

Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

Guide Pédagogique pour appuyer les accompagnateurs communaux

Méthodes et outils avancés pour la planification du développement territorial



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 Ali MAHJOUB : Expert auprès de la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

SOMMAIRE

LE CADRE DE LA FORMATION DES MENTORS	7
LE GUIDE DES MENTORS EN PLANIFICATION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	8
1. LES METHODES ET OUTILS DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL	9
1.1 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	9
1.1.1 PREPARATION DE LA COLLECTE DES DONNEES	10
1.1.2 LES ENTRETIENS	12
1.1.3 L'OBSERVATION DU TERRITOIRE	13
1.1.4 L'ANALYSE DES DONNEES	14
1.2 L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE	14
1.2.1 COMMENT RENSEIGNER LA MATRICE SWOT ?	15
1.2.2-AMELIORER ET EVALUER L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	16
1.3 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX : REPERER LES DIFFERENTS POSITIONNEMENTS STRATEGIQUES POSSIBLES DU TERRITOIRE	18
1.3.1 OUTIL POUR L'IDENTIFICATION DES ENJEUX	19
1.3.2 ANALYSER ET PRIORISER LES ENJEUX	19
1.3.3 LA SPATIALISATION DES ENJEUX (CARTE DES ENJEUX)	21
1.4 AUTRES APPROCHES POUR APPROFONDIR LE DIAGNOSTIC ET AMELIORER LE POSITIONNEMENT DU TERRITOIRE	23
1.4.1 INTRODUCTION A LA PROSPECTIVE TERRITORIALE	23
1.4.2 L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE	29
2. LES OUTILS ET METHODES POUR LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	34
2.1 LE CADRE LOGIQUE	34
2.1.1 LA DEMARCHE DU CADRE LOGIQUE	34
2.1.2 LES ETAPES DE LA CONCEPTION DU CADRE LOGIQUE	35

SOMMAIRE

2.2 AMELIORER LA FORMULATION DES PROJETS /ACTIONS	37
2.2.1 L'OUTIL D'ANALYSE DES LIENS	37
2.2.2- LES ETAPES DE L'ANALYSE DES LIENS	38
2.3 L'OUTIL D'EVALUATION DE L'INTEGRATION DU PLAN D'ACTION	39
2.3.1 INTERET DE L'OUTIL	39
2.3.2 LES ETAPES DE L'EVALUATION DE L'INTEGRATION DU PLAN D'ACTION	40
2.4 LE PLAN D'ACTION DETAILLE	41
2.4.1 INTERET DE L'OUTIL	41
2.4.2 LES ETAPES DE L'ELABORATION DU PLAN D'ACTION DETAILLE	42
 3. L'ORGANISATION DES DEMARCHES DE PLANIFICATION TERRITORIALE STRATEGIQUE	 43
3.1 L'ANALYSE DES ACTEURS	45
3.1.1 LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES	46
3.1.2 L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	47
3.2 MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION	51
2.2.1 LES PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION	51
3.2.3 L'ORGANISATION DANS LES EXPERIENCES DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES COMMUNES	54
 RECOMMANDATIONS POUR LES UTILISATEURS DE CE GUIDE	 59

LISTE DES ILLUSTRATIONS

ILLUSTRATION 1 : OUTIL DE PLANIFICATION DE LA COLLECTE DE DONNEES	11
ILLUSTRATION 2 : L'OUTIL TYPES DE QUESTIONS	13
ILLUSTRATION 3 : L'OUTIL MATRICE SWOT	15
ILLUSTRATION 4 : L'OUTIL D'ANALYSE DES FACTEURS INTERNES	16
ILLUSTRATION 5 : L'OUTIL D'ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES (EXEMPLE DU PAYS PEVELOIS)	17
ILLUSTRATION 6 : L'OUTIL SPECTRED	18
ILLUSTRATION 7 : L'OUTIL D'IDENTIFICATION DES ENJEUX	19
ILLUSTRATION 8 : OUTIL D'ANALYSE DES LIENS ENTRE LES ENJEUX	20
ILLUSTRATION 9 : OUTIL DE PRIORISATION DES ENJEUX	21
ILLUSTRATION 10 : TECHNIQUE D'IDENTIFICATION DES AXES STRATEGIQUES	21
ILLUSTRATION 11 : EXEMPLE DE CARTE DE LOCALISATION DES ENJEUX	22
ILLUSTRATION 12 : LA PROSPECTIVE TERRITORIALE LOCALE	23
ILLUSTRATION 13 : L'APPROCHE PROSPECTIVE	24
ILLUSTRATION 14 : IDENTIFICATION DES FACTEURS DE CHANGEMENT	25
ILLUSTRATION 15 : OUTIL D'ANALYSE STRUCTURELLE	26
ILLUSTRATION 18 : PRINCIPE DE LA CONSTRUCTION DE SCENARIOS	28
ILLUSTRATION 19 : TRAVAIL DE CIBLAGE	31
ILLUSTRATION 20 : TRAVAIL DE SEGMENTATION	32
ILLUSTRATION 21 : ANALYSE DE L'INTERET DU SEGMENT SHOPING POUR LA COMMUNE DE MSAKEN	32
ILLUSTRATION 22 : ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE BEJA PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE SUR LE SEGMENT DU TOURISME ALTERNATIF	33
ILLUSTRATION 23 : LE CADRE LOGIQUE ADOPTE PAR LA COMMISSION EUROPEENNE	35
ILLUSTRATION 24 : CAS PRATIQUE CONCEPTION DU CADRE LOGIQUE (GROUPE DE LA COMMUNE DE GABES)	36
ILLUSTRATION 25 : OUTIL D'ANALYSE DES LIENS ENTRE LES ACTIONS	37
ILLUSTRATION 26 : APPLICATION DE L'ANALYSE DES LIENS ; COMMUNE DE SIDI BOUZID	39
ILLUSTRATION 27 : L'OUTIL D'EVALUATION DE L'INTEGRATION DU PLAN D'ACTION	40
ILLUSTRATION 28 : L'OUTIL PLAN D'ACTION	41
ILLUSTRATION 29 : UTILISATION DES GRILLES DE PRIORISATION (MODELE DE REFERENCE)	43

LISTE DES ILLUSTRATIONS

ILLUSTRATION 30 : APPLICATION DE L'OUTIL PLAN D'ACTION DETAILLE ; COMMUNE DE MEDENINE	43
ILLUSTRATION 31 : LES ETAPES DE LA DEMARCHE DE PLANIFICATION	44
ILLUSTRATION 32 : MODELE POUR LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	46
ILLUSTRATION 33 : APPLICATION DE LA CARTE DES ACTEURS (COMMUNE DE SIDI BOUZID)	47
ILLUSTRATION 34 : ANALYSE DES ACTEURS (MODELE)	48
ILLUSTRATION 35 : LA MATRICE DES POUVOIRS/INTERETS	50
ILLUSTRATION 36 : ANALYSE DES ACTEURS (COMMUNE DE SIDI BOUZID)	50
ILLUSTRATION 37 : MODELE D'ORGANISATION POUR GERER UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	53
ILLUSTRATION 39 : ORGANISATION POUR LA GESTION DES SDVs	55
ILLUSTRATION 40 : ORGANISATION POUR L'ELABORATION DES PDLs	57

LISTE DES PHOTOS

PHOTO 1: IDENTIFICATION DES SOURCES DE DONNEES (COMMUNE DE GABES)	12
PHOTO 2: EXERCICE SUR L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE (COMMUNE DE MEDENINE)	33
PHOTO 3: EXERCICE DU PLAN D'ACTION (COMMUNE DE MSAKEN)	44
PHOTO 4: EXERCICE DE LA CARTE DES ACTEURS (COMMUNE DE MEDENINE)	47
PHOTO 5: EXERCICE DE L'ORGANISATION DU PROCESSUS D'ELABORATION DES PDLs (COMMUNE DE MEDENINE)	58

Le cadre de la formation des mentors

La formation des mentors en développement territorial s'inscrit dans le cadre de l'exécution de la 2^{ème} phase du projet « MEDINATOUNA SDV QUICK WINS » de coopération « Cities Alliance - FNCT » qui prolonge l'appui aux autorités locales et régionales dans :

- La mise en œuvre des processus et des outils participatifs pour le développement urbain et l'aménagement du territoire qui garantissent un développement urbain inclusif et durable ;
- La mise en œuvre des projets identifiés et hiérarchisés par le biais du SDV en collaboration avec les acteurs locaux.

La FNCT joue un rôle central dans le processus de développement communal à travers notamment la pérennisation du processus SDV, l'harmonisation de la méthodologie, la diffusion et la capitalisation des expériences liées à la SDV, le réseautage et le transfert de compétences et de savoir-faire aux experts locaux.

C'est dans le cadre de ce projet que la FNCT a créé des réseaux dans plusieurs domaines de l'action municipale, le réseau MADINATOUNA pour promouvoir les échanges entre les villes, les ateliers interurbains pour réfléchir sur les questions d'opérationnalisation des SDV et le pôle des « mentors » pour doter les communes d'une expertise de qualité dans le domaine du développement territorial.

En effet, avec l'entrée en vigueur du Code des Collectivités Locales, les communes sont dans l'obligation de réaliser un Plan de Développement Local (PDL) dont les contours ne sont pas suffisamment précisés. Elles sont appelées à élaborer leur PDL en 2021 conformément au cadre juridique en vigueur. L'article (200) du CCL fixe le statut et les attributions de la commune et le mode de gestion des affaires locales, « ...elle gère, les affaires communales conformément au principe de libre administration et œuvre au développement économique, social, culturel, environnemental et urbain de la circonscription, à la fourniture de prestation de services... ». Ainsi le développement dans toutes ses dimensions et la fourniture de services de qualité sont les deux missions principales de la commune. Le CCL dans son article (105) confère aux collectivités locales la compétence pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement locaux selon une nouvelle approche stratégique et participative du développement local. Étant donné les nouvelles compétences des communes, il est important de s'assurer qu'elles disposent des capacités professionnelles nécessaires pour prendre en charge ces nouvelles compétences, notamment l'élaboration des PDL, de manière adéquate.

L'enjeu relatif aux compétences nécessaires pour accompagner le processus du PDL, se pose tant sur le plan national que local. En effet, au-delà des questions techniques et financières, l'animation des territoires, la conduite des processus participatifs et la conduite des partenariats locaux (public/public, public/privé) appellent des savoir-faire que peu de professionnels et personnels de l'administration peuvent développer.

Le guide des mentors en planification stratégique du développement territorial

Les Mentors sont des cadres de l'administration communale en activité ou à la retraite, qui sont impliqués dans les expériences SDV ou dans les autres expériences de développement territorial et qui doivent bénéficier d'un renforcement de capacité pour être en mesure de conseiller et accompagner les communes dans des démarches de développement territorial.

Ils ont bénéficié de deux sessions de formation en outils et méthodes avancés pour la planification stratégique de développement territorial.

A la fin de cette formation, les mentors en développement territorial seront en mesure de :

- Concevoir et de conduire le processus d'élaboration d'un diagnostic stratégique du territoire
- Planifier le projet de développement territorial
- Concevoir des dispositifs et des outils de pilotage et d'animation du développement territorial

Les modalités préconisées pour la formation reposent sur les principes qui favorisent l'apprentissage par la pratique et la mise en application des différentes notions et outils, notamment en alternant des mises en situation opérationnelles et des cadres théoriques. La rédaction de ce guide de référence sur l'élaboration des stratégies de développement territorial est issue du parcours de formation des mentors. Nous avons souhaité rassembler dans ce document les outils utilisés ou évoqués pour chaque étape de l'élaboration d'une stratégie de développement territorial, selon une logique pédagogique: diagnostic, problématisation des enjeux, définition des objectifs... Ces différentes étapes ne sont ni exhaustives ni rigides, elles peuvent et doivent être adaptées à chaque contexte local. Un exercice de planification territoriale stratégique est avant tout un processus dynamique et collectif, les étapes de construction peuvent être interactives entre elles.

Ce guide est conçu pour servir de référence pour les mentors et pour toute personne ou institution concernée par les questions de développement du territoire. Il présente un ensemble d'outils et de techniques complémentaires permettant de réaliser et d'approfondir les activités des équipes techniques chargées de l'élaboration des stratégies et plans de développement territorial.

Les mentors trouveront également dans ce document des références pour accompagner les communes dans l'organisation et la gestion de démarches de planification stratégique adaptées au contexte de chaque territoire.

Les pages qui suivent indiquent le plan du document organisé en grands items :

- 1- Les méthodes et outils du diagnostic
- 2- Les outils et méthodes pour la planification du développement territorial
- 3- L'organisation des démarches de planification territoriale stratégique

1. Les méthodes et outils du diagnostic territorial

Le développement des territoires repose sur des processus collectifs et concertés. Le diagnostic territorial est le point de départ pour l'élaboration d'une stratégie de territoire. Le choix de ce point de départ est basé sur l'idée que pour construire un projet il faut d'abord faire un état des lieux de la situation initiale en effectuant une analyse partagée et globale du territoire et des thématiques considérées. Ce diagnostic ne doit pas se réduire à une opération de recensement des actions existantes, des moyens et des acteurs mobilisés. En effet l'implication des acteurs locaux est essentielle. Outre l'objectif de compléter l'état des lieux par des informations contextuelles, la démarche de diagnostic territorial est pensée avant tout comme un processus participatif d'apprentissage ayant pour objectif d'augmenter le pouvoir d'agir des parties prenantes et la capacité collective de s'organiser en vue d'agir collectivement pour le développement du territoire. Cette démarche doit permettre également l'émergence d'une dynamique endogène de prise de décision concertée sur le territoire.

Ainsi le diagnostic n'est pas une fin en soi, il est une étape de la démarche de planification stratégique. Il a une finalité opérationnelle ; il repose sur la participation des acteurs du territoire, sur la confrontation des points de vue et la recherche de solutions communes. Il nécessite donc un travail de coordination important.

L'établissement du diagnostic comporte trois étapes :

- La collecte et analyse des données et de la documentation
- L'analyse du territoire
- L'identification des enjeux/défis du développement du territoire

1.1 Collecte et analyse des données

Bien que la question de la disponibilité des données soit revenue plusieurs fois lors de la formation, il faut savoir que certaines analyses et problématiques créent leurs propres besoins de données qui ne sont pas nécessairement disponibles ou accessibles. En outre l'utilisation des données froides peut ne pas répondre aux questions qui se posent. Se lancer dans la production des données pour combler le manque constaté peut s'avérer très coûteux, bloquer le processus d'élaboration de la stratégie et s'avérer peu pertinent pour l'amélioration des analyses.

En revanche, il faut optimiser la collecte des données en explorant les sources et les modalités et les moyens d'acquisition et en planifiant les investigations et les recherches complémentaires.

Les données à recueillir sont de deux types:

Des données quantitatives :

- Ce sont des chiffres.
- Elles permettent de mesurer ou apprécier un état, une évolution.
- Elles sont utiles quand on cherche à décrire le qui, le quoi, le où et le quand.

