

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

**Appui au Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales pour la mise
en œuvre de la Démocratie Locale Participative**

**Guide d'application
de la Démocratie Locale Participative en Algérie:
Pour les bénéficiaires finaux et les démultiplicateurs**

Octobre 2017

Contrat-Cadre Bénéficiaire 2013 LOT N°7
EuropeAid/132633/CSER/multi

Contrat spécifique n° Contrat n°2016/381231



Projet financé par l'Union Européenne



Mise en œuvre par ALTAIR Consortium - AETS

Délégation de l'Union Européenne en Algérie

**Appui au Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales
pour la mise en œuvre de la Démocratie Locale Participative**

**Contrat-Cadre Bénéficiaire 2013 LOT N°7 : Gouvernance et Affaires intérieures
EuropeAid/132633/CSER/multi
Contrat spécifique n°2016/381231**

GUIDE D'APPLICATION DE LA DÉMOCRATIE LOCALE PARTICIPATIVE EN ALGÉRIE: POUR LES BÉNÉFICIAIRES FINAUX ET LES DÉMULTIPLICATEURS

3^{ème} version

Janvier 2018

Préparé par :

*Mme Antonella VALMORBIDA – Chef d'équipe
M. Mohamed SAKRI
M. Mustapha MALKI*

« Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des consultants et ne sauraient en aucun cas refléter la position de la Commission européenne ni celle des bénéficiaires des différents projets mentionnés dans ce rapport ».

"La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques"
Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune 2011, Art. 2.

"Le vivre, c'est servir (...) en veut faire un acte d'honneur et de vertu"
Michel de **Montaigne** (1533-1592) Essais – Livre II.

"Apprendre à être, apprendre à devenir, apprendre à faire"
Motivation d'un participant à la Formation de Formateurs en Démocratie Participative, Oran, Algérie,
Février 2017

"La démocratie participative, c'est l'expression de transparence, de légitimité et de confiance entre les diverses parties prenantes"
Motivation d'un participant à la Formation des Formateurs en Démocratie Participative,
Constantine, Algérie, Octobre 2017.

Remerciements

La réalisation du présent guide d'application de la démocratie participative, destiné aux bénéficiaires finaux et aux démultiplicateurs – qui auront à encadrer éventuellement des actions de formation en ce sens – est un ouvrage collectif ayant impliqué de nombreuses personnes, dont la conception du contenu a été pilotée par l'équipe de consultants d'AETS. En effet, plusieurs personnes – en plus du trio de consultants mobilisés en ce sens – ont contribué de près ou de loin au montage de ce document. Bien qu'il ne soit guère une tâche aisée de mentionner toutes ces personnes sans en oublier quelques-unes, il va sans dire qu'elles méritent toutes une mention spéciale pour l'assistance qu'elles ont apportée directement et indirectement à la conception de ce document.

Ainsi, l'Équipe AETS souhaite à travers ces lignes faire preuve de gratitude envers tous ceux qui ont apporté un quelconque concours à la formation des formateurs/facilitateurs en démocratie participative – qui a servi de tremplin au testage du contenu de ce guide – et à l'élaboration de ce guide d'application, le tout entrepris dans cadre du Projet d'Appui au Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et l'Aménagement du Territoire (MICLAT), mis en œuvre par l'Union Européenne (UE) et le Programme d'Assistance à l'Accord d'Association (P3A).

Messieurs les Walis et leurs représentants, les Présidents des Assemblées Populaires Communales, les membres des Conseils Communaux dans les différentes communes et wilayas qui avaient encadré les différentes d'action de formation et de mise en application sur terrain; le personnel du MICLAT au niveau central, notamment ceux de la Direction de la Formation, et au niveau des centres de formation ont tous grandement contribué – d'une manière ou d'une autre – à la bonne exécution de la mission de l'Équipe AETS et donc à la réalisation de ce guide d'application. Qu'ils trouvent en ces lignes le sentiment de gratitude et de reconnaissance de l'Équipe AETS dignes de leurs rangs et de leurs contributions.

En outre, l'Équipe AETS profite de cette opportunité pour remercier le chargé du projet à la Délégation de l'UE, le Directeur de la Formation du MICLAT, les directeurs des centres de formation du personnel des Collectivités Locales d'Oran et de Constantine ainsi que leurs personnels, pour la disponibilité dont ils ont fait montre pendant toute la durée de la mission et l'aide apportée pour la bonne exécution de cette mission, ainsi que leurs contributions à l'organisation de la mission d'une manière fluide et agréable, et à leur réaction fortement positive face à une demande de l'Équipe AETS, exprimée parfois dans des délais assez courts.

