1. Listez en groupe les parties prenantes ;
2. Positionnez chaque partie prenante selon les 4 catégories de base en vous aidant du tableau proposé :
 - Allié : favorable au projet, actif
 - Indifférent : peu sensible au projet, passif
 - Déchiré : plutôt pour le projet, prêt à discuter
 - Opposant : contre le projet, peu enclin à discuter

3. Déterminez le degré d'influence de chaque partie prenante et reliez-le à son importance par rapport au projet ;
4. Déterminez ensemble les parties prenantes qui constitueront les groupes cibles de la communication.

	Faible influence	Moyennement influent	Forte influence
Allié	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Déchiré ou hésitant			
Passif			
Opposant			

Tableau 3. Positionnement et niveau d'influence des parties prenantes

Cette matrice permet :

- D'identifier le positionnement et le degré d'influence des parties prenantes par rapport au projet ;
- De déterminer si l'acteur dans une situation donnée sera pour ou contre ;
- De déterminer quelles parties prenantes constituent des groupes cibles de la communication.

Cela permet d'adopter une stratégie cohérente face au positionnement de ses partenaires et d'identifier les groupes cibles à la communication.

A partir de cette analyse des acteurs, identifier la cible de la communication serait plus facile. Le tableau suivant vous permet de repérer votre cible de communication.

Parties prenantes	Positionnement	Degré d'influence	Cibles à la communication	Objectif de la communication
1	Allié	Très influent et très important	Groupe cible	Fidéliser
2	Indifférent	Peu influent et peu important	Non considéré comme cible	-
3	Déchiré	Peu influent et très important	Groupe cible	Conquérir
4	Opposant	Très influent et peu important	Groupe cible	Convaincre

L'intérêt de cette matrice est de donner un visuel rapide et concret présentant les groupes des parties prenantes et aidant à identifier les cibles de la communication.

L'astuce avec cette matrice est de la laisser évoluer. En effet, elle doit être faite selon un processus itératif, le classement peut évoluer et d'autres groupes cibles peuvent émerger au fil du projet.



À RETENIR :

L'analyse des parties prenantes est un **processus itératif** qui évolue au cours des étapes du projet.

Elle est utile pour faciliter la prise des décisions à toutes les étapes d'analyse et de planification du projet.

L'analyse des parties prenantes n'est pas une étape isolée d'analyse mais un **processus**.

L'analyse des parties prenantes et l'analyse des problèmes sont étroitement liées puisqu'elles font toutes deux parties de « l'analyse de situation » initiale.

Étape 4 : Déterminer les objectifs de communication

Cette étape permet de déterminer les objectifs de la communication. Sans objectifs la communication pourrait être vague, confuse, et trop générale. Pour déterminer les objectifs de la communication revenons à l'impact souhaité de notre communication sur les groupes cibles. Cet impact concerne le changement d'attitude.

Ci-dessous un schéma explicatif de la réaction des groupes cibles après une action de communication :

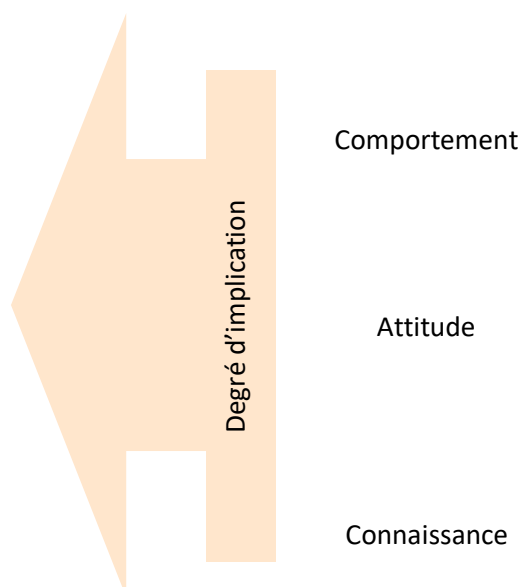


Figure 12. Degré d'implication des groupes à la suite d'une action de communication.

A travers une action de communication, votre objectif est soit d'apporter des connaissances, des informations à votre groupe cible, soit d'obtenir un changement d'attitude grâce à la compréhension, à la conviction à une idée, ou à l'initiation chez votre cible d'un changement de comportement en l'impliquant dans une action, encore plus si la cible essaye de convaincre d'autres groupes d'adhérer.

Dans ce modèle de communication il y a évolution de la réponse de la cible en termes de degré d'implication, du premier échelon de la connaissance à juste informer vers le changement de comportement de la cible et d'autrui. La cible deviendra alors un allié actif dans la communauté.

A ce stade, déterminer des indicateurs pour chaque action de communication permettant d'atteindre son objectif, vous permettra de faire l'évaluation dans l'étape 7.

Exemple : La municipalité de la commune X à travers :

Action 1 :

- Une publication sur la page officielle Facebook de la commune « faire savoir aux habitants que l'espace citoyen a été inauguré » ;
- Résultat attendus (indicateurs KPI) : 200 vues.
- L'objectif de cette action de communication est de faire savoir aux citoyens de la commune l'existence de l'espace citoyen de la commune.

Action 2 :

- Publication sur la page officielle de la commune d'une vidéo sur l'utilité de l'espace citoyen comme outil pour améliorer le service communal.
- Résultat attendus (indicateurs KPI) : 5 visiteurs par jours.
- L'objectif de cette action de communication est que « le citoyen utilise l'espace citoyen pour communiquer avec la commune, et donne son avis » ...
- Cette action vise un changement de comportement, et une implication dans l'amélioration des services communaux.

Les questions à se poser au cours de cette étape :

- Quel résultat voulez-vous atteindre avec la communication du projet ?
- Les objectifs de communication sont-ils formulés de manière SMART ?
- Quels indicateurs permettront de vérifier si les objectifs sont atteints ?
- Quels sont les risques probables qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs ?

Les actions à mener :

- Identifiez les buts à atteindre (convaincre, faire adhérer...)
- Formulez vos objectifs de communication
- Déterminez les indicateurs qui permettront de déterminer si les objectifs sont atteints
- Evaluer les risques.

Les étapes 1, 2 et 3 nous permettent de dresser le canevas du tableau suivant.

Phase du projet	Objectif de communication : informer, faire agir, faire adhérer	Indicateurs d'évaluation KPI	Groupe cible	Risques qui peuvent nous empêcher d'atteindre nos objectifs de communication
Programmation & Identification des actions				
Formulation & financement				
Mise en œuvre				
Évaluation				

Tableau 4. Différents éléments de communication au niveau des 4 phases du projet.

Étape 5 : Définir le message et les canaux de communication

Définir pour chaque action et pour chaque groupe cible le message et le canal de communication appropriés. Il se trouve que pour la même action le message et le canal de la communication seront formulés selon les spécificités des groupes cibles (audio-visuel, affichage, braille...).

Ces questions pourront vous aider à formuler vos messages :

- Quel est le contenu (le centre) de votre communication par groupe cible ?
- Comment l'exprimez-vous, en texte / image / audio / format vidéo... ?
- Les messages correspondent-ils aux besoins des différents groupes cibles ?
- Les messages cadrent-ils avec vos objectifs (sur le plan du style, de l'impact ...) ?
- S'il y a différents messages pour les différents groupes cibles, sont-ils cohérents les uns par rapport aux autres ?
- Quel est le message principal d'une action de communication ?

Un message de communication doit être clair, efficace, compréhensible par le groupe cible, cohérent, formulé de façon à répondre à l'objectif souhaité de la communication et au niveau d'implication de la cible.

Connaissance : la communication a pour but d'informer, de susciter l'attention, la prise de conscience au sujet du projet.

- Formulez vos objectifs en utilisant des termes tel que 'faire savoir', 'informer'...

Attitude : la communication a pour but d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus.

- Formulez vos objectifs en utilisant des termes tels que 'faire comprendre', 'convaincre', 'faire adhérer'...