Des données qualitatives :

- Elles sont issues des observations du territoire et/ou de la parole des personnes qui y habitent ou y interviennent.
- Elles permettent de qualifier des faits ou des phénomènes.
- Elles sont utiles quand on cherche à expliquer le comment et le pourquoi.

L'enjeu d'un diagnostic de territoire est de parvenir à enrichir mutuellement les données quantitatives et qualitatives. On peut par exemple faire débattre les acteurs sur les données quantitatives les plus marquantes pour apprécier des écarts entre les représentations des personnes et les réalités statistiques.

1.1.1 Préparation de la collecte des données

La collecte d'informations et de données est en général prévue au début de l'étape du diagnostic ; mais de nouveaux besoins peuvent émerger à n'importe quelle étape du processus d'élaboration, ce qui nécessite des investigations complémentaires.

Certaines sources sont incontournables pour la collecte des données et documents nécessaires à l'analyse du territoire dont notamment :

- Les recensements et les enquêtes de l'INS
- Les données sectorielles publiées par les offices de développement
- Les études et documents d'urbanisme et d'aménagement du territoire
- Les thèses et mémoires en lien avec les thèmes de la stratégie
- Autres

En plus de ces sources officielles, le recours aux enquêtes, aux entretiens et aux représentations des citoyens permet en plus du recueil de données, de travailler sur l'implication des acteurs clés dans la stratégie de développement.

Il faut veiller à ne pas passer à côté de données pertinentes ni de tomber dans la redondance en collectant la même donnée par plusieurs membres de l'équipe technique. Pour les raisons précédentes, l'équipe technique est tenue de bien préparer et coordonner les activités de collecte des données et documents nécessaires à l'analyse du territoire.

Outil de planification de la collecte des données

Domaine / thèmes	Données	Sources/organisme	Modalités d'acquisition
Domaine 1 : Population et organisation spatiale			
Situation géographique			
Morphologie du territoire			
Population et tendances démographiques			
Aménagement du territoire et urbanisme			
Autre thème			
Domaine 2 : Condition/cadre de vie			
Les services publics			
Habitat et accès aux logements			
Éducation /santé/services sociaux			
Environnement urbain			
Transport et déplacement			
Autre thème			
Domaine 3 : Economie du territoire			
La structure de l'économie locale			
Les secteurs et branches économiques			
La compétitivité du territoire			
L'emploi et la richesse			
Autre thème			
Domaine 4 : La gouvernance territoriale			
La démocratie participative			
La coopération et le partenariat			
La gestion financière			
La planification			
Autre thème			
Autre domaine :			
Autres thèmes			

Illustration 1: Outil de planification de la collecte de données

Cet outil est une sélection de thèmes pertinents pour observer le territoire à un échelon communal. Au-delà de la sélection, chaque thème identifié nécessite des indicateurs spécifiques pour son analyse. Il constitue un « socle de base » d'observation des communes. Chaque acteur peut compléter son observation du territoire par des indicateurs supplémentaires qu'il jugera adaptés à la situation locale.

Conseils

- Les données peuvent être : Déjà disponibles et/ou analysées : On les trouvera prioritairement dans les documents des différentes institutions, mais aussi sur internet, dans la presse...vous allez devoir les recenser, les récolter et les organiser. Attention à leur fiabilité
- Pensez à rechercher des données à des échelles et périodes différentes en vue de l'analyse.
- Ne cherchez pas plus d'informations que ce dont vous avez besoin !



Photo 1: Identification des sources de données (commune de Gabès)

1.1.2 Les entretiens

L'équipe technique est appelée à conduire des entretiens avec différents acteurs et aux différentes étapes de la planification stratégique, notamment pour collecter des informations le plus souvent qualitatives, comprendre les représentations ou sonder les perceptions de certains acteurs, approfondir l'analyse de certaines problématiques, ou éventuellement solliciter l'implication et l'engagement d'un acteur clé.

Un entretien réussi doit être bien préparé. Il faut se fixer d'avance les objectifs de l'entretien, les données et les informations en question et les conditions de réalisation (lieu, durée, nombre d'interlocuteurs, etc.). Sur la base de ces éléments, la personne responsable de l'entretien doit bien préparer son questionnaire et se préparer pour réussir cette tâche.

L'outil « typologie des questions » permet de formuler les questions et les réponses attendues, et d'ordonner le déroulement de l'entretien.

Types de questions	Types de réponses attendues	Quand et comment les utiliser	Mots clés
Ouvertes	Réponses longues où l'interlocuteur peut développer ses idées	En début d'entretien créer le dialogue Demander des précisions	Comment - Que / quel - Dans quelle situation
Fermées	Réponses très brèves sans argumentation	Pour valider une reformulation, S'assurer de l'adhésion de l'interlocuteur Obtenir une information précise	- Êtes-vous ? - Avez-vous - Qui - Quand - Quoi - Où - Préférez-vous ça, ça ou ça ?
Relais	Réponses longues où l'interlocuteur peut développer ses idées	Relancer la discussion Demander des précisions	C'est-à-dire ? - par exemple ? - en quel sens ? - sur quels critères ?

Illustration 2: L'outil types de questions

Source : JCEF « Guide méthodologique pour une analyse du territoire » - 2011

Conseils

- Commencez par les thématiques les moins sensibles afin de mettre en confiance la personne interrogée.
- Plus la connaissance que vous avez du sujet étudié est fine, plus vous serez en mesure de mener un entretien directif.
- Privilégiez l'entretien semi-directif, plus facile à mener et à analyser que l'entretien non directif.
- L'enregistrement est fortement recommandé. Il permet de se concentrer sur la conduite de l'entretien, de disposer des propos exacts de la personne pour l'analyse.
- Disposer des moyens humains et en temps nécessaires pour la retranscription des enregistrements.

1.1.3 L'observation du territoire

L'observation du territoire est la seule méthode pour comprendre les comportements ou les faits sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage. Dans le cadre d'un diagnostic de territoire, vous pouvez mobiliser l'observation pour :

- Vous imprégnez du territoire si vous êtes en phase de découverte ; vous aurez alors un regard panoramique pour en déterminer les caractéristiques les plus marquantes...

Trouver des éléments de réponse à vos questions, vos problématiques. Votre regard sera alors sélectif, centré sur vos préoccupations.

Pour mener une observation du territoire, il faut :

- Définir l'objet de l'observation : une problématique, un lieu, Exemple : la place des femmes dans l'espace public, l'appropriation des places publiques par les habitants,
- Porter de manière objective les observations, notes et phénomènes observés en s'efforçant de rester le plus neutre possible, en dissociant bien les faits, des impressions ou interprétations,
- Partager et analyser les observations en collectif de travail

1.1.4 L'analyse des données

Les données collectées seront analysées par différentes méthodes et techniques appropriées qui ne sont pas abordées dans cette formation. L'analyse doit établir des constats précis par thème, par secteur d'activité, par zone, etc. L'analyse du développement territorial est une synthèse orientée vers l'action des analyses des données.

1.2 L'analyse du développement du territoire

Cette partie se concentre sur la synthèse des analyses, son utilité ses outils et ses outputs. Cette synthèse communément désignée par « diagnostic stratégique » s'organise autour de deux objectifs :

- Identifier et évaluer le potentiel de développement du territoire
- Repérer les différents positionnements stratégiques possibles du territoire

Dans le cadre du projet MADINATOUNA les partenaires de la coopération ont opté pour l'utilisation de l'outil FDP (faits, défis, projets). Ce document se concentre sur l'utilisation et l'application de l'outil SWOT, plus connu, utilisé et maîtrisé que l'outil FDP. Les deux outils se complètent et peuvent être utilisés conjointement.

Le SWOT est un outil d'analyse stratégique qui peut être utilisé dans les phases d'identification et/ou de planification de projet. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, d'un projet complexe avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement et d'actions, notamment en repérant les différents positionnements stratégiques possibles du territoire.

Les atouts et faiblesses sont liés au constat d'aujourd'hui alors que les opportunités et menaces peuvent être considérées comme les voies possibles pour l'avenir. La plupart du temps le diagnostic SWOT est conduit sous la forme de réunions collaboratives rassemblant les parties prenantes liées au territoire, à l'organisation, au projet... permettant d'initier ainsi leur implication.

L'analyse SWOT, quand elle est basée uniquement sur les perceptions des participants, peut être parfois subjective et qualitative. Les constats de l'analyse des données et de la documentation constitueront des éléments de base pour le diagnostic, mais pas la seule référence.

1.2.1 Comment renseigner la matrice SWOT ?

Le mode de traitement dit « SWOT » permet de mettre en lumière les atouts, faiblesses, opportunités et menace

<i>SWOT (AFOM)</i>		
<i>Interne</i>	ATOUTS (FORCES) « Quels sont mes points forts qui me permettront d'atteindre mes objectifs ? »	CONTRAINTES (FAIBLESSES) « Quels sont les points sur lesquels je dois progresser ? »
<i>Externe</i>	OPPORTUNITES « Quels sont les éléments externes sur lesquels je peux m'appuyer ? »	MENACES Quels sont les éléments externes avec lesquels je vais devoir composer ? »

Illustration 3: L'outil matrice SWOT

Les éléments de la matrice doivent être bien formulés :

- Les atouts sont les aspects positifs internes /propres à un territoire, d'une organisation sur lesquels il/elle a des leviers d'action et peut construire le futur ;
- Les faiblesses sont les aspects internes à un territoire, qui constituent des freins au développement et où des marges d'amélioration existent, pour lesquelles le territoire possède des leviers d'action ;
- Les opportunités sont les possibilités extérieures positives qui sont hors du champ d'influence (ou à la marge) d'un territoire dont il peut éventuellement tirer parti. Il peut y être question de programmes/projets-cadres issus des pouvoirs publics, de politiques de soutien ciblé, de projets d'infrastructure, de changement de tendances (habitudes de consommation, nouveaux modèles économiques,).
- Les menaces sont les problèmes, obstacles, limitations extérieures ainsi que des risques à la probabilité élevée qui peuvent impacter négativement un territoire, une organisation. Elles sont également hors de leur champ d'influence (ou à la marge). Il peut s'agir de réduction de budgets de fonctionnement, de délocalisation d'activités, de dépeuplement, etc.

1.2.2-Améliorer et évaluer l'analyse du développement territorial

Le diagnostic stratégique n'est pas une fin en soi ; il est toujours orienté vers l'action. Pour ne retenir dans notre matrice que les facteurs potentiellement générateurs d'action ou sur lesquels on peut s'appuyer pour définir des orientations et des axes stratégiques nous disposons de plusieurs outils pratiques, qui permettent :

- D'améliorer l'identification et la priorisation des facteurs de l'environnement interne et externes du territoire.
- De dégager des idées de projets

Ce document présente deux outils adaptés à l'amélioration et à l'évaluation des facteurs de l'environnement du territoire :

- Un outil pour l'évaluation des facteurs internes
- Un outil d'identification et d'évaluation des facteurs externes (SPECTRED)

1.2.2.1 Outil d'analyse des facteurs internes

L'utilisation de cet outil consiste à :

- 1) Lister chacun des facteurs internes inscrits dans la matrice et déterminer dans quelle mesure il s'agit d'une force ou d'une faiblesse dans le domaine considéré
- 2) Pour chacun de ces facteurs, évaluer le potentiel d'amélioration moyennant des investissements et/ou des efforts de coordination, et évaluer l'impact de chaque facteur sur le développement territorial
- 3) Identifier des idées de projets/actions en lien avec le potentiel d'amélioration et les impacts possibles

Outil : analyse des facteurs internes (AFI)

Facteurs	Force majeure	Force mineure	Faiblesse majeure	Faiblesse mineure	Potentiel d'amélioration	Impacts possibles	Actions / projets
Fact 1		x					Act 1: Act 2: etc.
Fact 2			x				Act 1: Act 2: etc.
Etc.	x						Act 1: Act 2: etc.

Illustration 4 : L'outil d'analyse des facteurs internes

1.2.2.2 Outil d'identification et d'évaluation des facteurs externes (analyse SPECTRED)

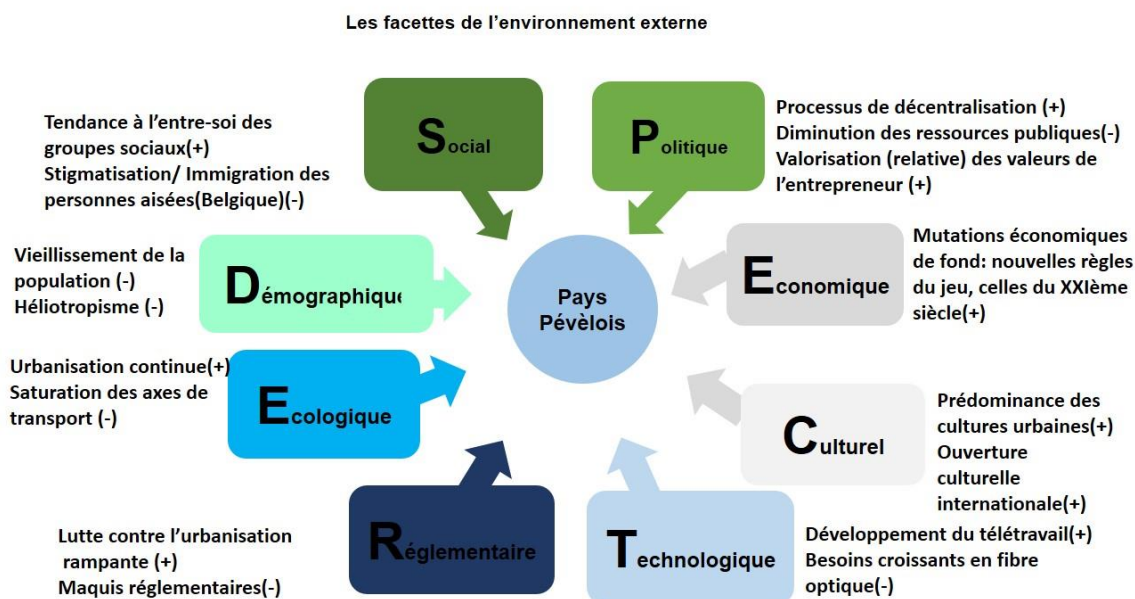


Illustration 5: L'outil d'analyse des facteurs externes (exemple du pays Pévélois)

L'utilisation de cet outil comporte les étapes suivantes :

- 1- Répertoriez les facteurs clés de l'environnement externe en utilisant l'outil d'analyse SPECTRED ou aussi PESTEL
- 2- Identifiez les implications de chacun de ces facteurs clés sur le développement du territoire.
- 3- Évaluez l'importance relative de chacun des facteurs clés pour le développement du territoire à l'aide d'une échelle. Par exemple, l'échelle peut inclure les niveaux suivants : critique ; important ; modéré et importance mineure.
- 4- Évaluez la probabilité que les implications de chacun des facteurs clés se produisent réellement, à l'aide d'une échelle. Cette échelle peut comprendre les catégories suivantes : certaines ; très probable ; probable ; possible ; peu probable ; extrêmement improbable
- 5- Énumérez les impacts si les implications identifiées à l'étape 2 se produisent effectivement à l'aide d'une échelle. Cette échelle peut comprendre les catégories suivantes : très probable ; probable ; possible ; peu probable

Outil SPECTRED

Domaine	Facteurs	Implications	Occurrence/probabilité	Impacts
S : social	Fac 1			
	Etc.			
P : politique	Fac 1			
	Etc.			
E : économique	Fac 1			
	Etc.			
C : culturel	Fac 1			
	Etc.			
T : technologique	Fac 1			
	Etc.			
R : réglementaire	Fac 1			
	Etc.			
E : écologique	Fac 1			
	Etc.			
D : démographique	Fac 1			
	Etc.			