Enfin, la patience, l'adaptation, la ponctualité, l'activisme – et donc l'intérêt – démontrées par l'ensemble des participants des deux cycles de formation des formateurs/facilitateurs en démocratie participative méritent d'être mis en exergue tant ces caractéristiques ont stimulé et encouragé l'Équipe AETS tout au long de la mission. Des marques de sympathie adressées à travers ces lignes à ces participants est un minimum de gratitude adressée par l'Équipe AETS.

En d'autres mots, l'Équipe AETS a grandement été avantagée par l'esprit de coopération et de disponibilité qu'elle a trouvé auprès de toutes les parties prenantes, qui ont grandement contribué au déroulement de la mission, notamment au déroulement des cycles de formation; au déroulement des mises en application en "milieu réel" et à la conception du présent guide. Elle se montre très reconnaissante pour l'aide sans limite prodiguée par tous les acteurs concernés de près ou de loin par cette mission.

L'Équipe AETS

Préface

Table des matières

Introduction générale.....	9
Pourquoi un guide sur la Démocratie Participative Locale ?	9
Quels sont les objectifs de ce guide?	9
Qui sont les utilisateurs potentiels du guide?	10
Comment est structuré le contenu du guide?.....	10
Quel parcours méthodologique a suivi l'élaboration de ce guide?	11
Quelle méthode adopte ce guide?	11
1^{ère} Partie - La démocratie participative et la gouvernance locale: notions, enjeux et objectifs	13
1.1. La Constitution: un point d'arrivée et de départ de la démocratie participative locale	13
1.2. Enjeux - La démocratie participative comme pilier de la démocratie locale	13
2^{ème} Partie - La démocratie locale participative et les instruments de la redevabilité sociale	16
2.1. Introduction	16
2.1.1. <i>Démocratie participative</i>	16
2.1.2. <i>Redevabilité sociale</i>	17
2.2. Identification et compréhension du rôle des divers acteurs	19
2.2.1. <i>Les autorités locales</i>	19
2.2.2. <i>Les citoyens</i>	19
2.3. Outils de participation et niveaux de coopération entre autorités locales et société civile	21
2.3.1. <i>Environnement de collaboration entre société civile et autorités locales</i>	21
2.3.2. <i>Niveaux de dialogue et de collaboration</i>	22
2.4. Comment interagir avec le processus décisionnel au niveau local?	23
2.5. Découverte des outils de participation citoyenne: choix du bon instrument	28
2.5.1. <i>Instruments d'information</i>	29
2.5.2. <i>Instruments de la consultation</i>	31
2.5.3. <i>Instruments du dialogue</i>	35
2.5.4. <i>Le partenariat</i>	37
2.6. Conclusion	39
3^{ème} Partie - La démocratie participative locale et le Budget Participatif en tant que mécanisme de codécision	40
3.1. Introduction	40
3.2. Rappel du Budget.....	40
3.2.1. <i>Le budget de la commune</i>	40
3.2.2. <i>Principes budgétaires</i>	43
3.2.3. <i>Types de documents du budget communal</i>	45
3.2.4. <i>Le budget de la commune et son cycle actuel</i>	46
3.3. Le budget participatif.....	47
3.3.1. <i>Historique et définition du concept</i>	47
3.3.2. <i>Principes fondamentaux du budget participatif</i>	48
3.3.3. <i>Échelle et dimensions du budget participatif</i>	48