Comportement : la communication a pour but d'entraîner une action se traduisant par l'adoption d'un nouveau comportement.

- Formulez vos objectifs en utilisant des termes tels que 'faire faire', 'soutenir les actions'...

Il faut aussi correctement choisir le timing de votre action de communication et le lieu. Evitez les journées où d'autres événement interfèrent (événement culturel, électoral, fête nationale, jours férié...). Communiquez lorsque votre cible est disponible pour vous écouter.

Les canaux de communication sont aussi importants que le message, ils permettent de véhiculer l'information et d'assurer une bonne communication. Généralement l'information communale se fait par le biais d'affichage au niveau de la mairie, ou d'affichage dans les espaces publics sur support papier, sur des panneaux, des banderoles, ou sur des panneaux numériques.

Ces canaux sont certes importants mais il reste inadapté aux non-voyants et aux analphabètes surtout dans le milieu rural. Dans le contexte des communes rurales, l'information est plus efficace à travers des annonces par haut-parleur ou encore à travers les chefs traditionnels et les imams des mosquées.



La société civile peut aussi jouer un rôle important dans la divulgation de l'information communale. **Plusieurs communes, si ce n'est pas la totalité, utilisent les réseaux sociaux comme moyen de communication.** Avec près de 7.650.000 utilisateurs de Facebook et de 2.460.000 utilisateurs de Instagram (dont 35% sont des jeunes âgés de 25 à 34 ans⁵) les municipalités se positionnent sur ces réseaux sociaux pour atteindre un public très large, comprenant ceux qui sont habituellement peu intéressés par la politique. Le positionnement sur les réseaux sociaux surtout sur Facebook relève aussi d'une certaine compétitivité par rapport à d'autres municipalités. Les réseaux sociaux peuvent être considérés comme des outils de mobilisation des citoyen.ne.s à travers des rappels, des événements en présentiel ou en ligne tel que les assemblées générales qui ont été programmées en ligne, des applications et des plateformes numériques. Leur utilisation s'est développée à la suite de la pandémie du covid-19.

⁵ Digital Discovery, les chiffres clés des réseaux sociaux en Tunisie 2021.

À travers les réseaux sociaux tels que Facebook les communes peuvent aussi collecter les interactions avec leur public cible et peuvent évaluer leurs actions de communication (nombre de vues, nombre d'interactions, nombre de partages). Les réseaux sociaux peuvent aussi être un moyen de consolidation des relations et du networking entre les citoyen.ne.s.

Pour que la communication via ces réseaux sociaux soit efficace, il faut que la page officielle de la commune soit animée par un gestionnaire de communauté « Community manager ». Il doit être réactif dans la réponse aux commentaires, dans la publication des postes, et la fédération d'un large public.

Le site web est un autre moyen de communication efficace, surtout parce qu'il constitue un bon outil d'archivage numérique des actions au niveau de la commune.

L'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication) est un moyen efficace pour la communication communale mais ne substitue pas les procédures traditionnelles d'information. Les TIC peuvent présenter des limites telles que l'exclusion d'un public non connecté ou la non-disponibilité d'un responsable dédié à la tâche de gestionnaire de communauté.



Vous pouvez changer de canaux de communication, utiliser un message de communication ludique original et impactant. Les arts de la rue, tels que le théâtre de la rue et les affiches en graffitis, sont bien parlant et peuvent être originaux et impactants. C'est le choix qu'a fait la commune de Gabès pour mobiliser ses concitoyen.ne.s à participer au PAI de 2019 avec la participation de la société civile⁶.

Etape 6 : Etablir le plan de communication

A ce stade, il ne vous reste qu'à compiler les résultats des exercices de réflexion faits pendant les étapes précédentes, et vous disposez d'un document présentant de manière générale et visuelle l'ensemble des actions de communication liées aux différentes phases de votre projet et identifiant les différents groupes cibles.

Ce plan de communication visuel est un tableau récapitulatif reprenant les aspects de chaque action de communication planifiée et aussi budgétisée.

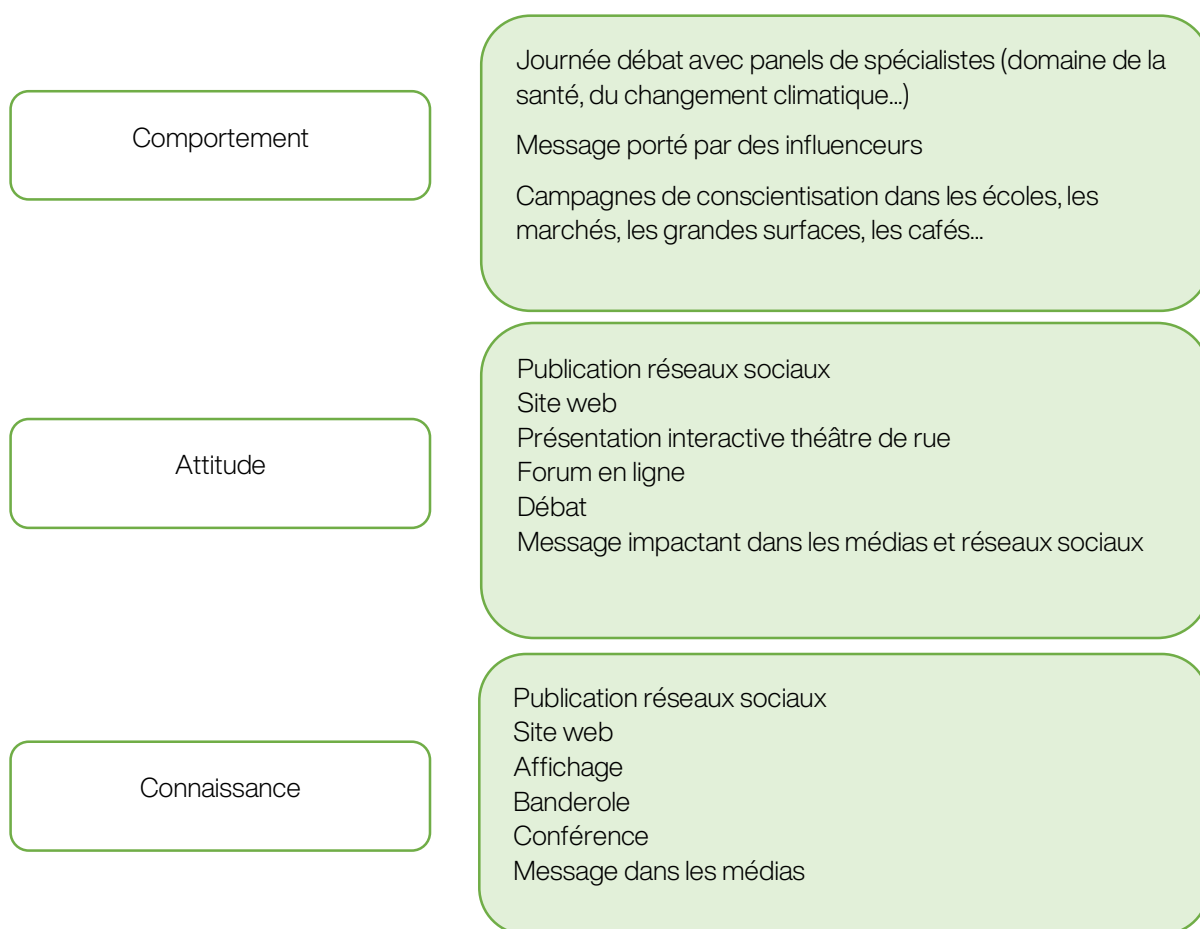
Ensuite, il ne reste qu'à appliquer les différentes étapes ci-dessous :

- Elaborez les actions de communication, par cible.
- Etablissez un plan de communication visuel reprenant tous les actions de communication.
- Dressez le planning de communication (date/fréquence).