Illustration 6: L'outil SPECTRED

1.3 L'identification des enjeux : repérer les différents positionnements stratégiques possibles du territoire

L'analyse SWOT n'est pas une fin en soi. C'est une étape du diagnostic stratégique ; une fois réalisée, elle va permettre de faire émerger les différents enjeux auxquels le territoire doit faire face.

Il s'agit de se projeter dans le futur à un terme donné (le plus souvent à long terme, et d'imaginer que deviendrait le territoire si rien ne changeait et comment peut-on s'appuyer sur les éléments de la matrice pour orienter les changements souhaités ?

1.3.1 Outil pour l'identification des enjeux

Pour identifier les enjeux stratégiques, il convient de revenir à la matrice SWOT et d'explorer les réponses aux questions présentées dans l'outil ci-dessous :

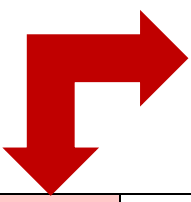
			Approche Interne		
			Les forces	Les faiblesses	
			Comment développer/ maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	En quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses ?
A p p r o c h e	Les opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Les menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?	
E x t e r n e		Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?			

Illustration 7: L'outil d'identification des enjeux

Bien que le diagnostic se base sur des analyses par domaine ou par défi (cas de l'approche FDP), il ne faut pas perdre de vue que le territoire est un système dont les éléments sont en interactions internes et externes ; ce qui conduit à réfléchir comment et à quelle étape passer de l'approche fragmentée (par domaine) à une approche globale et intégrée du système territorial ?

1.3.2 Analyser et prioriser les enjeux

Pour passer de l'approche fragmentée (par domaine) à une approche globale et intégrée du système territorial, deux possibilités se présentent à l'équipe technique :

- Élaborer une seule matrice SWOT regroupant les atouts, les contraintes, les opportunités et les menaces de tous les domaines de l'analyse : c'est un exercice fastidieux qui exige le croisement d'un grand nombre de facteurs pour dégager les enjeux,
- Regrouper les enjeux de tous les domaines et les répartir à nouveau selon les liens de complémentarité et de synergie entre eux : cette approche est exigeante en termes de compétences pour bien repérer les liens. Mais elle a l'avantage de préparer l'articulation des enjeux avec les axes stratégiques.

Nous avons opté dans ce document pour la deuxième approche, selon les étapes suivantes :

- 1) Portez les enjeux identifiés en lignes et en diagonale du tableau ci-dessous
- 2) Pour chaque case (croisement de deux enjeux) marquez la relation comme suit :
 - Relation de compatibilité (est compatible avec) : placez (+) ou 1
 - Relation de complémentarité (se soutiennent) : placez (++) ou 2
 - Relation de synergie : placez (+++) ou 3
- 3) Constituez des listes équilibrées d'enjeux en considérant les relations les plus fortes

Outil : Analyse des liens entre les enjeux

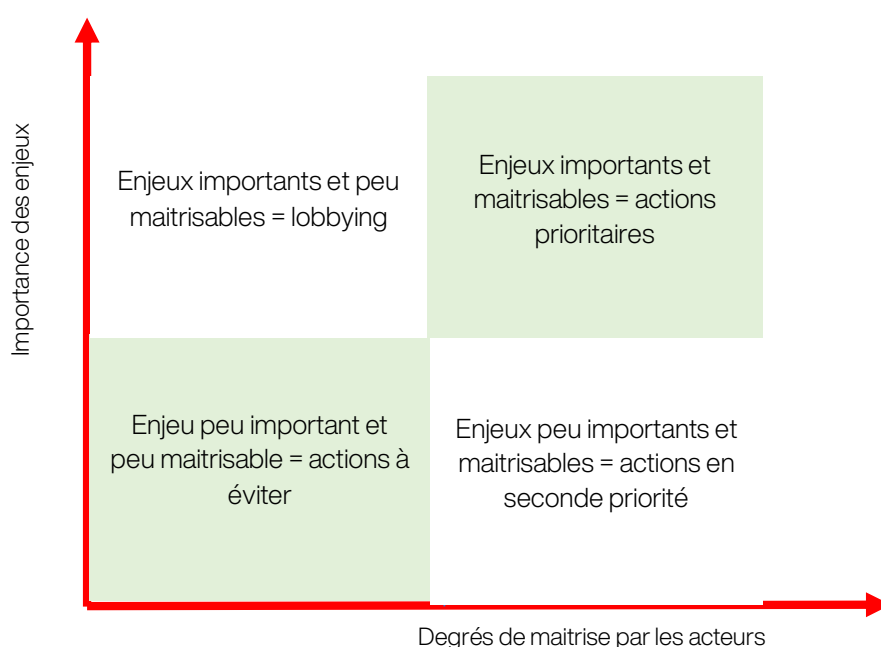


Illustration 8: Outil d'analyse des liens entre les enjeux

Cet outil permet aussi de classer les enjeux selon le niveau d'importance sur la base de l'intensité des relations entre eux. Il peut être complété par une analyse structurelle. Les enjeux peuvent alors être hiérarchisés en distinguant les enjeux sur lesquels les acteurs du territoire ont pris de ceux sur lesquels leurs marges d'action sont faibles.

Enjeu 1	Enjeu 1										
Enjeu 2	1	Enjeu 2									
Enjeu 3	0	3	Enjeu 3								
Enjeu 4	3	0	1	Enjeu 4							
Enjeu 5	3	1	3	2	Enjeu 5						
Enjeu 6	0	2	0	1	3	Enjeu 6					
Enjeu 7	2	1	2	2	0	3	Enjeu 7				
Enjeu 8	1	0	1	2	1	1	3	Enjeu 8			
Enjeu 9	1	2	0	1	2	1	2	1	Enjeu 9		
Enjeu 10	3	1	1	0	3	2	2	1	2	Enjeu 10	
Notation	14	10	11	12	16	13	17	11	12	15	

Illustration 9: Outil de priorisation des enjeux

L'étape (3) qui consiste à constituer des listes équilibrées d'enjeux en considérant les relations les plus fortes est souvent mise à profit pour énoncer les axes stratégiques du développement du territoire.

Outil : Enoncé des axes stratégiques

Axe 1 :	Axe 2 :	Axe 3 :
Enjeu 1	Enjeu 2	Enjeu 6
Enjeu 4	Enjeu 3	Enjeu 7
Enjeu 5	Enjeu 9	Enjeu 8
Enjeu 10		

Illustration 10: Technique d'identification des axes stratégiques

1.3.3 La spatialisation des enjeux (carte des enjeux)

Le territoire n'est pas homogène ; de même pour les enjeux. La spatialisation des enjeux permet d'effectuer un découpage du territoire sur la base de la spatialisation, la hiérarchisation et la superposition des enjeux. Ce découpage permet de localiser les enjeux sur le territoire.



Illustration 11: Exemple de carte de localisation des enjeux

Source : SCoT du Pays du Velay- Phase 1 Diagnostic- Enjeux et synthèse des contraintes-

Cas pratique

Spatialisation des enjeux de développement de la commune de Douar Hicher (Domaine environnement et cadre de vie)

Enjeux	D-Hicher	Riadh	Ennacim	Ibn El Walid	Ech -Chabab
Promotion du partenariat entre les secteurs publics et privés et les associations environnementales dans les domaines de la propreté, de l'aménagement et de la gestion des espaces verts	++	++	+++	+	++
Amélioration des performances de la commune dans la gestion des déchets et l'entretien des espaces verts	+	+	++	++	+++
Développement des activités récréatives et de loisirs	+	+	+++	+	+++
Une meilleure qualité de vie dans les quartiers à forte densité résidentielle	++	++	+++	++	+

1.4 Autres approches pour approfondir le diagnostic et améliorer le positionnement du territoire

D'autres autres démarches existent et permettent d'approfondir le diagnostic territorial et d'améliorer le positionnement stratégique du territoire. Parmi ces démarches on propose une introduction la prospective territoriale et à l'attractivité territoriale et ce afin de connaître les concepts et les outils issus de ces approches et d'intégrer les enjeux de la prospective et de l'attractivité dans les démarches de la planification territoriale stratégique.

1.4.1 Introduction à la prospective territoriale

1.4.1.1 Définition et place de la prospective territoriale dans le processus de planification stratégique

Le rôle de la prospective est de s'interroger sur le futur avec des méthodes rigoureuses. La prospective permet d'identifier les changements probables et de changer son attitude ou sa posture pour s'y adapter. Elle s'applique à un territoire concret avec sa population, ses agents économiques, sa géographie, etc. Le territoire peut être une région urbaine, un pays, un bassin de vie, un espace économique...

La prospective territoriale va analyser les facteurs de changement pour ensuite chercher des voies pour l'action. Non seulement elle est ancrée dans un espace concret, déterminé, mais surtout elle s'exerce et se conduit avec les acteurs qui composent ce territoire : sa population, ses institutions locales publiques ou civiles, ses acteurs économiques et leurs structures représentatives, etc.



LA PROSPECTIVE TERRITORIALE LOCALE

LA PROSPECTIVE TERRITORIALE LOCALE

- Imagine une médiation entre le temps long de la stratégie et le temps court de l'action
- Préfigure des changements
- Entame une réflexion sur l'articulation des échelles à la fois locales et globales qui échappent à la rationalité des découpages hérités

Damien Denizot, 2003

16

Illustration 12: La prospective territoriale locale

Place de la prospective dans le processus de planification stratégique

L'exercice prospectif commence après l'analyse du territoire et l'identification des enjeux de développement.

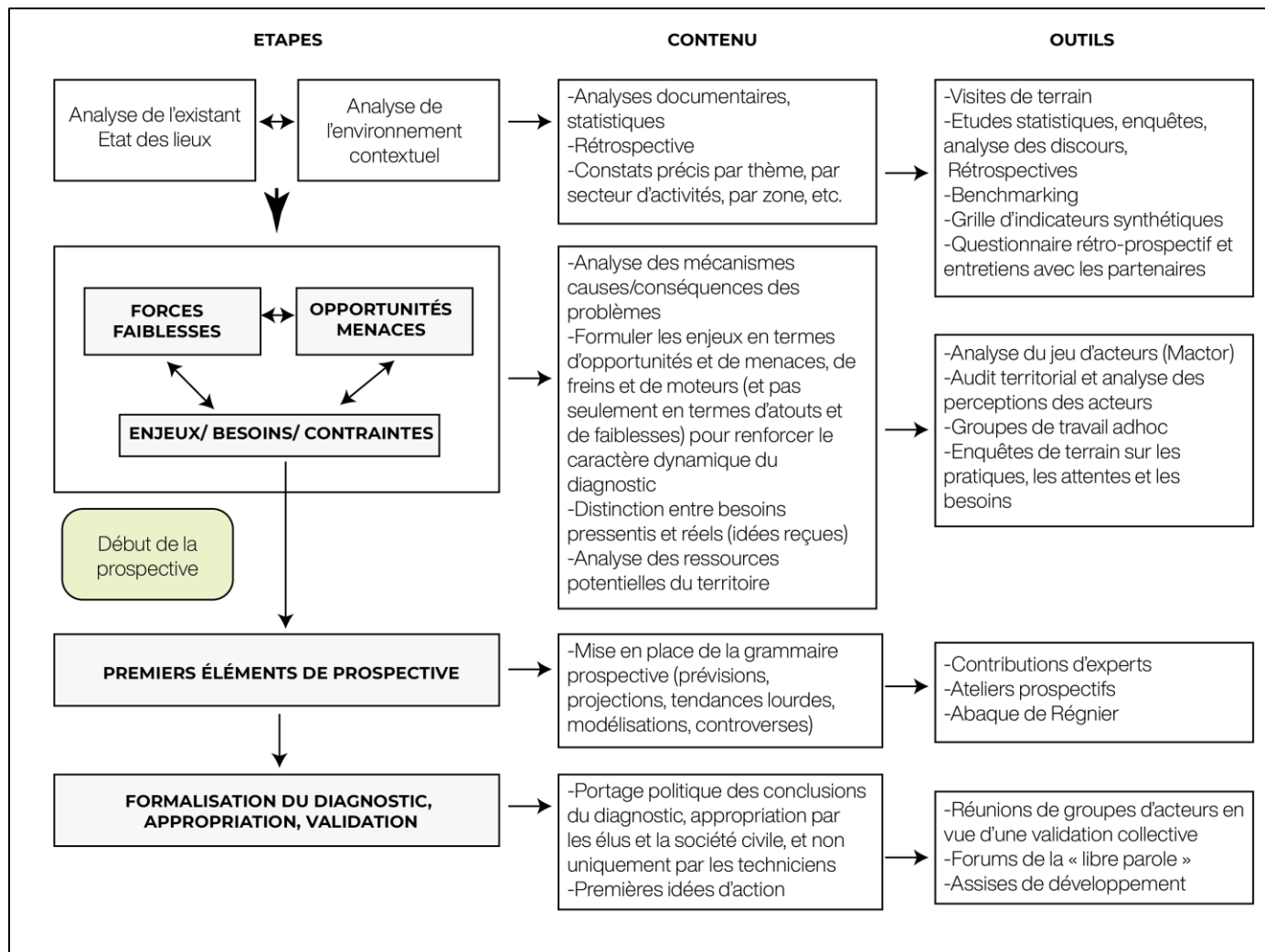


Illustration 13: L'approche prospective

1.4.1.2 Les outils de la prospective territoriale

Quel que soit l'approche retenue pour l'exercice prospectif, la prospective territoriale repose sur les cinq interrogations suivantes :