3.4. Phases et outils de la mise en pratique du budget participatif dans les communes	51
3.4.1. Cadre légal et règlementaire et engagement de la collectivité	52
3.4.2. Formation des facilitateurs des communes et des membres de la société civile	53
3.4.3. Sensibilisation et information de la population sur l'approche	54
3.4.4. Organisation d'un forum citoyen et désignation des représentants des quartiers	54
3.4.5. Organisation d'un forum communal et finalisation du budget participatif	59
3.5. Avantages attendus de l'institutionnalisation du budget participatif	62
3.5.1. Avantages pour les communes	62
3.5.2. Avantages pour la ville	62
3.5.3. Avantages pour les citoyens	63
3.5.4. Avantages pour les organisations de la société civile	63
3.6. Conclusion	63
4^{ème} Partie - La démocratie locale participative et l'évaluation participative: en quête d'amélioration de la qualité du service public	65
4.1. Pourquoi et comment évaluer les services publics?	65
4.2. Évaluation participative des services publics et rôle des utilisateurs	66
4.3 - La méthode FEC: un instrument d'évaluation participative des services publics	67
4.3.1 - Présentation générale de la méthode FEC: concept, principes, avantages et limites	67
4.3.2 - Application de la méthode FEC et déroulement du processus	68
4.3.3 - Considérations techniques pour une application réussie de la méthode FEC	83
5^{ème} Partie - Le formateur en démocratie locale participative: profil, rôle et compétences	84
5.1. Choix des participants, profil du formateur, approche et motivation	84
5.2. Caractéristiques de la formation des adultes	87
5.3. Idées pour la formation en démocratie participative	90
5.4. Définition des besoins en formation du groupe	93
5.5. Élaboration du programme de la formation	94
5.6. Introduction des participants: un moment important pour tous	95
5.7. Construction du groupe (team building)	96
5.8. Préparation et organisation d'une session de formation	97
5.9. Préparation des plans d'actions des participants	99
5.10. Évaluation	99
5.11. Conclusion	100
Conclusion générale	101
Bibliographie	102
Annexes	105
Annexe 2.1 - Identification des parties prenante au processus participatif (Fiche 1)	105
Annexe 2.2 - Choix des participants et partie prenantes	106
Annexe 2.3 - Réunion de consultation et auditions publiques (Fiche 2)	107
Annexe 2.4 - Comités consultatifs (Fiche 3)	108
Annexe 2.5 - Panel ou Forum de citoyens (Fiche 4)	109
Annexe 2.6 - Focus Group (Fiche 5)	110
Annexe 2.7 - Partenariat Stratégique (Fiche 6)	111

Annexe 2.8 – Matériel didactique présenté et distribué	115
Annexe 3.1 - Modèle de délibération en français (Fiche 1)	116
Annexe 3.2 - Modèle de délibération en arabe (Fiche 2)	117
Annexe 3.3 - Modèle de convention de partenariat (Fiche 3)	118
Annexe 3.4 - Modèles de messages à vulgariser auprès des élus, citoyens et société civile (Fiche 4)	120
Annexe 3.5 - Rôle de la société civile dans la mise en œuvre (Fiche 5).....	121
Annexe 3.6 - Modèle de décision de nomination d'une équipe de facilitateurs (Fiche 6)	123
Annexe 3.7 - Modèle de plan de communication et exemples de supports (Fiche 7)	124
Annexe 3.8 - Organisation d'un forum citoyen (Fiche 8).....	125
Annexe 3.9 - Profil de l'animateur/ modérateur/ facilitateur (Fiche 9)	126
Annexe 3.10 - Feuille de vote des idées de projets en arabe (Fiche 10).....	127
Annexe 3.11 - Modèle de procès-verbal d'un forum citoyen en arabe (Fiche 11).....	128
Annexe 3.12 - Modèle de procès-verbal d'un forum communal en arabe (Fiche 12).....	130
Annexe 3.13 - Expériences à consulter	132
Annexe 3.14 - Expériences du Budget Participatif en Algérie	133
Annexe 4.1 - Cheminement pour l'élaboration des fiches d'évaluation des utilisateurs	142
Annexe 4.2 - Développement des indicateurs d'évaluation.....	143
Annexe 4.3 - Explication des résultats aux fournisseurs de services et aux utilisateurs	144

Introduction générale¹

Pourquoi un guide sur la Démocratie Participative Locale ?

L'Algérie vit ces dernières années une période de profonde transformation qui aura un impact sur le contexte politique, économique et social du pays. Consolider le processus démocratique et renforcer la démocratie participative au niveau local est un choix fondamental du pays, ancré récemment dans la révision constitutionnelle du 7 février 2016. Le soutien à la décentralisation et le renforcement du rôle des institutions locales ont été identifiés par le gouvernement algérien comme prioritaires pour le développement du pays. Soutenir la participation des citoyens qui demandent à être parties prenantes du processus de développement économique et social du pays semble donc un point fort de cette orientation. Ceci rentre aussi parfaitement dans les politiques de soutien au voisinage méditerranéen proposées par la Commission Européenne dans le cadre de son accord de partenariat avec l'Algérie.