⁶ Le lien <https://www.facebook.com/watch/?v=585074205243728>

- Contrôlez vos actions de communication sur la base de votre analyse des groupes cibles.
- Vérifiez si elles sont cohérentes (objectifs/budget).
- Déterminez les moyens de communication en fonction de vos objectifs de communication.
- Diversifiez vos moyens de communication et osez être créatif, innovant et impactant.

Les moyens de communications sont de plus en plus diversifiés, n'hésitez pas à les utiliser. Nous citerons ci-dessous quelques-uns à titre indicatifs :

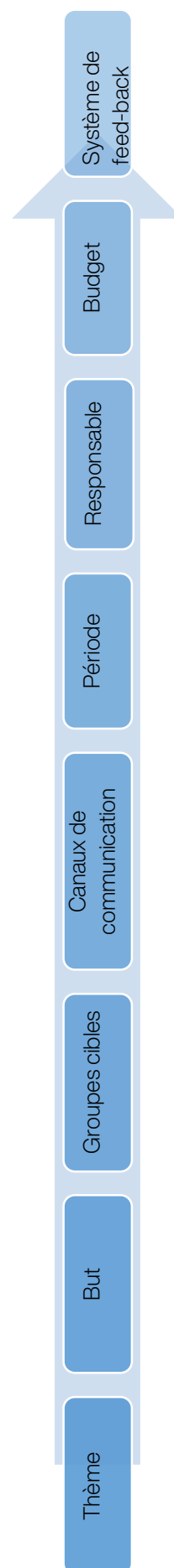


Dans une démarche participative, veillez à impliquer les groupes cibles quel que soit l'objectif de communication visé. Pensez à les consulter, écoutez-les, tenez compte de leurs feedbacks, pour redresser la communication.

Un plan d'action pourrait être complété par un planning de communication sous la forme d'une ligne du temps, reprenant succinctement toutes les actions de communication (une ligne pour chaque groupe cible ou sous-groupe identifié). Le diagramme de Gantt pourrait être l'outil pour visualiser ce TimeSheet de communication.

Éléments 'projet' Plan 'comm'											
Phase	Objectif de communication	Action com	Date/ Ordre	Groupe cible	Message	Canal	Émetteur	Fréquence	Matériel	Responsable	Budget
Programmation & Identification des actions											
Formulation & financement											
Mise en œuvre											
Evaluation											

Tableau 5. Template du plan de communication.



Etape 7 : Faire le suivi et adapter

Réalisé dans un processus itératif, le plan de communication est un outil de travail qui doit évoluer en permanence, des modifications peuvent s'avérer nécessaires, par exemple si le projet a pris du retard, ou si un autre événement est survenu pour suspendre le projet. Votre réactivité est indispensable, il faut faire évoluer le plan de communication selon les situations et pouvoir s'adapter à un nouveau contexte ou de nouvelles attentes du groupe cible.

Soumettez régulièrement le plan au comité de pilotage du projet, discutez-en avec toutes les personnes intéressées et adaptez-le si nécessaire, surtout au niveau du message et du canal de communication qui peuvent s'avérer devenir inappropriés.

Les questions qui vous aident à suivre et faire évoluer le plan de Communication :

- Vos actions de communication restent-elles d'actualité dans un contexte en pleine évolution, ou pendant une crise ?
- Des adaptations ou des priorisations sont-elles nécessaires ?
- Les messages sont-ils bien compris par les différents groupes cibles ?

L'approche participative et le fait d'être à l'écoute et d'installer un système de feed-back à la communication permet de réadapter et de revoir le plan de communication.

Etape 8 : Evaluation du plan de communication

Cette dernière étape, vous permet d'évaluer dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs de ce plan de communication après sa réalisation.

Les points à vérifier à cette étape sont :

- L'atteinte des objectifs (en %)
- Les possibles pistes d'amélioration
- La possibilité de duplication est-elle possible en cas de réussite du modèle.

La prise en considération des KPI (key performance indicator) dès le début vous facilite l'évaluation quantitative. Quant à l'évaluation qualitative, la mise en place d'un système de recueil des feedbacks des groupes cibles, telle que l'analyse des plaintes, peut vous renseigner sur l'évaluation de votre communication. Des outils de monitoring, des listes de présence, des sondages, des entretiens face à face, des enquêtes de porte-à-porte, le nombre de vues de partages de commentaires, l'audience (audimat) sont des outils pertinents de recueil des feedbacks, à exploiter dans l'évaluation de la communication.

Relations communes et médias

L'élu municipal doit adopter certaines attitudes envers les médias afin d'obtenir une bonne collaboration de ces derniers. Les journalistes sont en quête d'une information exacte, complète et franche. Avant de parler aux médias, l'élu doit bien se préparer pour répondre à leurs attentes. Il doit avoir la certitude de maîtriser ses dossiers ; il doit faire le point sur ce

qui doit être dit et sur ce qui ne peut pas être dit. L'élu gagne à s'en tenir aux faits. En communiquant des informations précises, il permet une interprétation plus juste du message à faire passer. Il ne doit laisser aucune zone grise pouvant susciter malentendus ou confusion. Les médias apprécient la franchise. Il est possible que l'élu ne puisse pas tout dire ; en pareil cas, il vaut mieux expliquer que toute l'information ne peut être divulguée plutôt que d'essayer de contourner la question. Par ailleurs, l'élu doit être réaliste quant au message que les médias sont en mesure de retransmettre au public, et ne pas s'attendre à ce que le contenu soit toujours livré intégralement.

Les outils de communication

Il existe plusieurs moyens de communiquer une information aux médias :

1 - Le communiqué de presse

Il est adressé aux journalistes. Il doit être concis et clair, pertinent. Il doit de plus être « accessible » au plus grand nombre, surtout lorsque les informations proposées sont techniques. Traditionnellement la structure d'un communiqué suit la formule : Que se passe-t-il ? Où ? Qui ? Quand ? Pourquoi ? et Comment ? Les arguments doivent être développés de façon objective. Rédiger des phrases courtes, sans verbiage. Utiliser un vocabulaire varié (sans répétition), avec des mots clés et des slogans afin que le journaliste puisse les reprendre directement. Cette méthode est très efficace dans le cas où le journaliste reprend mot pour mot le communiqué de presse (ou s'en inspire fortement).

Voici les 6 parties qui composent un communiqué de presse :

- 1) Le nom de la mairie
- 2) La date de publication
- 3) Le titre : il doit résumer en une seule phrase tout le communiqué. Il doit être concis et précis. C'est un élément capital à travailler en premier.
- 4) Le style du communiqué : ce petit paragraphe (2 lignes) doit résumer en quelques mots tout le communiqué de presse. C'est ce que doit retenir le journaliste.
- 5) Le corps du communiqué : le texte doit être rédigé d'un style impersonnel, et mettre en premier les informations les plus importantes.
- 6) Les contacts de la mairie et de l'attaché de presse

2 - La conférence de presse

Une conférence de presse est toujours liée à un événement. La rencontre avec les journalistes pour parler d'un sujet très précis : problème grave de sécurité, catastrophes, travaux publics... Ne pas parler de tout à l'improviste. Les réponses aux questions des journalistes ne doivent porter que sur le thème de la conférence. Rien d'autre. Donc il est important de préciser très clairement le sujet ou l'événement dans l'invitation à la presse, et de s'y tenir. Une bonne conférence de presse ne dure pas plus d'une heure. C'est bien assez pour aborder toutes les questions liées à l'événement. Il est important de toujours préparer un communiqué ou un dossier de presse, qui sera distribué après la conférence. Toutes les informations à communiquer y seront insérées. Ce communiqué permettra

d'éviter que les journalistes interprètent mal les propos de l'élu, ou diffusent des informations inexactes. Ne pas organiser une conférence trop souvent, il faut maintenir le caractère extraordinaire de cette rencontre pour attirer l'attention des médias. Ainsi ils seront au rendez-vous. Si cependant les rencontres se font de manière régulière avec presse, organiser plutôt un « point de presse », à un rythme hebdomadaire.