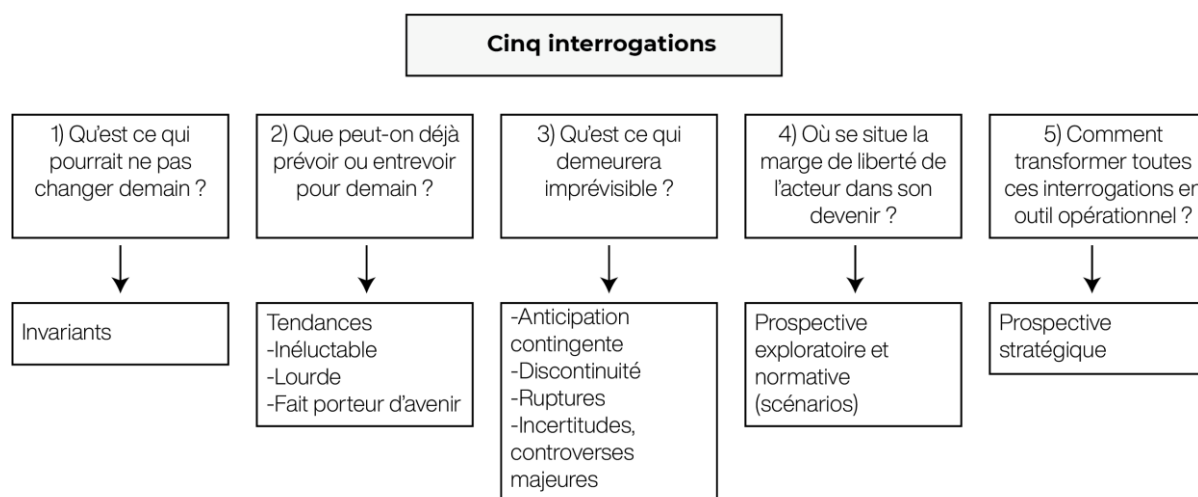


Illustration 14: Identification des facteurs de changement

Les facteurs de changement :

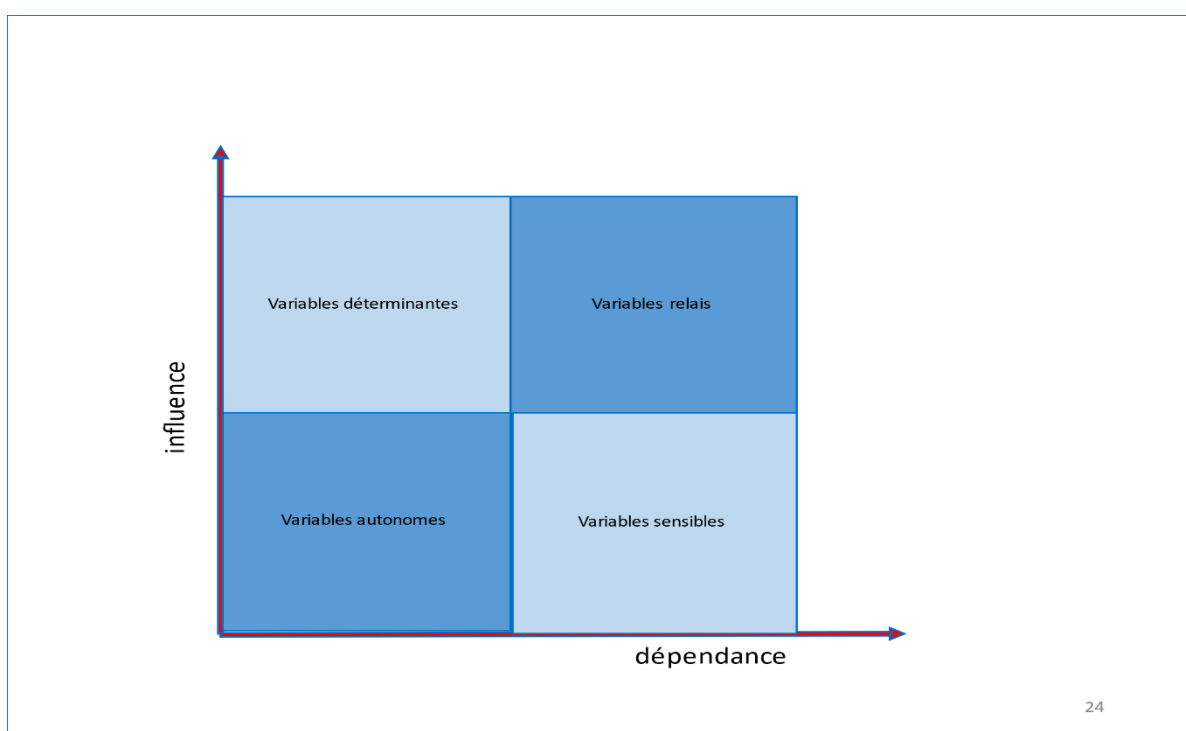
- Tendances lourdes : celles qui vont advenir (Changement majeur et brutal, impactant fortement l'évolution d'une ou plusieurs variables ou encore d'un système.
- Signaux faibles/germes de changement : à peine perceptibles et qui pourrais bien tout changer
- Discontinuité : Interruption, transformation ou rupture dans une suite d'événements, dans une évolution, ou encore dans la représentation qui en est donnée, notamment par l'analyse.

Les variables (facteurs d'évolution du territoire), sont des éléments permettant de décrire le territoire et susceptibles d'évoluer du fait de la dynamique propre du territoire et d'influences externes. L'analyse structurelle qui consiste à déterminer les relations entre variables, en se posant la question « quelle est l'influence de la variable A sur la variable B? » et en notant +1 si A influe sur B, 0 si elle n'a aucun effet. Elle permet d'identifier les variables clés d'évolution du système territorial.

Outil : Analyse structurelle

	Influence de la variable ...								Dépendance
Sur la variable ...	A	B	C	D	E	F	G	H	
A		0	1	0	0	1	1	0	3
B	1		1	0	0	1	0	1	4
C	0	1		1	1	1	0	0	4
D	0	1	1		0	1	0	1	4
E	1	0	0	0		1	0	0	2
F	1	1	1	0	1		1	1	6
G	1	1	1	0	0	0		0	3
H	0	1	1	1	0	1	1		5
Influence	4	5	6	2	2	6	3		

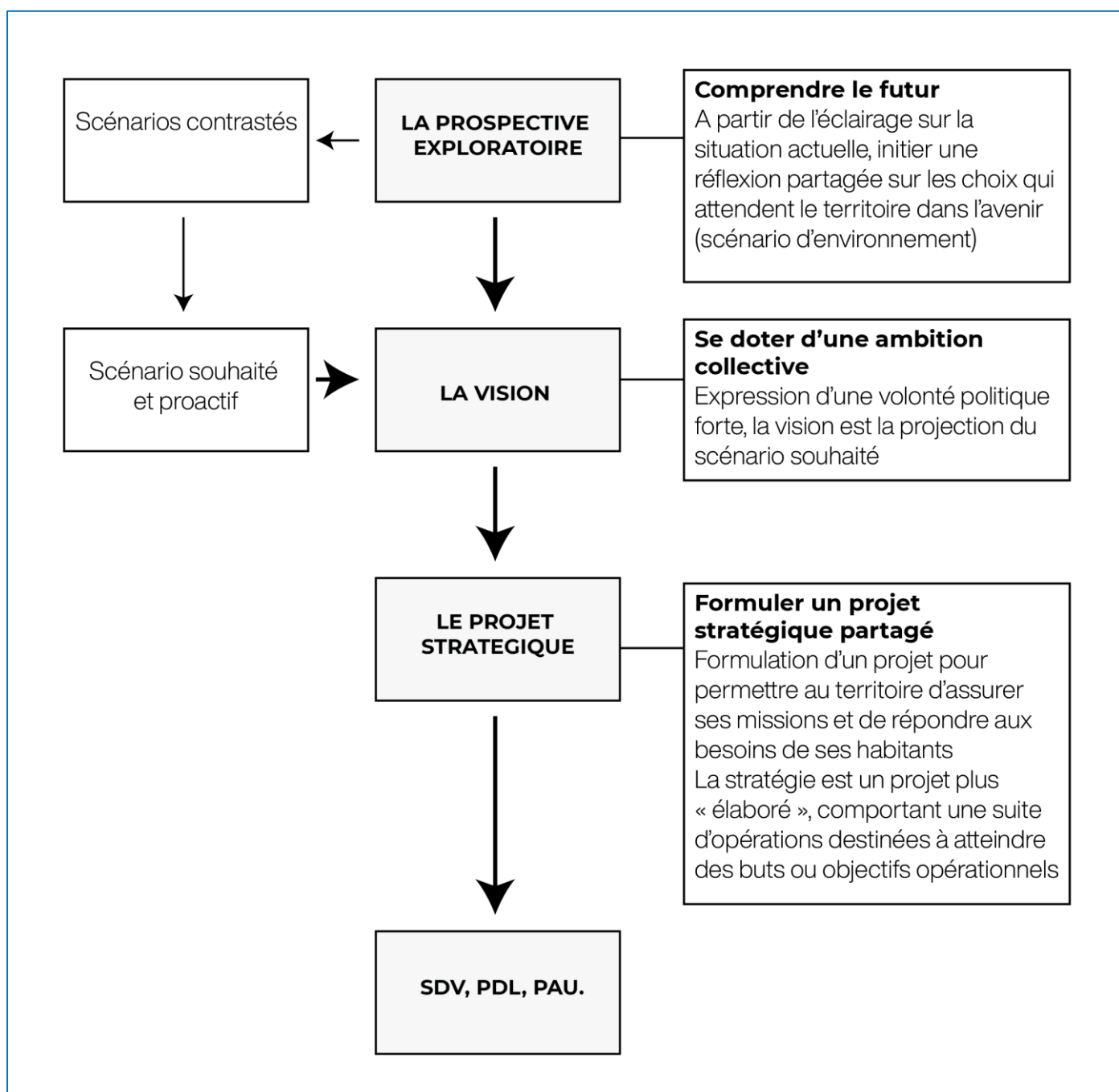
Illustration 15: Outil d'analyse structurelle



La matrice et sa représentation graphique permettent de distinguer :

- Les variables motrices (celles qui ont plus d'influence sur les autres qu'elles n'en subissent) : il s'agit de déterminants du système territorial ;
- Les variables sensibles (celles qui ont peu d'influence sur les autres, mais qui sont très dépendantes) : elles sont des résultantes du système ;
- Les variables autonomes (à la fois peu influentes et peu dépendantes) ;
- Les variables relais (à la fois dépendantes de certaines variables et influentes sur d'autres).

La prospective territoriale explore différents types de scénarios qui se distinguent par leurs approches de construction :



Scénarios normatifs : ils partent d'une norme de désirabilité (image souhaitable ou non) et remontent le futur jusqu'au présent. Le cheminement est alors construit de façon rétrospective. Ils éclairent davantage les risques de ruptures et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à des objectifs prédéfinis (éviter telle situation ou atteindre telle autre)

Scénarios tendanciels : ou scénarios « sans surprise » correspondent à une poursuite des tendances actuelles, sans rupture majeure et intègrent des facteurs de changements déjà connus dont la probabilité est certaine.

Les scénarios contrastés : ils sont destinés à explorer des hypothèses de rupture, ayant ou non un degré de probabilité faible.

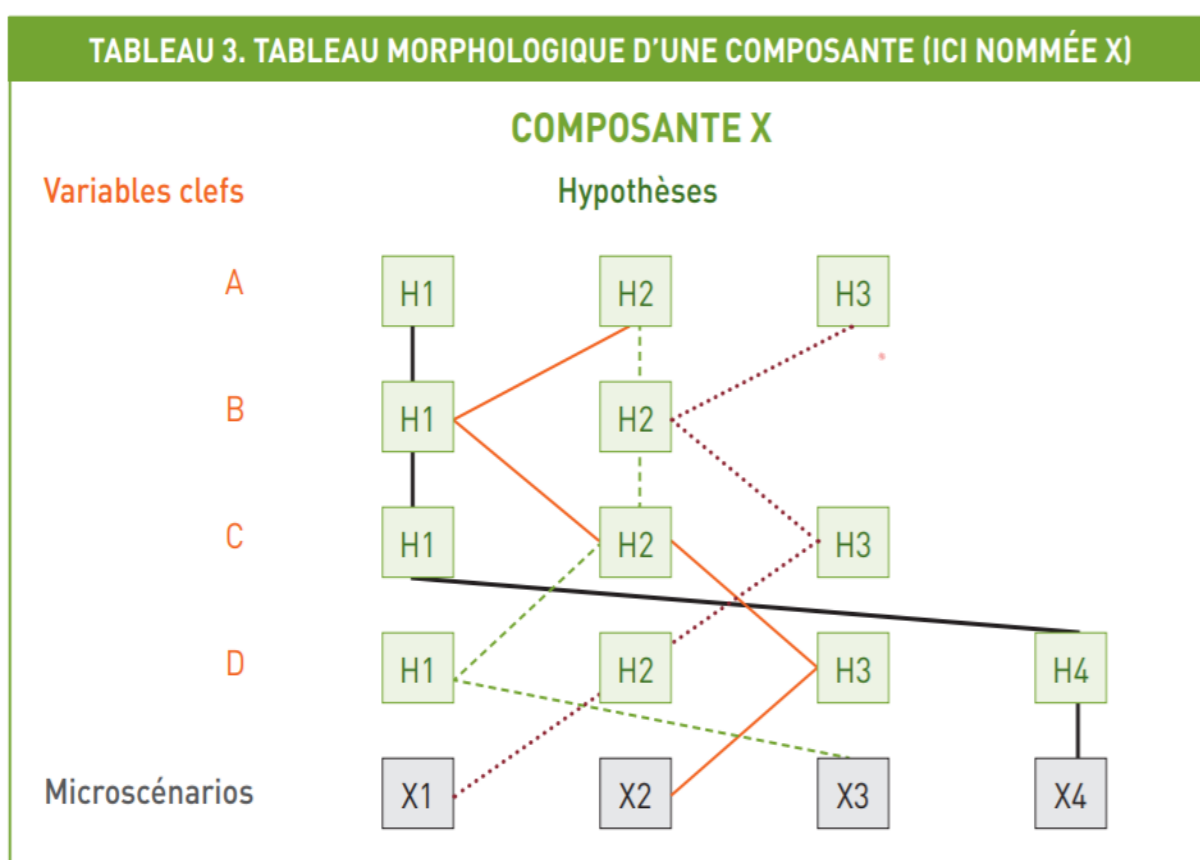


Illustration 18: Principe de la construction de scénarios

Source : Revue futures internationales ; mars 2018

1.4.2 L'attractivité territoriale

L'objectif de cette séquence est de connaître et d'appliquer des concepts et des outils issus des approches de développement territorial ; et ce afin d'intégrer les enjeux de l'attractivité dans leurs démarches de planification territoriale stratégique

1.4.2.1 Définition et objet de l'attractivité territoriale

L'**attractivité d'un territoire** (ville, agglomération, etc.) est sa capacité à attirer à un moment donné l'implantation de facteurs de production (capital, main-d'œuvre...), d'habitants ou de touristes. Elle diffère en cela de la compétitivité, qui est une résultante, et éventuellement un facteur parmi d'autres de l'attractivité.