3- La participation à des émissions radios

Dans le but d'établir une relation permanente avec les citoyen.ne.s, l'élu peut envisager de produire une émission chaque semaine dans un ou plusieurs médias de la commune. Cette émission sera l'occasion d'aller en profondeur sur les projets, de répondre aux questions de la communauté. La participation du public est importante. Les auditeurs parleront des problèmes auxquels la communauté fait face : accès aux centres de santé, état des routes, sécurité, préparation à l'hivernage ... Le meilleur média pour ce faire n'est autre que la radio, pour une raison très simple : la radio est accessible à tous.

Eviter les mots difficiles. Pour une bonne émission, le langage doit être clair et facile en langues nationales. Enfin, et surtout, préparer un format d'émission régulière, par exemple 30 mn, ou 1 heure, en essayant de s'y tenir. Il serait plus intéressant de convenir à l'avance des sujets abordés avec le journaliste, et de l'ordre des sujets, 3 sujets pour 30 mn d'émission, c'est une moyenne idéale. Cela donne 10 minutes par sujet, c'est assez pour répondre aux questions les plus importantes. Et avec 3 sujets, l'émission sera variée. Les auditeurs seront satisfaits. Choisir une radio ou un journaliste de confiance, mais qui n'épargnera pas les questions gênantes. Et il faudrait que l'élu se prépare aux questions en direct des auditeurs ! C'est un moyen très utile d'entretenir une relation directe avec des citoyen.ne.s parfois très éloignés de la localité.

4 - Les entrevues

L'entrevue ou l'interview est un jeu de questions/réponses entre un journaliste et son invité. L'importance est d'avoir confiance en soi et de bien maîtriser son sujet. Avant d'aller dans une entrevue, il faut s'entraîner à répondre aux questions habituelles en simulant quelques questions réponses avec un ami ou un conseiller en communication. Il est important de parler lentement, et jamais plus vite que la personne qui demande. Une concentration sur ce qui est demandé et non sur le trac ressenti ou le manque d'assurance. Ce trac peut être évité par une bonne préparation. Si une question n'est pas comprise, demander de la reformuler, plutôt que d'essayer de répondre au hasard. Prendre tout le temps qu'il faut avant de parler. La réponse n'en sera que mieux écoutée. Faire des phrases courtes ! Les longs discours sont inutiles et complètement inefficaces en situation d'interview. Le journaliste et le public risquent d'être ennuyés. La présentation lors de l'interview compte beaucoup, surtout quand il s'agit d'une interview télévisée. Il faut beaucoup miser sur l'image. La tenue est importante. Important : l'élu n'a pas forcément réponse à tout. Si le journaliste pose une question inattendue, ne pas paniquer. La réponse

se fait dans la mesure de la connaissance des informations. L'élu est libre de dire qu'il n'a pas encore les éléments de réponse à communiquer.

5 - Critères de sélection de canaux et médias

Critères	Éléments d'appréciation
La couverture géographique	Le canal doit couvrir au mieux la zone où réside la cible visée
L'adéquation à la cible	Accès, préférence, degré de familiarité : ainsi la presse écrite concerne une audience alphabétisée
La crédibilité	Le canal choisi doit être crédible et digne de confiance
Le coût	Prise en compte du coût d'acquisition ou de fabrication du matériel, des frais d'entretien et de fonctionnement (frais d'électricité, de piles, de carburant...)
L'impact	Engagement, attraction, attention, mémorisation, etc.. : Si le canal ou support exerce un attrait sur la cible, il y a de fortes chances que le message soit vu ou entendu
La participation	Certains moyens favorisent la participation de la cible plus que d'autres, aussi bien dans la réception du message que dans son élaboration.

Tableau 6. Éléments d'appréciation des différents critères de sélection des canaux de communication.

Vers l'établissement d'une charte participative

Le processus de la mise en œuvre de l'approche participative et de l'établissement d'un plan de communication peut faciliter aux acteurs locaux de formaliser certains de leurs choix stratégiques et façon de faire dans une charte communale participative.

La charte doit émaner des visions et de la stratégie concernée entre les différents acteurs pour être valide et utilisable.

1 - Définition

La charte est un référentiel de comportements et d'engagements réciproques entre les différents membres du groupe. Une charte gagnera à être rédigée de manière positive et non sous forme d'interdits. Elle ne doit pas être une liste de règlements stricts et se doit d'être synthétique et claire.

2 - Contenu

La charte est avant tout un outil de cohésion interne. Elle permet de se mettre d'accord à tout moment sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun. Il existe différents types de charte, ça peut être spécifique à un programme, projet ou secteur bien défini telle que la charte environnementale ou de propreté de la ville, ou encore plus large telle que la charte municipale sur 15 années de vision. Ce sont les acteurs de la ville qui doivent se mettre d'accord sur le sujet de la charte et le besoin d'en avoir.

3 - Objectifs

Ils sont multiples mais communs quel que soit le contenu de la charte :

- Développer un sentiment d'appartenance
- Travailler dans un climat de collaboration
- Définir des règles communes
- Partager des valeurs
- Définir des règles à respecter par les citoyen.ne.s et les responsables municipaux.

4 - Acteurs concernés

Par définition, la charte est un document rédigé à l'attention d'un groupe. Pour être compris et partagé par tous les membres du groupe, il est important d'impliquer ces derniers dans la réflexion ainsi que dans la rédaction de la charte. Il arrive parfois que la charte soit soumise uniquement à un groupe restreint ou à une personne et c'est là où elle perd son sens.

Une charte peut s'adresser à tout (ex : charte du vivre ensemble) ou partie des salariés (ex : charte projet).

5 - Utilité

La charte ne doit pas être vécue comme une contrainte. C'est au contraire un document de référence et fédérateur, utile au bon fonctionnement du groupe. On peut s'appuyer sur les règles ou codes édictés dans la charte pour résoudre des dérives, problèmes ou conflits (ex : charte pour l'égalité ou de la diversité).

6 - Rédaction

Faire court et aller à l'essentiel. Argumenter sans développement inutile. Opter pour une présentation structurée, claire et aérée. S'abstenir d'utiliser un jargon trop juridique. Utiliser un vocabulaire simple et compréhensible par tous. Être concret et pratique : Présenter des règles de fonctionnement objectives et directement applicables.

Comment aborder la rédaction d'une charte communale participative ?



Il est plus efficace et facile d'aborder l'élaboration d'une charte communale une fois que les aspects de l'approche participative et de développement de la communication ont bien été ancrés dans le travail municipal. Cela donnera un terrain favorable à la concertation autour de son contenu tout en lui assurant un caractère inclusif.

Ainsi la charte devra préciser la compréhension commune des principes, de la vision et de la mission des acteurs de la commune tout en formulant explicitement :

L'objet de la charte : son champ d'application, et étendu (projet/programme/la vision de la commune sur le moyen et/ou long terme) ;

Les modalités opérationnelles : qui fait quoi ? Les procédures à engager et à respecter ;

La gouvernance : en plus des responsabilités attribuées décrites par le cadre législatif, la municipalité avec les composantes de la société civile peuvent s'accorder sur les principes de gouvernance sur les projets, activités spécifiques pour améliorer la transparence, l'efficacité des interventions et la redevabilité sociale ;

Le relationnel : notamment entre les différents comités, la participation citoyenne, le rôle de la société civile, ...

La responsabilité : du point de vue participatif, chaque acteur devra avoir un rôle à jouer mais aussi une responsabilité à prendre, comme la communication, le suivi de mise en œuvre de projet ou autre ; ceci doit être inscrit dans la charte ;

Le vivre ensemble : partant du principe que les acteurs impliqués dans une ville disposent de background différent, il est indispensable de mettre en place des mécanismes de travail concerté pour adopter un modèle de gestion des projets communaux de manière participative sans créer de conflits. Ainsi le groupe qui adoptera la charte se mettra d'accord sur la communication, les moyens de partage d'information, respectera les principes de non-discrimination et de respect et le comportement à adopter pour interagir de manière respectueuse et constructive pour le bien de la commune.

A ne pas oublier !

- ✓ Il faut toujours définir à qui s'adressera la charte
- ✓ Choisir ce qui vaut réellement la peine d'être inclus
- ✓ Réfléchir qu'il ne faut pas la diviser entre une charte globale et un complément interne
- ✓ Employer un vocabulaire accessible à tous
- ✓ Eviter un quelconque jargon, juridique ou autre
- ✓ Utiliser des formules concrètes et pratiques
- ✓ Eviter les généralités qui ne permettent pas de se sentir concerné
- ✓ Adopter une présentation simple facilitant la lecture
- ✓ Réviser la charte et l'ajuster en équipe élargie
- ✓ Soumettre à la compréhension d'une personne externe et interne de la municipalité et impliquer les OSC dans le processus de sa validation
- ✓ Présenter la charte durant les réunions participatives, et la soumettre à approbation
- ✓ Diffuser largement !

Des orientations pratiques pour les 8 communes du projet SDV ACT

Pour donner des acquis aux formations faites aux communes sur l'approche participative et l'élaboration du plan de communication, les éléments suivants sont à prendre en considération pour enrichir les débats à l'élaboration de la charte participative. Il ne s'agit pas de recette ou de bloc à adopter par obligation, mais plutôt des bonnes pratiques pour stimuler les débats avec les différents acteurs locaux (Municipalité, OSC, secteur privé, ...) et pour arriver à une concertation sur une démarche pratique et détaillée qui constituera la « façon de faire » participative pour les projets communaux :

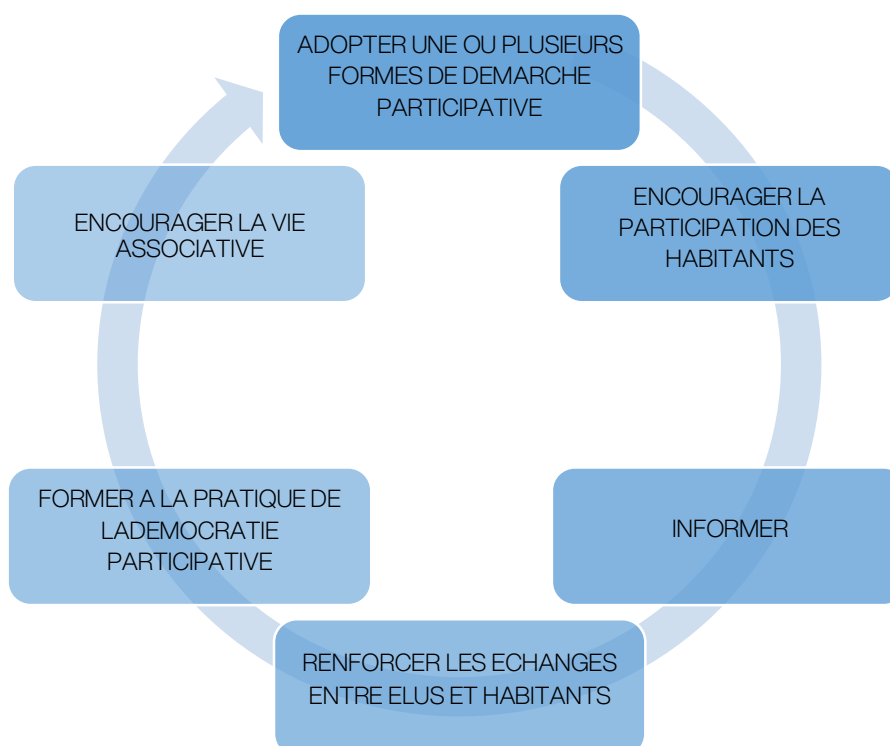


Figure 13. Démarche participative des projets communaux.

ADOPTER UNE OU PLUSIEURS FORMES DE DEMARCHE PARTICIPATIVE

La démocratie participative nécessite de :

- ✓ Développer une pratique de la concertation afin d'améliorer l'écoute et la prise en compte des avis exprimés ;
- ✓ Susciter la parole du plus grand nombre, et notamment de ceux qui ne se manifestent pas, afin de faire progresser l'expression citoyenne ;
- ✓ Permettre l'émergence de projets à l'initiative des citoyen.ne.s.

Il est essentiel de rappeler dans la charte les bases des pratiques d'interaction entre la municipalité et les citoyen.ne.s :

- ✓ La consultation : la municipalité présente un projet et recueille les remarques des citoyen.ne.s (cahier de remarques, site internet/page Facebook, forum ... etc.).
- ✓ La concertation : la municipalité propose d'engager un dialogue avec la population sur un projet, afin de mieux prendre en compte les avis exprimés.
- ✓ La co-élaboration : la municipalité invite les citoyen.ne.s à participer à la conception d'un projet.

ENCOURAGER LA PARTICIPATION DES CITOYEN.NE.S

Les élu.e.s s'engagent à encourager la participation des citoyen.ne.s. La ville devrait indiquer qu'elle met à disposition les outils et moyens appropriés pour rendre les informations sur les démarches participatives accessibles à tous, en permettant une interactivité véritable.

INFORMER

La démocratie participative s'appuie sur une information complète, rapide et objective des citoyen.ne.s, leur permettant d'accéder à la connaissance de ce qui se passe ou se prépare dans la cité. Pour y arriver, la charte pourra inclure des engagements similaires à :

- ✓ Informer le plus tôt possible les citoyen.ne.s (affichage sur les panneaux municipaux, site internet/page Facebook, conseils de quartier, présentations publiques interactives des différents projets... etc.)
- ✓ Mettre à disposition tout document légalement communicable.
- ✓ Créer un espace de libre expression sur le site internet/page Facebook de la Ville pour favoriser l'expression pluraliste des différents points de vue.
- ✓ Faire connaître les différentes options éventuelles avant le choix final.

RENFORCER LES ECHANGES ENTRE ELU.E.S ET CITOYEN.NE.S

La municipalité peut mettre l'accent à renforcer les contacts entre élu.e.s et citoyen.ne.s en développant :

- ✓ Les possibilités de communication par Internet : blogs, chat, courriels, adresses électroniques...
- ✓ La réactivité aux courriers qui recevront une réponse dans un délai de 1 à 2 mois,
- ✓ La convivialité du site internet/page Facebook de la ville. Véritable plate-forme du débat public, pour permettre aux citoyen.ne.s de s'exprimer en ligne avec deux objectifs essentiels :
 - *Faire remonter vers la municipalité, de façon transparente, les opinions, avis, idées, propositions et expériences,*
 - *Permettre à tous de prendre connaissance des suggestions faites et des réponses des élu.e.s aux questions posées.*
- ✓ Les occasions de rencontres interactives entre élu.e.s et citoyen.ne.s : Forum, groupes de travail, conseils de quartier, événements festifs. Ces rencontres devront faire l'objet d'une information ou d'un compte-rendu sur le site internet/page Facebook de la ville.

FORMER A LA PRATIQUE DE LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE

La municipalité peut intégrer des éléments en relation avec le renforcement des capacités pour favoriser les processus consultatifs et faciliter l'exercice de la citoyenneté.

ENCOURAGER LA VIE ASSOCIATIVE

Les municipalités ont tout l'intérêt de créer dans le cadre de leurs moyens, pour les associations s'investissant dans la vie de la cité, un environnement favorable à leurs activités :

- Salles de réunions
- Maison des associations
- Maison de quartier
- Moyens de communication

Ceci renforcera les liens et engagera d'avantage la société civile dans le développement de la commune.

PARTIE 3 : Matrice de suivi des projets

Face à une exigence croissante concernant l'amélioration du contenu des projets et l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets, tant par les partenaires et les bénéficiaires que par les financeurs institutionnels, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil incontournable de redevabilité au service des différents acteurs des projets.