Elle repose sur trois piliers :

- L'identité et l'image
- Les grands projets
- L'implication des acteurs locaux

L'analyse- Diagnostic est le préambule indispensable à toute démarche d'attractivité territoriale :

- Identifier le territoire pertinent
- Collecter les données
- Impliquer les acteurs clés

1.4.2.2 - La démarche de l'attractivité territoriale

La démarche d'attractivité territoriale repose sur l'application au territoire de la démarche du marketing stratégique (pour les entreprises) :

Sur la base de l'analyse du territoire (exemple de l'analyse SWOT) la démarche s'organise en trois étapes :

- La segmentation de l'offre du territoire : en identifiant les atouts actuels et futurs du territoire
- Le ciblage
- Le positionnement

La segmentation de l'offre territoriale

Les facteurs de l'attractivité d'un territoire	Commentaires	Importance (+ ou -)
Ressources naturelles et humaines		
La morphologie du territoire		
Le climat		
Voies de communication		
Démographie		
Poids du territoire dans la région		
Ressources identitaires et symboliques		
Climat social		
Dynamique événementielle		
Peuplement		
Poids et diversité culturelle		
Patrimoine		
Typologie des activités		
Composante économique et infrastructurelle		
Education et enseignement supérieur		
Communications et transport		
Emploi		
TIC		
Infrastructure tertiaire		
Équipements d'intérêt général		
Équipements sportifs et culturels		
Équipements scolaires		
Aménagement des espaces publics		

Une fois les segments de l'offre territoriale sont analysés, un premier positionnement peut être effectué en identifiant les segments stratégiques potentiels de l'offre du territoire. À titre d'exemple la diversité des besoins des entreprises en matière de sites d'implantation comme celle des touristes en matière de découverte, légitiment de façon croissante le fait de recourir à des segments rigoureux de l'offre territoriale.

Exemples de segments stratégiques de l'offre territoriale :

- Le tourisme culturel à Kairouan
- Le shopping à Msaken
- Les énergies renouvelables à Tataouine
- Le tourisme alternatif à Beja
- L'agroalimentaire et les circuits de distribution à Jendouba
- L'attractivité résidentielle à Boughrara
- etc.

Ciblage

Les attraits et les attentes de chaque segment cible (entreprise, ménages, etc.) sont comparés aux atouts actuels et futurs du territoire. Peuvent donc être opportunément ciblés les segments pour lesquels les atouts du territoire correspondent largement aux attentes du sagement de la demande



Illustration 19: Travail de ciblage

Chaque segment identifié fera l'objet d'un travail d'évaluation en trois temps :

- Taille du segment : nombre de touristes, effectif des ménages, nombre d'entreprises, etc.
- Solvabilité du segment : en lien avec les capacités financières du segment
- Intérêt pour le territoire : notamment la création d'emplois, les impacts sur l'économie locale, amélioration du cadre de vie, etc.

Il est inutile de cibler des segments pour lesquelles le territoire ne dispose pas de l'offre territoriale adéquate en dépit de leurs intérêts en matière économique, sociale, etc.

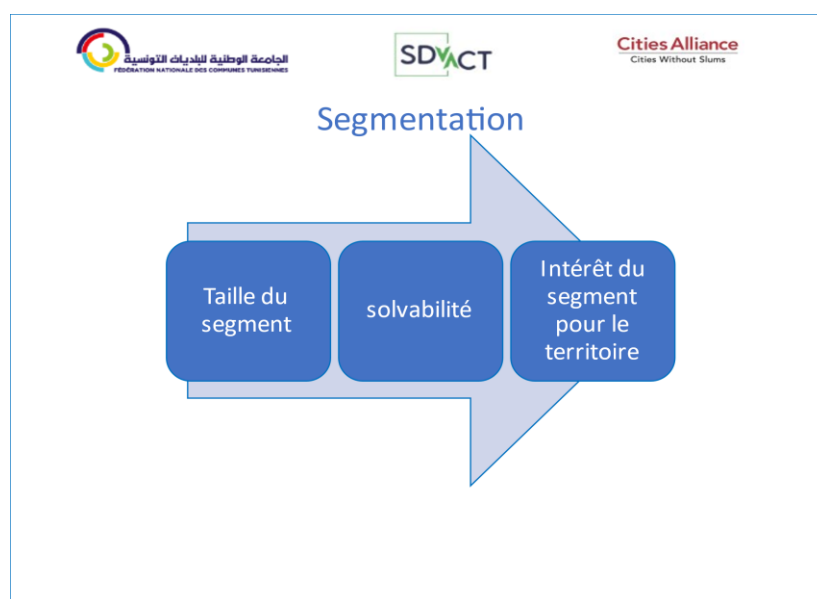


Illustration 20: Travail de segmentation

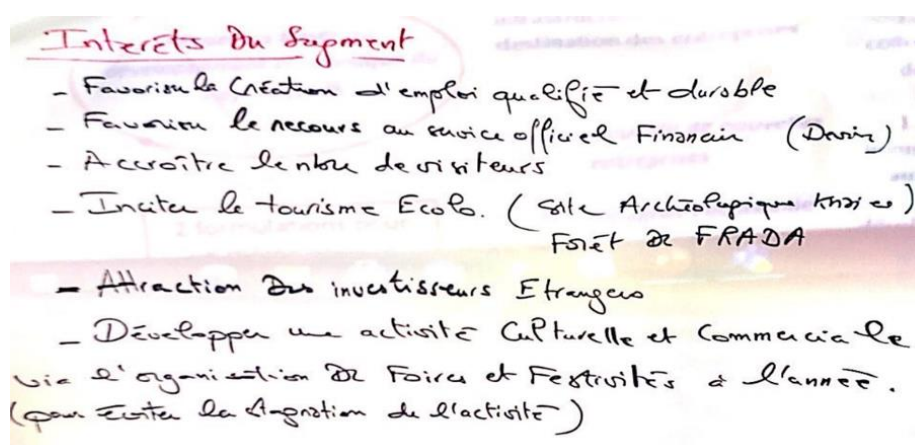


Illustration 21: Analyse de l'intérêt du segment shopping pour la commune de Msaken

Le positionnement

Une fois les segments cibles identifiés, reste à définir un positionnement ; ce dernier consiste à confronter et différencier par rapport à des territoires concurrents les caractéristiques saillantes de l'offre territoriale. Le positionnement du territoire doit trouver à la fois sa traduction tangible dans des équipements, infrastructures, etc. ; et non tangible dans la culture, l'image, les compétences ...

Pour travailler sur son positionnement, un territoire doit pouvoir recenser ce que font les autres pour se singulariser le plus possible, et travailler à partir des besoins et attentes de sa cible.

Par exemple dans le cas de l'attractivité des entreprises un certain nombre de facteurs de différenciation peuvent être recensés :

- L'image de marque du territoire ;
- L'accès au niveau régional, national et international ;
- La diversité des compétences, des activités déjà présentes ;
- Les couts d'implantation, des ressources humaines ;
- Les infrastructures télécoms, les TIC ;
- Les synergies inter-entreprises ;
- La compétence des ressources humaines,
- La qualité de vie pour les cadres ;
- etc.

Le profil de compétence doit être comparé au profil des territoires concurrents.

[illegible]

Illustration 22: Analyse du positionnement de Beja par rapport à la concurrence sur le segment du tourisme alternatif

*Photo 2: Exercice sur l'attractivité territoriale
(commune de Médenine)*

2. Les outils et méthodes pour la planification du développement territorial

Sur la base des analyses, du diagnostic et des différentes options de positionnement stratégique, le plus souvent en termes d'enjeux, la phase de planification permet de formuler la stratégie de changement pour permettre au territoire (commune, région, etc.) d'assurer ses missions et de répondre aux besoins de ses habitants.

Ainsi l'objectif de la phase de planification est de se fixer des objectifs stratégiques clairs pour le développement du territoire qui traduisent la vision et permettent de développer une stratégie plus élaborée, comportant les actions destinées à atteindre les buts ou les objectifs opérationnels.

Cette partie se concentre sur :

- L'élaboration du cadre logique et du plan d'action détaillé
- L'évaluation des synergies et des liens entre les actions et projets
- L'évaluation de l'intégration du plan d'action

2.1 Le cadre logique

2.1.1 La démarche du cadre logique

La stratégie est plus élaborée ; elle doit comporter les actions destinées à atteindre les buts ou les objectifs opérationnels.

La démarche du cadre logique est importante pour ne pas confondre vos objectifs, avec les résultats que vous attendez et donc sur le choix des actions / projets. Il existe plusieurs formats de cadres logiques. Il est intéressant de choisir celui qui vous convient pour poser clairement les bases du projet.

Au même titre que la phase diagnostic, le cadre logique s'inscrit dans une démarche itérative. Il est amendé au fur et à mesure des échanges : en fonction d'un objectif qui n'est pas bien compris par un partenaire, dont la formulation heurte un élu, etc.

Parmi les différents cadres logiques, le cadre logique de la Commission européenne est particulièrement utilisé. Il se présente ainsi :

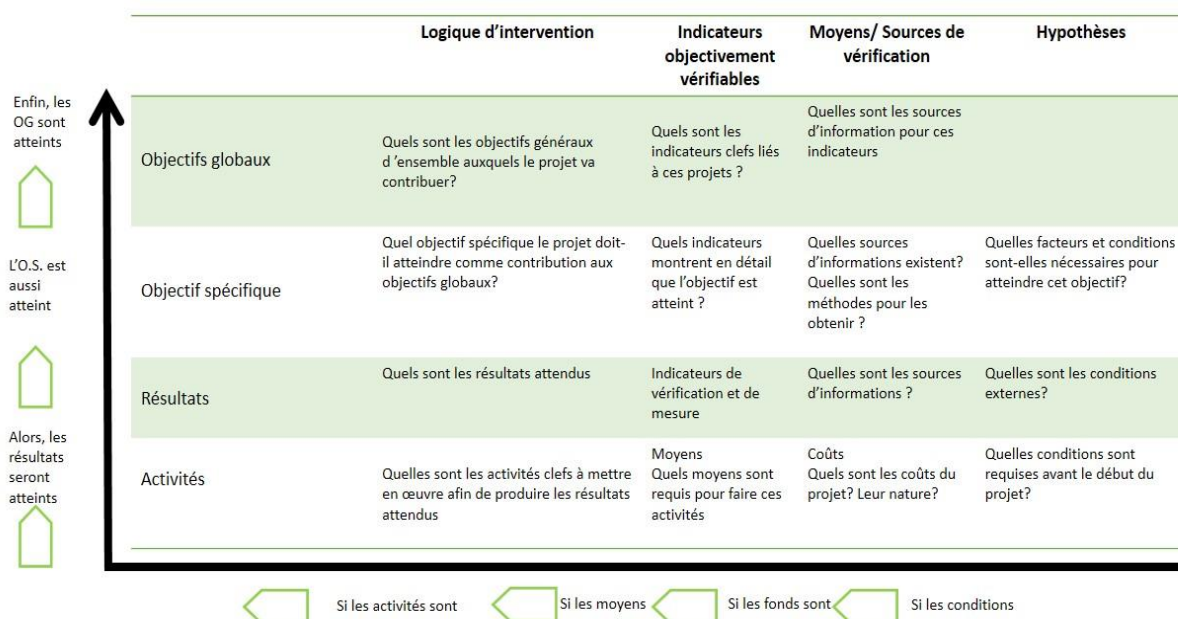


Illustration 23: Le cadre logique adopté par la Commission européenne

2.1.2 Les étapes de la conception du cadre logique

Dans la pratique, il est recommandé de respecter l'ordre ci-dessous lors de l'établissement du cadre logique

- 1- Identifier les objectifs globaux (axes) de la stratégie
- 2- Décliner les objectifs globaux en objectifs spécifiques
- 3- Formuler les résultats attendus pour chaque objectif spécifique
- 4- Identifier des programmes/projets/ actions permettant d'atteindre les objectifs spécifiques
- 5- Définir les indicateurs permettant de mesurer le degré d'atteinte des objectifs spécifiques

Objectif global 1	Objectif spécifique 2	Projet/action 4	Résultat attendu 3	Indicateur 5

La réalisation d'un cadre logique prend du temps, car il s'inscrit dans une démarche **itérative**. Il est amendé au fur et à mesure des échanges. La première version peut être élaborée par l'équipe technique. La construction itérative entre plusieurs partenaires et la validation peut prendre plusieurs semaines.

OS 1: Promouvoir l'accès aux loisirs.

Projet.	Résultat	I						
Aménagement des rives du canal en un Parc Urbain	- 3,5 ha aménagés en aquaparc R. - Terrain de Foot à 6 Implanté. - Parcs de Santé aménagés - Parcs de Moto-cars aménagé	<table> <tr> <td>Etudes % Mise en œuvre du PDR</td> <td>Nombre de visiteurs/jour</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre d'événement sportif de compétitions</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre de Festival/événements.</td> </tr> </table>	Etudes % Mise en œuvre du PDR	Nombre de visiteurs/jour	Nombre d'événement sportif de compétitions		Nombre de Festival/événements.	
Etudes % Mise en œuvre du PDR	Nombre de visiteurs/jour							
Nombre d'événement sportif de compétitions								
Nombre de Festival/événements.								

OS 2: Améliorer la fluidité de la circulation Véhiculaire.

Projets	Résultats	I				
Liaison Nord-Sud de la ville	Construction de deux Ponts	<table> <tr> <td>Etudes %</td> <td>Mises en œuvre %</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre de véhicules/jour dans les anciens ponts/portes</td> </tr> </table>	Etudes %	Mises en œuvre %	Nombre de véhicules/jour dans les anciens ponts/portes	
Etudes %	Mises en œuvre %					
Nombre de véhicules/jour dans les anciens ponts/portes						

Illustration 24: Cas pratique conception du cadre logique (groupe de la commune de Gabès)

Conseils

- Le cadre logique est un outil. Il ne doit ni être trop vague sinon il risque d'être inutile. À l'inverse il ne doit pas être trop détaillé au risque de perdre la vue d'ensemble que permet le cadre logique. Lors du remplissage du cadre logique, il convient de renseigner d'abord l'objectif global puis les objectifs spécifiques, les résultats attendus et enfin les projets à mener pour atteindre ces objectifs.
- Une fois la logique d'intervention établie, les indicateurs de résultats doivent être indiqués.
- Le cadre logique peut s'avérer aride. Il n'a pas vocation à être communiqué aux acteurs du territoire dans sa forme technique. Un travail spécifique sur la formulation doit être réalisé pour que les objectifs retenus fédèrent et entraînent les acteurs mobilisés lors du processus.

2.2 Améliorer la formulation des projets /actions

2.2.1 L'outil d'analyse des liens

L'outil d'analyse des liens permet d'explorer les liens entre les projets / actions potentiels proposés ou développés et de s'assurer que la stratégie en développement reste concentrée sur les objectifs en évaluant la pertinence des projets /actions par rapport aux objectifs.

Cet outil :

- Introduit la dimension spatiale à travers la cartographie des projets et l'évaluation de leur cohérence spatiale
- Aide l'équipe à explorer les synergies potentielles entre les projets et actions des différents domaines
- Aide à éviter les projets/ actions conflictuels (incompatibles)
- Reste concentré sur les objectifs en évaluant la pertinence des projets/actions



الجامعة الوطنية البلديات التونسية
FÉDÉRATION NATIONALE DES COMMUNES TUNISIENNES





Cities Alliance
Cities Without Slums

Illustration 25: Outil d'analyse des liens entre les actions

2.2.2- Les étapes de l'analyse des liens

L'outil est utilisé avec la cartographie des projets potentiels. Cela permet de voir les liens basés sur la localisation spatiale.

La préparation de l'analyse des liens comprend les étapes suivantes :

Étape 1 : Localisez l'un des projets potentiels identifiés sur une carte qui couvre la commune à une échelle suffisante pour être en mesure de localiser des sites tout en couvrant toute la commune.

Étape 2 : Créez un tableau. Dressez la liste des principaux projets identifiés sur le côté gauche (en-têtes de ligne) et en haut (en-têtes de colonne). Dressez la liste des principaux objectifs du plan stratégique, mais uniquement sur le côté gauche. Videz les cases de connexion où les mêmes éléments se connectent.

Étape 3 : Pour chaque paire de connexions dans chaque case, marquez la relation comme suit :

- Relation positive : où un projet aide un autre (est compatible avec) ou soutient l'autre : fortement (++), légèrement (+)
- Relation négative : là où un projet interfère (n'est pas compatible) avec l'autre : fortement (- -), faiblement : (-).
- Relation neutre : marquez avec (0)

Étape 4 : Pour chaque paire où il existe une relation forte, rédigez une courte note indiquant comment obtenir des avantages ou minimiser les problèmes. Les notes pourraient inclure la planification spatiale intégrée, la coordination de l'organisation, le lien avec le financement, le calendrier coordonné.

Étape 5 : Évaluez chacun des projets par rapport aux objectifs. Le résultat est l'identification de regroupements de projets par rapport aux objectifs.

Relation forte	Quels avantages ou quels problèmes et pour qui ?	Implications pour la stratégie : comment maximiser les avantages ou minimiser les risques ?
R1:		
R2		
.....		

Projet 1 P 1
Projet 2 +2 P 2
Projet 3 0 0 P 3
Projet 4 0 0 0 P 4
Projet 5 0 0 0 +2 P 5
Projet 6 +1 +1 0 1 1 P 6
Projet 7
Projet 8
Obj 1 +2 +2 +1 +2 +2 +1
Obj 2 0 0 0 +2 +2 +1
Obj 3

Relation Forte	Quels avantages aux quels Problèmes et pour qui ?	Implications pour l' stratégie : comment maximiser les avantages et minimiser les risques ?
R 1 (P1 - P2 - P3)	Actuellement des champs ; - économique - culturel - social	La coordination intégrale avec tout les intervenants
R 2 (P4 - P6)	Document la spécificité des productions de la Région	Des jeunes et de sensibilisation - les organisations / les associations Société civile
...		

Illustration 26: Application de l'analyse des liens ; commune de Sidi Bouzid

2.3 L'outil d'évaluation de l'intégration du plan d'action

2.3.1 Intérêt de l'outil

Une stratégie est plus que la somme de projets. Il s'agit d'un regroupement significatif de projets qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs stratégiques. Les avantages devraient être tirés des synergies et des conflits évités ou minimisés.

Cette grille sert à évaluer les types d'intégration et l'ampleur des progrès potentiels, elle peut être utilisée tout au long du cycle de vie de la stratégie et à différentes étapes du processus de planification (exemple : auto-évaluation d'une ébauche de planification.)

L'outil évaluation de l'intégration du plan d'action (3)

Type d'intégration	Description	Quelle est la situation actuelle ?	Dans quelle mesure de progrès peuvent-ils être réalisés?
Politique/ Secteur	- Intégrer les aspects économiques, sociaux et défis environnementaux - Relier les solutions et minimiser les effets des externalités négatives		
Horizontale	- Développer des partenariats au niveau local - Rassembler tous les principaux acteurs autour d'un défi		
Verticale	- Aligner les politiques, les intervenants et le financement vers le haut - Chaîne verticale de gouvernance - Assurer la cohérence		
Territoriale	- Assurer la coopération entre communes limitrophes - Minimiser le déplacement de problèmes		
Investissements	Intégrer les investissements physiques avec les ressources humaines		

Illustration 27: L'outil d'évaluation de l'intégration du plan d'action

2.3.2 Les étapes de l'évaluation de l'intégration du plan d'action

L'utilisation de cet outil comporte deux étapes

Étape 1 :

Pour remplir la grille d'intégration, réfléchir à la base de votre planification et noter

- Si vous avez déjà travaillé de manière intégrée
- Si cela est pertinent pour votre stratégie.

Remplir ensuite le tableau. Pour chaque dimension d'intégration, indiquez le niveau d'intégration actuel et les opportunités d'amélioration :

- Politique / Secteur
- Horizontale
- Verticale
- Territorial

Étape 2 : faire un compte rendu et réfléchir à la façon dont les changements peuvent être appliqués à votre planification afin de la rendre plus intégrée.

La grille d'évaluation de l'intégration pourrait être téléchargée dans une feuille Google ou dans un outil de tableau blanc en ligne (tel que Miro, Mural ...) afin d'avoir une collaboration en ligne permettant au groupe de parties prenantes d'auto-évaluer un projet de plan d'action.

Conseils

L'utilisation de l'outil n'est pas une fin en soi. Son utilisation peut être limitée à l'évaluation des types d'intégration pertinents pour le territoire considéré.

Il existe d'autres outils apparentés pour l'analyse de l'intégration des stratégies de développement territorial ; il faut opter pour l'outil qui permet de réaliser l'évaluation de l'intégration dans les conditions des moyens et du temps dont on dispose.

2.4 Le plan d'action détaillé

2.4.1 Intérêt de l'outil

Cet outil est utilisé pour développer des actions/projets concrets en les planifiant en détail, en pensant au temps, aux ressources, aux acteurs, etc. : projets détaillés, avec échéanciers et responsabilités assignés, et budgets incorporés dans un plan d'investissement multisectoriel.

L'objectif de l'utilisation de cet outil est de développer un ensemble d'actions et de projets qui, ensemble, ont le potentiel d'atteindre les objectifs fixés.

Pour élaborer le plan d'action détaillé, il faut finaliser les discussions entre les parties prenantes concernées et obtenir des accords sur la répartition des responsabilités, le financement et les échéanciers de réalisation des actions/projets.





L'outil plan d'action

Développer des actions/projets concrets en les planifiant en détail, en pensant au temps, aux ressources, aux acteurs

Affiner une action/Projet aide à transformer la vision en réalité de manière efficace

Axe/Objectif global				
Objectif spécifique	Action/projet	Acteurs/institution	Échéance/échelle du temps	ressources

Illustration 28: L'outil plan d'action

2.4.2 Les étapes de l'élaboration du plan d'action détaillé

L'utilisation de cet outil comporte quatre étapes :

Étape 1: Définir les actions/projets

Cette étape consiste à identifier et prioriser les actions nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Elle nécessite une analyse approfondie des projets. Les parties prenantes clés travailleront ensemble pour élaborer les projets en détail ; ce qui implique la définition d'objectifs de projets spécifiques », ainsi que l'identification des composantes et activités clés des projets. Ils analyseront l'éventail des options institutionnelles de mise en œuvre et des modalités de financement. Ils peuvent utiliser des fiches de projets pour mieux réaliser cette étape.

Étape 2 : Identifier les acteurs/intervenants

Les projets peuvent nécessiter de nouvelles méthodes de travail coordonnées entre les acteurs. Si la mise en place de partenariats public-privé est choisie dans le cadre de la stratégie, il faudra réfléchir à ces relations. Si les acteurs sont responsabilisés sur plus d'un projet, il faut réfléchir à la dotation en personnel et aux capacités nécessaires pour ce faire.

Étape 3: Définir les sources de financement des actions/projets

Dans cette étape les partenaires prendront les décisions sur les budgets des projets et les mécanismes de financement, notamment le financement local des projets, les financements provenant d'autres sources et sur les éventuels efforts de mobilisation de ressources supplémentaires nécessaires.

Étape 4 : Etablir les échéances de réalisation

Le plan d'action détaillé planifie et séquence également dans le temps la mise en œuvre des projets et l'allocation des ressources en tenant compte des moyens financiers et des capacités des ressources humaines des différents acteurs.

Par ailleurs, des grilles de priorisation peuvent être conçues et appliquées pour mieux sélectionner et ordonner les projets du plan d'action dans le temps.

3. L'organisation des démarches de planification territoriale stratégique

Utilisation des grilles de priorisation/ Exemple

Critère	Élevé (3)	Moyen(2)	Faible(1)
Accessibilité des parties prenantes: les résidents locaux l'accepteraient-ils?			
Faisabilité technique: le soutien nécessaire à la conception, à la mise en œuvre et à la maintenance sera-t-il disponible pour l'option?			
Facilité de mise en œuvre : peut-il être mis en œuvre au niveau local , ou dépend-il de la région/ l'état ou du soutien national?			
Viabilité financière: est-ce une option financièrement réaliste? La commune dispose-t-elle d'un financement ou d'un accès potentiel à un financement pour couvrir les coûts ?			
Potentiel d'intégration: pourrait-il être intégré à la planification et à l'élaboration de politiques existantes dans la commune?			
Multisectoriel et multi-objectif: répondrait-il aux objectifs d'autres secteurs?			

Illustration 29: Utilisation des grilles de priorisation (modèle de référence)

الهدف	المشروع	التدخلون	المدّة	للممول
1. تحسين أوضاع سكة حديدية	إعداد مخطط حاد	البلدية - التخطيط - المصالح المعنية	5 سنوات	البلدية
2. الحد من مخاطر الكوارث الطبيعية	تأمين المدينة من الفيضانات	البلدية - المصالح المعنية - المصالح المعنية	5 سنوات	الدولة
3. تحسين أوضاع التوظيف	تعزيز المرافق ومساندة المهن	البلدية - مكتب العمل المحلي	سنتين	البلدية - مكتب العمل المحلي
تطوير البنية التحتية	تطوير الأحياء السكنية	البلدية - وكالة التخطيط	5 سنوات	الدولة
	تطوير وتوسيع شبكة المياه	البلدية - شركة استغلال وتوزيع المياه	5 سنوات	البلدية - شركة المياه

Illustration 30: Application de l'outil plan d'action détaillé; commune de Médénine

Conseils

- Cet outil est utilisé par l'équipe technique et dans la concertation et la coordination entre les acteurs clés. La finalisation d'un plan d'action détaillé peut prendre entre un et deux mois, compte non tenu du temps nécessaire pour son approbation.
- Il est extrêmement important de relier les objectifs et les projets potentiels aux budgets pour passer du rêve à la réalité. Les limites des budgets obligent à prioriser les projets.
- Il est conseillé de ne pas perdre de vue les conclusions issues des évaluations de l'intégration de la stratégie territoriale et des liens entre les projets



Photo 3: Exercice du plan d'action (commune de Msaken)

Les démarches de planification stratégique territoriale s'articulent généralement autour de quatre principales étapes.



Illustration 31: Les étapes de la démarche de planification

Dans la pratique, ces démarches impliquent la mise en place d'une organisation et de processus techniques, participatifs et de prise de décision cohérente et adaptée aux contextes particuliers des projets et des territoires concernés.

Cette partie vise à jeter les bases de l'organisation de la démarche de planification stratégique en réfléchissant soigneusement à qui devrait être impliqué dans le processus, comment il sera organisé et en veillant à ce qu'il y ait la meilleure information possible.

3.1 L'analyse des acteurs

Le développement territorial rassemble toutes les actions qui visent à valoriser les ressources d'un territoire **par et pour** les groupes qui occupent ce territoire. La mobilisation des acteurs d'un territoire, les « parties prenantes » est incontournable dans l'élaboration d'un projet de territoire.

La connaissance des acteurs de son territoire est importante pour faire « vivre » et animer une stratégie de développement territorial. Elle peut être cartographiée afin de mieux comprendre les écosystèmes locaux et devenir ainsi une aide à la décision.

Les parties prenantes sont des personnes, des groupes ou des organisations qui :

- Sont affectés, positivement ou négativement, par l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de développement territorial ou par un problème découlant de ce processus ;
- Peut contribuer avec des ressources humaines et non humaines à la planification et à la mise en œuvre du processus ;
- Contrôler ou influencer la mise en œuvre du processus ;
- Avoir un intérêt pour le succès ou l'échec du processus.

Une analyse des parties prenantes permet de comprendre les intérêts et les capacités des acteurs qui pourraient avoir quelque chose à gagner ou à perdre, ou qui pourraient soutenir, ou bloquer le projet. Elle favorise l'appropriation et le sens des responsabilités parmi toutes les parties prenantes dans un territoire, et réduit la résistance si les intérêts sont intégrés. Cela permet également aux groupes faibles d'être habilités à participer efficacement.

L'analyse des acteurs est utilisée au début de la préparation du processus d'élaboration de la stratégie et peut être répétée plusieurs fois au cours du processus pour :

- Identifier les parties prenantes pertinentes pour votre stratégie ;
- Les impliquer dans la stratégie ;
- Construire ou adapter un groupe de parties prenantes collaboratif et durable.

3.1.1 La cartographie des parties prenantes

3.1.1.1 Utilité de la cartographie des acteurs

L'outil « Carte des écosystèmes des parties prenantes » vise à identifier et cartographier les parties prenantes en fonction du secteur auquel elles appartiennent et de leur niveau d'importance.

Il doit être utilisé au début du projet et peut être répété plusieurs fois au cours du cycle du projet pour adapter le groupe si nécessaire.