Le suivi, comme les programmes de développement, se situe dans un environnement constitué principalement de facteur humain, de pratiques et de méthodes. La multiplicité des situations ne permet pas d'avoir un schéma unique à proposer, quels que soient les contextes.

1. Définition

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une activité interne à la mise en œuvre d'un projet. Le suivi se définit également comme une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

2. Utilité du suivi

Au cours de la période de réalisation d'un programme ou d'une action, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution, afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global.

Lors de la mise en œuvre d'un projet participatif, en tant que processus, le suivi :

- Est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle...);
- Compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives;
- Intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle);
- Utilise des outils tel que les rapports formels et la communication informelle (dialogue...);
- Met l'accent sur les ressources, activités, résultats et différents sujets de suivi.

Ses objectifs principaux :

- L'objectif général du suivi est de comparer les réalisations aux prévisions, en rendant possible une mise en évidence des écarts (en référence aux objectifs et à leurs résultats). Au-delà du pilotage, l'effet corrélé sera de réagir et de faire ressortir des ajustements à envisager et des orientations;
- Le suivi, destiné à adapter l'action à son environnement et à ses évolutions, utilise des instruments de « gestion pilotée » permettant quant à eux d'assurer au projet un fonctionnement optimum (efficacité, efficience, viabilité, reproductibilité...);
- Il est également un outil au service de l'évaluation, interne (auto-évaluation ou temps évaluatif programmé par les équipes lors de la réalisation), mixte, ou externe (en cours de projet, ex post...).

3. Les prérequis de la mise en place d'un dispositif de suivi des projets participatifs

Afin de mettre en place un système de suivi des projets participatifs communaux, certains prérequis doivent être identifiés et pris en considération pour réussir l'exercice et aboutir à un système de suivi fonctionnel.

Il s'agit notamment de :

- La coordination et la confiance entre acteurs ;
- Le choix des outils, leur conception conjointe et leur appropriation est une condition sine qua non de leur utilisation ;
- La conduite du suivi, la démarche et le dispositif découlent d'un choix d'approches spécifiques de l'ensemble des acteurs, et pendant la réalisation, les angles de vues prioritaires peuvent être observés en continu ;
- Associée au suivi, la pratique d'auto-évaluation se trouve intéressante ; elle servira, au même titre que les outils de suivi, de base lors des évaluations en cours ou en fin de programme.

Mitiger les risques de mise en œuvre des processus de suivi des projets :

La mise en place d'un système de suivi peut être entravée par des difficultés tel que :

- **L'adhésion du partenaire et des bénéficiaires** : à la démarche de suivi et leur implication dans les différentes étapes de collecte, traitement, analyse et utilisation dans la prise de décision.
- **La relative difficulté d'élaboration des outils et le degré d'investissement** (ressources humaines et financières) et de maîtrise nécessaire (les outils du suivi, objectifs, critères primordiaux, fréquence, temps et délais, rôle des partenaires dans le suivi, partage des conclusions), la surestimation du besoin d'information, leur vérification... ;
- **La difficile harmonisation** des objectifs, des attentes, du sens donné aux résultats, aux indicateurs (notamment qualitatifs) et aux terminologies ;
- **La mise en œuvre du dispositif de suivi** : sélection des animateurs/chargés de suivi, coût, motivation pour permettre l'utilisation des conclusions et recommandations (le suivi comme l'évaluation a une fonction d'aide à la décision et non de prise de décision) et l'accompagnement et la concertation nécessaires par et entre partenaires ;
- **Les contraintes de participation des bénéficiaires** dans la mise en place et la gestion du suivi :
 - *le rythme* : il est plus lent, ce qui explique qu'associer les populations ne se fait souvent que lors de l'étape d'exécution ;
 - *l'expression* : utilisation de mots simples et clairs et qui traduisent fidèlement les motivations que l'on a à lancer le projet, les limites et potentiels dans l'action et le dispositif de suivi (conception et utilisation des outils de suivi des actions et du programme).

Planifier et estimer le suivi :

Dès la demande du financement il est primordial de présenter la démarche, le dispositif de suivi et ses outils, avec sa capacité à être alimenté, analysé et à évoluer, en expliquant les indicateurs retenus en fonction des « angles de vue » prioritaires considérés pour le programme (tant par les équipes locales, les partenaires que les bailleurs de fonds eux-mêmes).

Il convient dans le même temps de présenter avec ce travail sur le dispositif une estimation et une valorisation des investissements nécessaires pour le mettre en place et le faire fonctionner.

● **Investissement en temps**

- Moyens humains nécessaires.
- Temps d'échange, avec un vocabulaire adapté pour faire passer les concepts.
- Collecte d'informations et réunions de concertation.

● **Investissement financier**

- Salaires, équipements et autres moyens matériels.
- Valorisation des participations non financières.

● **Investissement technique**

- Compétences requises et formations éventuelles nécessaires.
- Conception de documents à produire à chaque phase et niveau d'acteurs.

Se poser les questions suivantes avant de mettre en place un système de suivi :

● **Suivre pour qui, pour quoi ?** Démarche sous tendant l'élaboration du dispositif pour le projet – mise à plat des intérêts, parfois divergents, des différents intervenants (entre court et long terme, entre le quantitatif et le qualitatif) – concertation sur un objectif convergent de ce suivi pour chacun en incluant les bénéficiaires...

● **Qui va suivre ?** Importance du choix des acteurs du suivi et précision des rôles et responsabilités à chaque niveau. Quel appui extérieur serait nécessaire ?

● **Suivre quoi ?** Ciblage et sélection conjointe des aspects qu'il est significatif de suivre ;

● **Suivre par rapport à quoi ?** Objectifs prévus et sources de vérification (interne, externe, existence et accès) ;

● **Suivre quand ?** Importance de la fréquence et de la planification par rapport au projet, aux actions, à l'environnement, aux acteurs. Mesure de ce que cela va impliquer d'un point de vue humain et financier ;

● **Suivre comment ?** Mise en place des outils et d'indicateurs réalistes et réalisables en fonction du contexte et des moyens (temps, hommes, finance). Définir les moyens de collecte des informations, ce qui renvoie aussi au coût.

4. Construire une démarche de suivi

a. Identifier le niveau du suivi souhaité

Pour bien utiliser et exploiter le système de suivi à mettre en place il est important de définir aux préalables les informations importantes à collecter. Il est ainsi judicieux de définir à chaque niveau d'intervention d'un projet les informations à collecter.

Puis, de les intégrer :

● **Au niveau de l'action :**

Les partenaires et acteurs locaux doivent avoir une vision claire de ce qu'ils réalisent en vérifiant les résultats, les effets et l'impact de leurs actions ;

● **Au niveau des structures d'appui locales (OSC et autres) :**

Pour les associations, il s'agit de suivre :

- le programme de travail (ayant pour base une fiche d'action comprenant un résumé de la phase d'identification, un plan d'opération et des modalités de suivi et d'évaluation) ;
- le calendrier et les méthodes de travail ;
- les procédures de financement et de mise en œuvre ;

– le niveau et la qualité d'utilisation des divers moyens mobilisés ou mis à disposition du programme ;

• **Au niveau de la municipalité :**

Etant directement responsables de l'utilisation des fonds engagés dans la coopération, soit vis-à-vis de leurs bailleurs soit vis-à-vis de leurs donateurs ; et plus indirectement elles le sont aussi vis-à-vis des bénéficiaires des programmes, la municipalité doit s'assurer que les actions qu'elle met en œuvre font l'objet d'une procédure régulière de suivi par les services dédiés.

b. Mettre en place le schéma directeur du suivi

Il s'agit de définir qui fait quoi et quelle responsabilité prendra chaque acteur dans le processus du suivi. A titre d'exemple, les acteurs de la société civile peuvent prendre en charge le suivi rapproché avec les bénéficiaires pour collecter leurs avis sur le projet, sa mise en œuvre à des moments bien définis. La municipalité pourra ainsi profiter du retour d'information des citoyens et l'utiliser dans le processus de suivi-évaluation participatif. La municipalité aura un rôle primordial à jouer pour mettre à disposition les ressources humaines de la centralisation des informations et l'alimentation de la matrice de suivi.

c. Définir les outils : quels sont-ils / que recherche-t-on ?