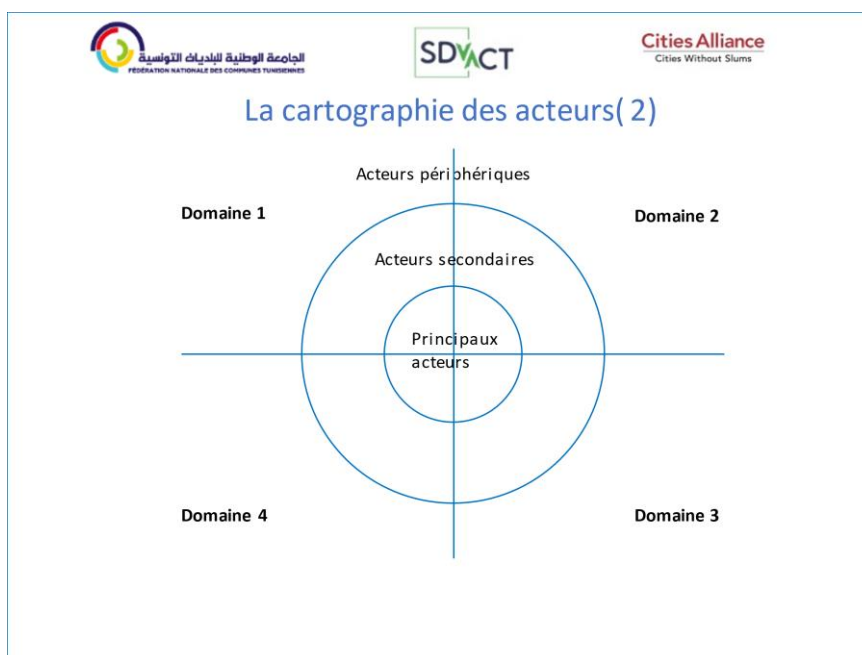


Illustration 32: Modèle pour la cartographie des acteurs

3.1.1.2 Les étapes de la cartographie des acteurs

La carte des acteurs est réalisée en deux étapes

Étape 1:

Définir les domaines pertinents ; placez la carte de l'écosystème (elle ressemble à une toile d'araignée avec cercles concentriques). Dans chaque segment, placez un domaine qui est important pour la stratégie telle que l'économie locale, les infrastructures et équipements, la mobilité et transport, le logement, etc. Il peut aussi s'agir d'environnement ou politique sociale.

Étape 2:

Définir les parties prenantes et leur position sur la carte ; pensez aux principales parties prenantes, au domaine auquel elles appartiennent, et combien ils sont importants ; convenez la position de chaque partie prenante. Placez vos parties prenantes sur la carte:

- Dans le cercle central se trouvent vos parties prenantes les plus importantes (primaire)
- Sur les cercles extérieurs se trouvent des parties prenantes qui pourraient être importantes, mais il n'est pas nécessaire d'être des membres permanents du groupe multipartite (secondaire).



Illustration 33: Application de la carte des acteurs
 (commune de Sidi Bouzid)



Photo 4: Exercice de la carte des acteurs
 (commune de Médenine)

3.1.2 L'analyse des parties prenantes

3.1.2.1 Intérêt de l'analyse des parties prenantes

L'outil analyse des parties prenantes vise à identifier les intérêts et les motivations des parties prenantes, ainsi que les actions possibles pour répondre à ces différents intérêts.

Il est intéressant de l'utiliser une fois que vous avez cartographié l'écosystème des parties prenantes et aussi bien que la puissance et l'intérêt qu'elles portent au défi.

Il doit être utilisé au début du projet et peut être répété plusieurs fois au cours du cycle du projet si nécessaire.

Il peut être utilisé :

- Pour mener une analyse plus approfondie au fur et à mesure que le projet évolue, pour faire entrer les parties prenantes manquantes et vérifier la pertinence de l'adhésion.
- Pour analyser l'intérêt et la motivation des parties prenantes lors de la mise en place de groupes multi acteurs.



الجامعة الوطنية للبلديات التونسية
FÉDÉRATION NATIONALE DES COMMUNES TUNISIENNES



Cities Alliance
Cities Without Slums

Analyse des acteurs(2)

acteur	Quels intérêts? Dans quelle mesure est-il affecté par le projet?	Capacité? Motivation?	Actions possibles pour répondre aux intérêts des parties prenantes
Acteur principal			
Acteur secondaire			
Acteur périphérique			

Illustration 34: Analyse des acteurs (modèle)

3.1.2.2 Les étapes de l'analyse des acteurs

L'analyse des acteurs s'articule en trois étapes :

Étape 1

Divisez les parties prenantes en deux groupes

Principaux acteurs : ceux qui sont directement touchés par le projet, positivement ou négativement.

Acteurs secondaires : ceux qui ont un rôle intermédiaire, y compris les agences d'exécution, les décideurs, ou les agences de soutien.

Étape 2

Remplissez l'arborescence d'autres colonnes

- La première colonne résume la situation actuelle et comment chaque partie prenante est affectée par problème à résoudre
- La deuxième colonne doit noter leur rôle potentiel et le désir d'apporter des changements.
- La troisième colonne doit se concentrer sur la manière dont le projet peut répondre à leurs demandes.

Étape 3

Réfléchir aux intérêts des parties prenantes

Une fois le tableau rempli, réfléchissez à ce qui peut être fait afin de mieux répondre ou contrecarrer les intérêts des parties prenantes. En particulier, pensez à : que peut-on faire pour maximiser l'engagement des ceux qui sont susceptibles de soutenir le projet, et de

minimiser / comprendre la résistance de ceux qui peuvent être plus susceptibles de le bloquer. De plus, c'est important d'évaluer et, si nécessaire, de développer ou adapter la capacité des différentes parties prenantes à s'engager dans le processus.

Une fois les parties prenantes définies, elles peuvent être placées dans la matrice suivant deux critères :

- **Pouvoir** : Quelle est l'influence de la partie prenante sur le développement d'une solution au défi ?
- **Intérêt** : À quel point il est important pour cette partie prenante de trouver une solution au défi ?

A. Grand pouvoir / Faible intérêt : Dans cet encadré, listez les parties prenantes à forte influence, qui peuvent affecter le résultat de l'activité, mais dont les intérêts ne sont pas la cible de l'activité. Ces parties prenantes peuvent être « des disjoncteurs » et pourraient constituer un risque grave s'il n'est pas manipulé correctement.

B. Grand pouvoir / Grand intérêt : Dans cet encadré, listez les parties prenantes présentant un grand intérêt pour votre activité qui peut également influencer considérablement son succès. L'équipe projet devra développer de bonnes relations de travail avec ces parties prenantes pour assurer un soutien efficace à l'activité.

C. Faible pouvoir / Faible intérêt : Dans cet encadré, listez les parties prenantes qui sont des parties prenantes de faible priorité, mais peuvent nécessiter une attention limitée ou, au moins, être tenus informés tout au long du processus, car il se peut que leur statut évolue avec le temps.

D. Faible pouvoir / Grand intérêt : Dans cet encadré, listez les parties prenantes qui présentent un grand intérêt pour votre activité, mais avec une faible puissance d'action. Ils nécessitent une attention si leurs intérêts doivent être protégés.



Illustration 35: La matrice des pouvoirs/intérêts

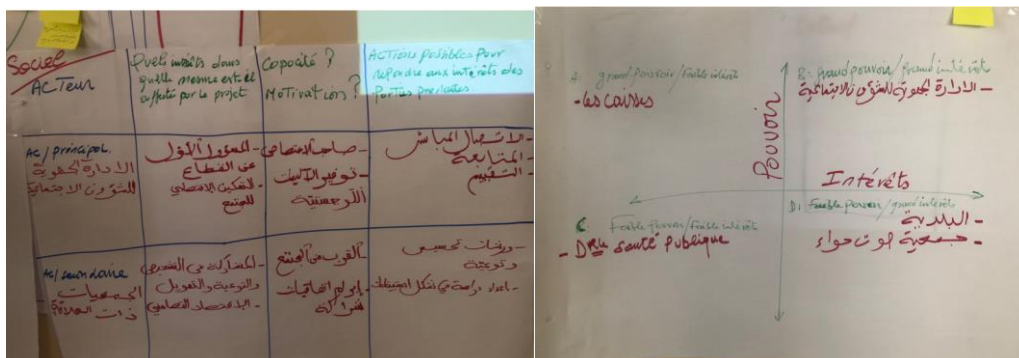


Illustration 36: Analyse des acteurs (commune de Sidi Bouzid)

Conseils

L'analyse des acteurs est une étape préalable à l'organisation du processus de planification stratégique. Elle permet de clarifier les rôles et mobiliser les acteurs qui seront impliqués.

La matrice des pouvoirs / intérêts des parties prenantes vise à identifier, cartographier et hiérarchiser les parties prenantes. Son objectif est de réfléchir à la bonne approche à adopter avec chacun d'eux.

Il doit être utilisé au début du projet et peut être répété plusieurs fois au cours du cycle du projet si nécessaire.

Il peut être utilisé pour le brainstorming et pour l'échange de connaissances et d'idées :

- Identifier et prioriser les parties prenantes.
- Adapter l'approche à adopter lors de l'engagement avec chacune des parties prenantes.

L'outil d'analyse des acteurs peut être utilisé lors de réunions virtuelles pour organiser un exercice collaboratif en ligne. Le tableau d'analyse et d'amélioration des preuves peut être téléchargé dans une plateforme de tableau blanc collaboratif en ligne (comme Miro, Mural...) et les participants peuvent ensuite remplir le tableau grâce à des post-it virtuels.

3.2 Mise en place de l'organisation

2.2.1 Les préalables à la mise en place de l'organisation

La préparation d'une stratégie de développement territorial est un travail d'équipe. Les objectifs pour le territoire sont de se préparer, d'impliquer les principales parties prenantes dès le départ, de garantir leur engagement et d'organiser leur implication.

L'engagement politique

Il s'agit d'obtenir un engagement politique, mais aussi un engagement du personnel municipal. La participation à la fois des politiciens et des principaux gestionnaires de différents services est essentielle pour le succès du processus de planification stratégique. L'engagement du maire, en assurant le leadership, est un facteur important de réussite. Plus l'appropriation du processus est large, plus l'engagement envers la stratégie sera durable.

La capacité technique

L'engagement du leadership doit aller de pair avec une capacité technique pour mener à bien le travail. Des grandes communes dotées de ressources humaines importantes aux petites communes avec un personnel limité, les approches techniques détaillées sont différentes et tiennent compte des capacités, mais les principes sont souvent les mêmes.

L'implication des parties prenantes

L'implication des principales parties prenantes du territoire et de l'extérieur du territoire ayant un intérêt et une influence sur sa croissance et son développement de la ville doit être faite au début, lors de la préparatoire, pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont prises en compte et qu'un processus participatif crédible est mis en place.

Les parties prenantes sont des personnes, des groupes ou des organisations qui :

- Sont affectés, positivement ou négativement, par la stratégie
- Peuvent contribuer avec des ressources humaines et non humaines à la planification et à la mise en œuvre de la stratégie
- Peuvent contrôler ou influencer la mise en œuvre du processus d'élaboration de la stratégie
- Peuvent avoir un intérêt pour le succès ou l'échec du processus d'élaboration de la stratégie

Une analyse des parties prenantes permet de comprendre les intérêts et les capacités des individus, des groupes et des organisations qui pourraient avoir quelque chose à gagner ou à perdre, ou qui pourraient soutenir, ou bloquer l'élaboration de la stratégie. Elle permet de les impliquer dans les différents rôles de l'organisation du processus d'élaboration.

La détermination du rôle des parties prenantes se base sur les différents niveaux d'engagement :

- Partenaires opérationnels : parties prenantes qui viennent de l'extérieur des structures municipales, mais qui seront activement engagées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Ce sont des partenaires qui participent souvent aux ateliers de réflexion. Dans certains cas, elles peuvent être impliquées dans l'équipe technique.
- Partenaires consultatifs : ce sont des acteurs que la commune consultera au cours du processus et qui donneront un retour d'information important.

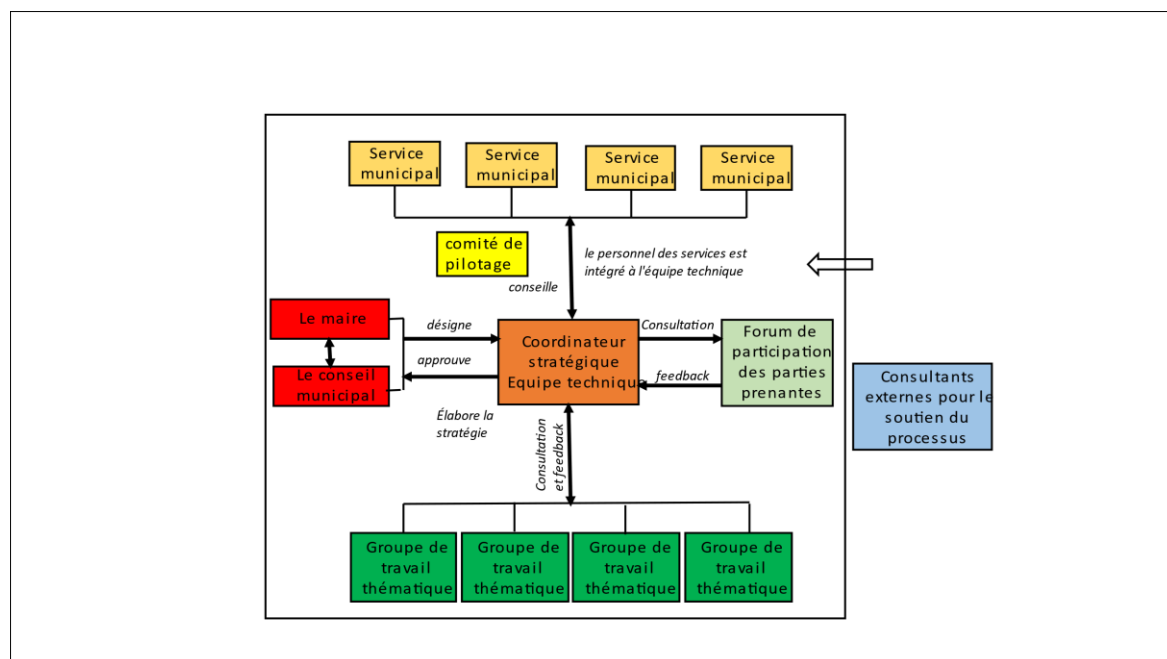
La faisabilité de l'élaboration de la stratégie

La capacité d'une commune à s'engager dans l'élaboration d'une stratégie de développement territorial et la préparation des processus sont définies par quatre caractéristiques principales qui font référence à la faisabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre :

- 1) Capacités de l'institution et du personnel, et leurs compétences : le manque de capacité des services municipaux à entreprendre la stratégie de développement et à instaurer le changement qui sera nécessaire implique le besoin de renforcer les capacités avant de commencer ou d'engager des consultants.
- 2) Ressources (financières, temps, technologie) : le manque de ressources pour mettre en œuvre la stratégie implique le besoin d'une stratégie spéciale de mobilisation de ressources
- 3) Volonté (volonté politique au sommet, adhésion des services) : la résistance potentielle du personnel municipal implique le besoin de renforcer la communication
- 4) Mandat (à la fois juridique et en termes de circonscription) : clarifier dès le début la portée la stratégie en termes de compétences et de territoire.

3.2.2 Modèles d'organisation pour gérer l'élaboration des stratégies de développement territorial

Une fois les conditions préalables sont vérifiées et l'engagement de la commune est acquis, il est important de réfléchir à qui planifiera, gèrera et défendra le processus au sein de la commune. En règle générale, cela implique la nomination d'un coordinateur stratégique qui dirigera le processus et la conception d'une structure organisationnelle avec laquelle le coordinateur peut travailler. Cela pourrait inclure une équipe de base pour travailler sur la stratégie, un groupe de pilotage stratégique et des groupes de travail thématiques (multi-parties prenantes). La structure peut différer selon le contexte spécifique de chaque commune.



Source : Cities Alliances, 2016. CDS Toolkit « version 2.0 »

Illustration 37: Modèle d'organisation pour gérer une stratégie de développement territorial

Le coordinateur stratégique est une personne clé dans le processus d'élaboration d'une stratégie de développement territorial. Il doit posséder des compétences transversales dans les domaines de développement territorial et des compétences avérées en management transversal.

Le coordinateur stratégique :

- Dirige le processus ;
- Gère le travail de l'équipe de l'équipe technique et les ressources à déployer pour l'élaboration de la stratégie ;
- Présente régulièrement des rapports au maire et au comité de pilotage de la stratégie.

La taille de l'équipe technique devrait idéalement être comprise entre 6 et 9 personnes, pour que les négociations et les consensus puissent avoir lieu relativement facilement, tous en assurant une représentation des différents services et intérêts au sein de la municipalité.

Dans la structure de gouvernance d'une stratégie de développement territorial :

- L'équipe technique est responsable du travail au jour le jour sur l'élaboration de la stratégie ; des consultants et/ou des cadres des services régionaux peuvent être engagés pour faciliter les travaux de l'équipe technique.
- Le comité de pilotage examine et faire des commentaires sur tous les résultats de l'équipe technique. Il est composé de membres du conseil municipal, d'experts externes et de cadres des services régionaux.
- Les groupes thématiques se réunissent à des étapes clés du processus pour discuter, pour amender et présenter leurs recommandations/décisions. Ces discussions sont facilitées par, si possible, par les chefs de service.

3.2.3 L'organisation dans Les expériences de planification stratégique des communes

3.2.3.1 Les stratégies de développement des villes

Depuis 2018, neuf villes Tunisiennes ont acquis une expérience dans l'élaboration et le développement des « Stratégies de Développement des Villes » grâce à l'assistance technique fournie dans le cadre du projet « MADINATOUNA ».

Ce projet a deux objectifs principaux :

1. Promouvoir le développement intégré et durable de villes partenaires grâce à la mise à leur disposition d'un outil de planification élaboré par tous les acteurs concernés.
2. Promouvoir la diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique pour que d'autres municipalités puissent aussi en bénéficier.

Le processus d'élaboration des SDVs comporte cinq étapes



Organisation pour la gestion des SDVs

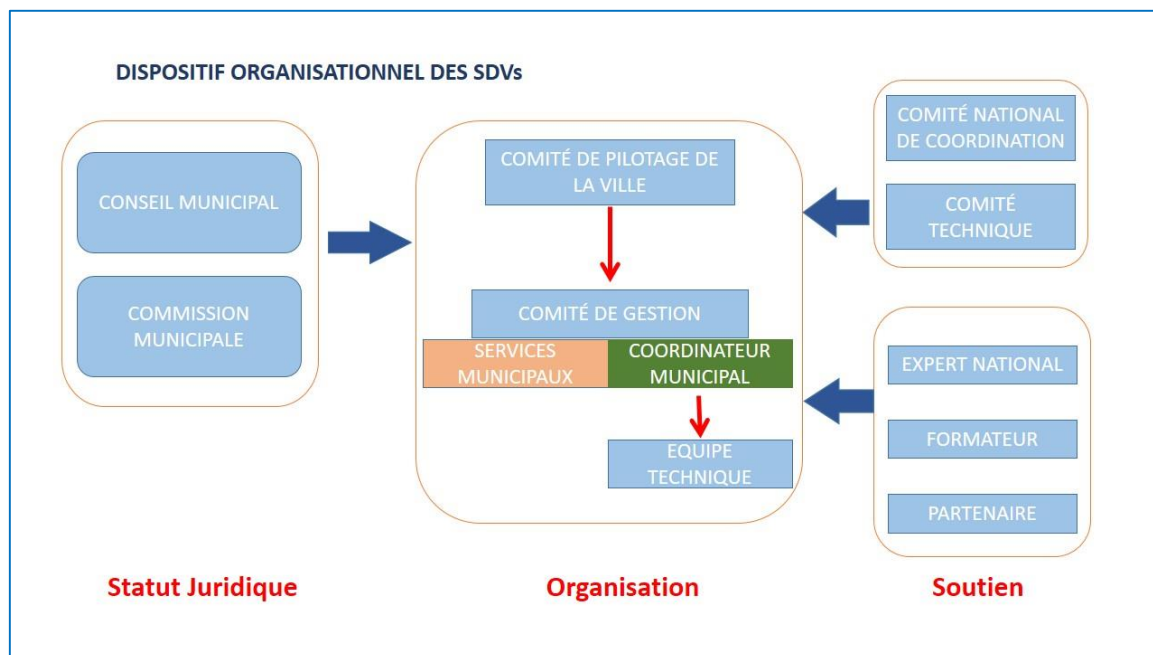


Illustration 39: Organisation pour la gestion des SDVs

Structure	Rôles
COMITE DE PILOTAGE LOCAL (COPILOC) : présidé par le Maire et composé d'une douzaine d'acteurs locaux représentant des structures déconcentrées, du secteur privé et associatif, mais aussi d'universitaires.	• L'évaluation du processus et la validation des différentes étapes et des résultats. • La prise des décisions par rapport aux scénarii proposés et la commande d'activités supplémentaires, si nécessaire. • La mobilisation des acteurs et la garantie de la bonne gouvernance du processus.
Coordinateur du projet : la nomination d'un chef de projet de l'intérieur de la commune pour conduire l'ensemble du processus	• Maintenir un lien fort entre la SDV et la commune. • Faire le lien entre le coordinateur national et l'équipe du projet • Renforcer la relation entre partenaires internationaux (parrain de la SDV) et les structures locales de la SDV • Veiller au respect de la méthodologie. • Conduire l'équipe technique. • Porter un des axes thématiques de la SDV.
Equipe technique : 4 experts juniors : Urbaniste/Sociologue/ Environnementaliste et un économiste à temps plein, soutenus par le chef de projet	• Réalisation des travaux du pré diagnostic, y compris la collecte des données quantitatives, la réalisation et l'analyse des enquêtes qualitatives auprès des acteurs locaux et la rédaction des rapports thématiques synthétiques. • Rédaction des fiches FDP initiales et leur révision selon les résultats de la concertation. • Rédaction des 4 rapports de diagnostic. • Rédaction du cadre stratégique du projet.

	• Rédaction du plan d'action et des fiches détaillées des projets stratégiques. • Rédaction du rapport sur le suivi et l'évaluation de la SDV, y compris les indicateurs. • Organisation des activités de concertation avec les acteurs lors de chaque phase du projet. • Organisation des réunions des organes de pilotage du projet et présentation des résultats des travaux de la SDV. • Organisation des conférences et des activités de participation publique. • Mise en place des activités de communication du projet.
Formateur Externe	• Phase de lancement : 2 j • Phase du pré diagnostic : 2 j pour la méthode FDP • Phase de diagnostic : 1j avant la priorisation des fiches FDP • Préparation du cadre stratégique : 3 j • Préparation du plan d'action : 3 j • Préparation du système de suivi et évaluation : 2 j
Experts nationaux	La conduite de certaines activités du projet (ateliers, rencontres d'échanges, etc.) auprès de personnes extérieures à la commune sous forme de prestation de service.

3.2.3.2 Les plans de développement local

Conformément au code des Collectivités Locales, les communes sont dans l'obligation d'élaborer un Plan de Développement Local (PDL) dont les contours ne sont pas suffisamment précis. Le CCL dans son article (105) confère aux collectivités locales la compétence pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement locaux selon une nouvelle approche globale, stratégique et participative du développement local.

Entre 2019 et 2020, le BIT a appuyé les communes nouvellement créées dans l'élaboration de leurs plans de développement local. Cet appui s'inscrit dans le cadre du programme IPDLI « Initiative Pilote Pour un Développement Local Intégré" financé par l'Union européenne, le BIT étant chargé de la gestion déléguée pour assurer l'appui technique.

Le **PDL** est élaboré sur mesure par rapport à la nature des communes bénéficiaires, avec une finalité préétablie de définir les programmations des communes nouvellement créées telles que définies par l'autorité centrale.

En 2021, les partenaires de la coopération internationale appuient d'autres communes pour l'élaboration de leurs PDLs en adoptant la même démarche développée par le BIT pour les communes nouvellement créées.

Organisation pour l'élaboration des PDL

Concernant l'organisation mise en place pour l'élaboration des PDL, les références disponibles ne permettent pas une compréhension assez claire de l'organisation mise en place. Cette organisation s'apparente au schéma suivant.

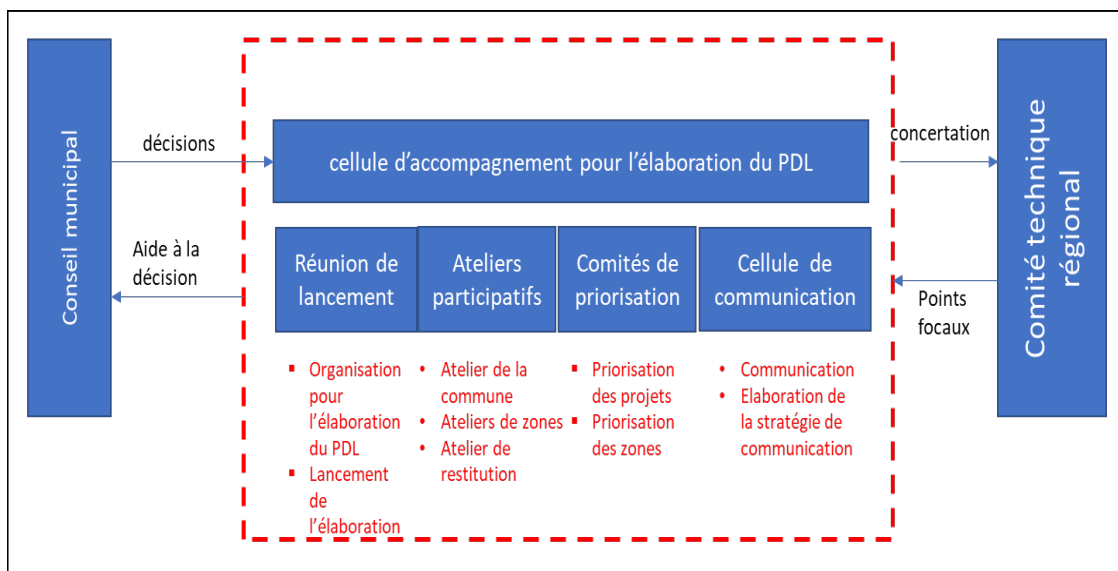


Illustration 40: Organisation pour l'élaboration des PDLs

La cellule d'accompagnement pour l'élaboration du PDL est créée par décision du conseil municipal. Elle est composée d'élus, cadres techniques et facilitateurs ; sa mission est d'organiser et de conduire tout le processus d'élaboration et d'approbation du PDL.

Le tableau suivant présente les différentes tâches et responsabilités de la cellule d'accompagnement dans les différentes étapes de l'élaboration.

Étape	Taches /responsabilités	Durée
Étape I : journée de concertation avec les structures décentralisées et les autorités régionales et locales	Collecter les informations et la documentation sur les programmes et projets concernant la commune Recueillir les observations, les avis et les recommandations des parties prenantes	1 jour
Étape II : un atelier participatif de la commune	Sensibilisation des différents participants aux avantages compétitifs de leur domaine territorial (compétences spécifiques, ressources locales, patrimoine culturel, etc.) Connaissance des axes de développement local et les secteurs prometteurs de la région. Formulation d'une vision stratégique et d'objectifs de développement participatifs pour la période 2019-2021. Identifier une liste de projets proposés et définir les critères de priorisation.	3 jours
Étape III : Ateliers des zones pour identifier les projets de proximité :	Identification des problèmes de la zone est	0,5 j par zone

	Propositions de projets qui amélioreraient les conditions de vie. Accord sur les critères de priorisation des projets de proximité.	
Étape IV : un atelier de restitution du plan de développement local	Vérifier la faisabilité technique et financière des projets Vérifier la cohérence et la compatibilité avec les différents projets programmés de toutes les structures impliquées dans le domaine municipal. Formuler des projets et rechercher des moyens supplémentaires et novateurs de les financer	1 jour

Par ailleurs, l'organisation pour l'élaboration du PDL, sur la plupart de ses éléments est similaire à l'organisation adoptée par la CPSCS dans la préparation des PAI.



Photo 5: Exercice de l'organisation du processus d'élaboration des PDLs (commune de Médénine)

Recommandations pour les utilisateurs de ce guide

Contenu du guide

Ce guide pédagogique des méthodes et outils avancés de la planification territoriale stratégique est avant tout un document de formation qui analyse de manière plus détaillée les concepts, techniques, outils et méthodes aux différentes étapes de ce processus.

Il précise et explicite l'utilisation des outils de planification permettant de réaliser et d'améliorer le processus de planification territoriale stratégique.

Ce guide est destiné aux futurs mentors qui ont participé aux deux sessions de formation ; il met à leur disposition une boîte à outils qui leur permettra d'accompagner et d'assister les communes dans leurs démarches de planification stratégique.

En plus des outils et méthodes basiques, ce guide comporte :

- Des outils avancés qui permettent d'approfondir l'analyse territoriale et d'évaluer la cohérence, la pertinence et l'intégration de la planification territoriale stratégique ;
- L'introduction de méthodes et approches appropriées à la construction de la vision et à l'analyse de l'attractivité territoriale.

Ce guide ne présente pas une approche de planification territoriale stratégique « clé en main » et ne remplace pas les approches expérimentées par les communes ; au contraire, il vise à doter les mentors d'une boîte à outils qui leur permet d'améliorer les approches existantes et de les adapter au contexte spécifique de chaque commune.

Ce guide pédagogique espère apporter des réponses aux attentes des techniciens et des élus exprimées dans les sessions de formation.

Utilisation du guide

Ce guide s'adresse aux mentors, aux conseillers en développement territorial, aux formateurs et aux animateurs des groupes de travail.

Les mentors sont les principaux destinataires de ce guide, au regard des missions spécifiques qui leur seront attribuées, ils trouveront dans ce document des outils et des méthodes qui les aideront à concevoir avec les communes accompagnées des processus de planification territoriale stratégique adaptés au contexte de chacune d'elles et de coordonner le processus de planification.

Les formateurs en développement territorial trouveront dans ce guide une présentation détaillée et précise des outils et méthodes de planification qui les aideront à concevoir des formations pratiques sur l'application des méthodes et outils de planification territoriale.

Les méthodes et les outils contenus dans ce guide sont essentiellement adaptés au travail collaboratif en équipe. Les animateurs d'ateliers et de groupe de travail pourront utiliser ses outils pour conduire la réflexion en équipe, dans n'importe quel domaine.

Ce guide est très technique, il n'est pas destiné aux élus ; il ne peut être utile que pour des élus familiarisés avec la planification territoriale stratégique.

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.