Il convient d'adapter les outils mis en place aux spécificités de l'action, du projet ou du programme ainsi qu'à ses intervenants (financeurs, partenaires, autorités locales et bénéficiaires). De même, ils seront différents (contenu, type) selon qu'ils visent à suivre l'exécution d'une action ou d'un projet ou bien le programme d'appui lui-même.

En général, ils peuvent être :

• **Des fiches de suivi** : bien conçues, elles constituent une base de recueil de données et nécessitent ensuite un traitement de l'information pour permettre le suivi de l'exécution (performance) et l'analyse des indicateurs (évolution des coûts).

• **Des tableaux de bord de gestion ou d'indicateurs**

(Tableau de bord constitué de signes pour comparer et mesurer dans le temps, par rapport à d'autres programmes similaires, par rapport à des données semblables recueillies sur la zone) : ils doivent être simples, réalistes et facilement communicables car il est nécessaire de leur faire « raconter » le projet en confrontation avec le passé, les normes sur la zone...

• **Des bulletins ou lettres d'information du terrain** (villages, groupements) vers l'ONG locale et le partenaire au Nord. Ils permettent de suivre l'activité dans son ensemble.

• **Des rapports mensuels ou trimestriels** : compilation des fiches de suivi ou autre format de rapport d'activité sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes de commentaires à différents niveaux d'intervention au Sud et au Nord. Ils sont ainsi complétés par tous les intervenants.

• **Des diagnostics annuels** : état des lieux, liste de problèmes prioritaires, manière de les affronter, moyens et budgets nécessaires mis en lien avec les perspectives de financement.

• **Des prévisions mensuelles, trimestrielles ou annuelles** : sur la base de formulaires permettant des comparaisons entre les anticipations et les réalisations effectives.

- *Des documents de proposition d'actions* qui sont ensuite présentés lors de réunions de concertation : suggestions de thèmes de formation, type d'assistance pour l'obtention des fonds, et qui peuvent être comparés entre eux et avec les objectifs et la programmation initiaux (évolution, richesse du contenu, au fil du temps).
- *Des bilans d'enquêtes légères ou de sondages* : ils peuvent permettre d'apprécier les résultats régulièrement et/ou à des moments charnière de l'action.
- *Des missions* de terrain, ateliers, tables rondes, colloques ou comités de pilotage...

d. Suivi et de collecte de données suivant l'une des méthodes suivantes

L'utilisation des informations quantitatives ou plus qualitatives recueillies sur le projet, lors des temps de rencontre durant lesquels s'articulent les intervenants ou sur la base des rapports d'activités (pour lesquels il faut veiller à une homogénéité de contenu), permet une analyse globale du programme. Les données seront recueillies :

- aux différents niveaux d'acteurs et d'actions, qu'il convient d'identifier et de définir ;
- de manière régulière et à une fréquence significative, pour les exploiter ;
- à des coûts, temps et délais acceptables pour l'ensemble des parties.

Pour recueillir l'ensemble des informations de tout type nécessaire à alimenter et / ou suivre les indicateurs, on utilise :

● *Des fiches de suivi*

Ces fiches, tout en tenant compte des éléments à suivre prioritairement, utiliseront la créativité et les pratiques locales existantes.

Les fiches permettront de faire vivre l'indicateur, en fonction des activités, des besoins ou des circonstances particulières au programme.

Elles se situeront au niveau d'un groupe, d'une zone, d'une action, d'un volet de programme, et compilent des données structurelles, opérationnelles (activité, fonctionnement), financières (remboursement de crédits, recouvrement de coûts), comptables.

● *Des entretiens individuels*

Méthode la plus usitée, permettant de mener des investigations en profondeur et d'acquérir des informations souvent difficilement accessibles par d'autres moyens, les entretiens individuels nécessitent cependant un temps conséquent.

● *La réalisation d'enquêtes ou de sondages*

Après de bénéficiaires (sur la base de grilles d'entretiens, de questionnaires, de dénombrement de populations, de cartographie).

● *La collecte d'information significatives* sur la zone, le pays, des projets similaires (statistiques de ministères, un suivi de la législation, des cartes sanitaires / scolaires / agricoles ...).

● *Des méthodes d'observation sur le terrain*

La méthodologie d'observation sur le terrain est intéressante en ce qu'elle permet à l'enquêteur d'appréhender par lui-même, sans la médiation du discours, un certain nombre de réalités, et de croiser ainsi les paroles recueillies par l'analyse des pratiques réelles.

L'observation directe se déroule lors des visites des opérations et aménagements réalisés en accompagnement des bénéficiaires sur le lieu de leur activité.

● **Des cahiers de suivi et autres documents écrits**

Les rapports d'activité, précédemment cités, semblent de moins en moins perçus comme une perte de temps au détriment de l'action, et de plus en plus comme des outils de synthèse critique et de communication autour du programme.

● **Les réunions de suivi**

Elles s'effectuent aux divers niveaux d'intervention et permettent le recueil d'un grand nombre d'informations notamment qualitatives (participation aux réunions, représentativité des bénéficiaires lors des rencontres).

Elles permettent une gestion déconcentrée et une participation réelle (gage de richesse en termes de concertation sur les idées, expériences et initiatives pour une bonne cohérence du programme).

● **L'animation de groupe**

Il peut être envisagé, à certaines étapes du projet dans le cadre du dispositif, de susciter une rencontre avec les différents acteurs impliqués afin de permettre une réflexion de groupe. De même, le recueil d'information, notamment auprès des bénéficiaires finaux, pourra être réalisé à partir d'animations de groupe ou d'entretiens collectifs. Ce type de méthodologie est pertinent pour créer une dynamique participative, il suscite et facilite la capacité créative des personnes pour imaginer des pistes de progrès dans les actions et l'adaptation du dispositif de suivi.

e. Exemple de données à compiler dans un tableau de synthèse du dispositif de suivi

(Exemple de matrice de suivi de projet de création de comités locaux de santé)

Résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cible	Sources de vérification	Risque ou hypothèses	Résultats obtenus	Mesures correctives
Des comités de suivi consolidés et autonomes	Nombre des comités locaux de santé formés Nombre de cadres formés par comité Nombre de formations théorique réalisés	Aucun réseau communautaire existant	10 responsables de comité 20 cadres des comités +membres du conseil de gestion	Procès-verbal de la réunion de constitution du comité Fiche d'auto-évaluation des formations	Capacité de bénévolat des divers membres communautaires Absentéisme Respect du planning		

f. L'auto-évaluation

La consultation et l'avis des bénéficiaires ou partenaires est normalement à la base de toute démarche de développement, spécialement lorsque le projet est conçu pour leur être délégué à terme.

Néanmoins, il n'est pas toujours aisé à recueillir, à faire émerger, et la maîtrise de l'interculturel est ici primordiale. Dès lors, il s'agit de se donner les moyens de les « faire participer » à la conception du dispositif de suivi, de ses outils et de les rendre acteurs et évaluateurs des actions par :

- des réunions de travail (éventuellement prévoir des réunions séparées par groupes d'acteurs afin de permettre l'expression de tous : femmes, jeunes...),
- des entretiens (utilisation de la langue des personnes, de signalétiques en cas de bénéficiaires non alphabétisés...),
- des formations.

● **Intérêt de l'auto-évaluation dans le dispositif de suivi :**

- c'est un miroir : le regard des personnes sur elles-mêmes ;
- c'est un diagnostic des forces et faiblesses perçues par les acteurs eux-mêmes ;
- c'est un recentrage de l'appui sur la base d'une réflexion propre des bénéficiaires.

● **Les étapes :**

- situer l'auto-évaluation dans le contexte global du partenaire local ou des bénéficiaires (organisations paysannes, groupements...);
- définir des critères et des indicateurs ;
- encadrer la recherche des résultats.

● **Grille d'analyse en auto-évaluation**

Le partenaire "population", en particulier la population cible, doit contribuer au suivi et à l'évaluation en étudiant les activités qui la concernent et dans lesquelles elle est impliquée.

Exemple de grille d'autoévaluation des partenaires (OSC)

	Objectifs	Méthodes	Moyens	Résultats
<i>Prévus</i>	Pourquoi avez-vous commencé cette activité ?	Comment aviez-vous prévu faire cette activité ?	Avec quoi (matériel, fonds, personnes) aviez-vous prévu de le faire ?	Quels résultats attendiez-vous ? pourquoi ?
<i>Réalisés</i>	Aujourd'hui pourquoi continuez-vous cette activité ?	Comment a-t-on fait en réalité, comme prévu ou autrement ?	Avec quoi a-t-on fait ? comme prévu ou autrement ? pourquoi ?	Quels résultats précis avec-vous obtenus ? êtes-vous satisfaits ? pourquoi ?
<i>A prévoir</i>		Aujourd'hui comment voulez-vous faire ?	Maintenant avec quoi (matériel, fonds personnes) prévoyez-vous de continuer ?	Quels résultats voulez-vous obtenir ? pourquoi ?

Exemple de grille d'autoévaluation de l'équipe municipale du projet

	Objectifs	Méthodes	Moyens	Résultats
<i>Prévus</i>	Que voulions-nous atteindre via cette activité ?	Comment voulions-nous y parvenir ?	Quels moyens voulions-nous consacrer (temps, déplacement, matériel fonds) ?	Quels résultats voulions-nous atteindre ? pourquoi ?
<i>Réalisés</i>		Comment avons-nous fait en réalité ?	Quels moyens avons-nous consacré en réalité ?	Quels résultats précis avons-nous obtenus ? intégrer l'évaluation de la population !
<i>A prévoir</i>	Aujourd'hui que cherchons-nous à atteindre en animant cette activité ?	Aujourd'hui comment allons-nous le faire ?	Maintenant quels moyens y consacrer, ou les trouver ?	Quels résultats voulons-nous obtenir ? pourquoi ?

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La seule volonté politique de mettre en place une dynamique de démocratie participative locale ne suffit pas à la faire vivre. Dans l'échelle d'appréciation de l'ancrage de l'approche participative, on peut considérer être dans un système de balancier situé d'une part entre le partage d'informations et la consultation, d'autre part entre la concertation et la délégation de pouvoir (phase 7). Il existe, selon les systèmes de légitimation et de représentation, une différenciation des acteurs dans leur reconnaissance, les uns bénéficiant de délégation de pouvoir, tandis que les autres se voient confinés à un partage d'informations.

La démocratie participative locale est un apprentissage, un processus qui s'inscrit dans la durée et doit être le fruit d'une maturation et d'une prise de conscience locale. Dans le développement, de meilleurs résultats ne seront perçus qu'après des années. Au niveau des collectivités locales les résultats de la mise en place de cette approche seront perçus au long terme, après ancrage de ce niveau de conscience chez tous les acteurs du développement local.

La participation est un bon moyen permettant de promouvoir l'impact et la durabilité des projets. À travers la participation on peut éveiller la conscience des groupes, améliorer le sens du civisme d'appartenance de responsabilité et l'altruisme dans la commune.

La participation est étroitement liée à la bonne gouvernance. Elle permet d'améliorer le lien de confiance avec la population et la transparence.

La question de la participation est également étroitement liée à l'accès aux droits des populations d'avoir un environnement sain, durable, et qui offre des opportunités de développement socio-économique. En effet, la pauvreté n'est pas seulement un manque de ressources matérielles. Elle tire aussi des racines profondes dans l'incapacité d'influencer ou de décider de son environnement. L'exclusion ne fait qu'accentuer la vulnérabilité et la pauvreté. Une réduction durable et remarquable de ce fléau peut être obtenue lorsque l'on permet à la population marginalisée et appauvrie de participer activement au développement des activités socio-économiques et d'ainsi améliorer ses conditions de vie.

L'approche participative est un processus inclusif. L'un de ses défis est de faire participer le plus grand nombre des membres de la population. Cela peut être difficile dans les communes en milieu rural. L'appui de la société civile est indispensable pour mettre en œuvre l'approche participative et pour faciliter la participation au niveau local.

La participation selon ses différentes échelles a été traitée dans ce guide, présentant ses concepts et pratiques à la fois au sens large, et selon le cadre spécifique des collectivités

locales. La participation a été mise en application dans le cas d'un projet communal, expliquée dans chaque étape du cycle de projet en utilisant les différentes échelles de la participation.

Dans ce guide, nous avons développé une partie pour la communication qui est très importante dans le processus de participation. Dans une deuxième partie, l'élaboration d'un plan de communication d'un projet vient outiller d'avantage les usagers de ce guide dans la participation citoyenne avec une méthodologie simple et structurée en sept étapes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Brossaud C. & Laval C., Aux racines des communs.
- Bureau de la participation des consommateurs et du public, *Cadre de participation du public*, Ottawa, Direction générale des produits de santé et des aliments, Santé Canada, 2005.
- European Participatory Technology Assessment (EUROPTA), *Participatory Methods in Technology Assessment and Technology Decision-Making*, Copenhagen, Danish Board of Technology, 2000.
- FAO, Approche participative, communication et gestion des ressources forestières en Afrique sahélienne, Bilan et perspectives, 1995.
- Forum on Stakeholder Confidence, *Stakeholder involvement techniques*, OCDE, NEA/RWM/FSC, Juillet 2004
- Guide de conception urbaine participative des espaces publics, L'ARRU.
- Guide méthodologique pour l'élaboration du Plan de Développement Municipal CILG VNG 2015
- INEE, (2010). Minimum Standard for Education : Preparedness, Response, Recovery.
- Journal Officiel de la République Tunisienne N°39 du 15 mai 2018, Loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018, relative au code des collectivités locales.
- L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen, N°9 - Décembre 2015.
- *L'interaction avec le public. Guide pratique à l'intention des promoteurs privés, publics ou communautaires*, Sommet de Montréal, Ville de Montréal, 2005
- La communication publique de Pierre Zémor, Paris, PUF, 1995
<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1798>
- La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale, Tunisie, GIZ, 2014.
- La participation citoyenne : ses types et ses niveaux, Julie Fortier, 2014
- LE LABO DE L'ESS, Les circuits courts de l'ESS, Tome 1, 2013
- Manuel d'élaboration des plans de développement participatif au niveau communautaire 2011
- Manuel de formation sur le leadership local « L'Elu et la communication sociale » EndaTM/Ecopop
- Manuel Opérationnel du Programme, Programme de Développement Urbain et de Gouvernance Locale (PDUGL), CPSCL 2015.
- MÉTHODES PARTICIPATIVES un guide pour l'utilisateur Nikki Slocum (United Nations University – Comparative Regional Integration Studies) et Janice Elliott (Forum des Politiques Publiques, Canada) p. 79-98

- OCDE, *Citizens as Partners: Information, consultation, and public participation in policymaking*, 2001
- Politique et procédures de communication, juin 2016 par la Ville de Drummondville
- Tunisie : la Constitution (du Printemps) ouvre le débat sur la décentralisation, Sami Yassine Turki, Éric Verdeil, 2015

Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

76, rue de Syrie-1002 Lafayette, Tunis

Tél : 71 841 393 Fax : 71 844 847

www.fnct.tn

Septembre 2021



Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier Cities Alliance/UNOPS et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) pour leur soutien financier et technique.

Avis de non-responsabilité : Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas les politiques ou les points de vue du Secrétariat de Cities Alliance, de ses membres ou de l'UNOPS.