Ainsi, la Constitution dans son Article 15 établit que *l'Etat encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales*. Les Assemblées Populaires Communales (APC) sont les collectivités de base et au centre de la vie démocratique de la communauté. De plus, la constitution énonce dans son Article 17 le principe de la participation citoyenne dans les affaires publiques - *"L'assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques"*.

Ainsi, la concrétisation de cette nouvelle orientation politique, telle que mentionnée plus haut, requiert la sensibilisation et la formation des acteurs locaux, des institutions et de la société civile. Dans une telle perspective, le cadre de l'action devra s'orienter vers l'application du Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) qui est une démarche orientée sur la nécessité de rendre compte et qui contribue de plus en plus à apporter des changements positifs dans la manière de gérer les affaires publiques, notamment au plan local. Le renforcement de la démocratie locale sera parmi les objectifs à atteindre dans les prochaines années et impliquera:

- la formation du personnel politique et administratif et
- la restructuration de l'administration pour la rendre plus appropriée aux principes de la démocratie participative; et
- le renforcement de la société civile locale dans son rôle d'interlocuteur actif dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

Nous pouvons souligner ici que la démocratie participative est aussi et avant tout une pratique et une approche commune et innovante dans la gestion de la chose publique. Ce qui rend nécessaire donc un programme de formation en ce sens pour tous les acteurs locaux concernés et pour lesquels ce présent guide met en place les premiers jalons.

Quels sont les objectifs de ce guide?

Le guide d'application de la Démocratie Participative Locale est un outil pratique pour tous les futurs interlocuteurs qui vivront au quotidien l'aventure et l'enjeu de la participation citoyenne au niveau local orientée vers la solution des problématiques locales pour le bien commun.

¹ Rédigé par Antonella Valmorbidia et Mustapha Malki.

Ainsi, le guide a pour objectifs de:

- **Susciter l'éveil et l'intérêt des divers acteurs locaux aux instruments et aux objectifs à atteindre grâce à l'application de la démocratie participative.**
- **Fournir les instruments de base pour la formation d'un plus vaste public dans le domaine de la démocratie participative.**
- **Donner les indications pratiques pour la mise en place immédiate de dispositifs participatifs visant à ancrer les processus de démocratie participative dans la gouvernance locale algérienne.**

En termes plus directs, le guide aidera les acteurs concernés à:

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

Qui sont les utilisateurs potentiels du guide?

Le guide est destiné à un public vaste. Il vise en premier lieu à former et sensibiliser:

- les élus et les décideurs au niveau local;
- les fonctionnaires des Assemblées Populaires Communales (APC);
- les responsables et les membres des organisations de la société civile;
- les cadres et les fonctionnaires des wilayas;
- les cadres et les fonctionnaires de l'administration centrale.

Les thèmes abordés dans le présent guide seront traités de façon simple et prescriptive pour une utilisation directe par les utilisateurs potentiels. En effet, le guide est conçu comme une boîte à outils et est basé sur des prescriptions pratiques à appliquer. Les différents instruments et processus seront présentés de façon à permettre d'engager un dialogue multi-acteurs impliquant au maximum tous les représentants de la communauté.

Comment est structuré le contenu du guide?

Le guide est organisé en cinq parties qui servent d'appui à la connaissance et à la mise en pratique de la Démocratie Participative. Le développement des différents thèmes qui y sont présentés a bénéficié des cycles de formation des formateurs qui se sont déroulées à Oran et à Constantine au cours de l'année 2017. Celles-ci ont permis d'affiner les concepts et de les adapter au contexte de la réalité algérienne; de même, elles ont fourni des exemples et des indications pour une meilleure efficacité de l'action d'élaboration de ce guide.

La **1^{ère} Partie - La démocratie locale participative et la gouvernance locale: notions, enjeux et objectifs** a pour objectif de présenter le contexte législatif mais aussi pratique de l'application de la démocratie locale participative. Elle sert à replacer, pour une meilleure compréhension des utilisateurs de ce guide, le développement des pratiques participatives au niveau local.

La **2^{ème} Partie - La démocratie locale participative et les instruments de la recevabilité sociale** fournit les exemples et les bases nécessaires pour une approche participative au niveau local (consultations,

enquêtes, focus groupes, etc.) ainsi que les notions de base sur la manière d'aboutir à la résolution des problèmes selon une approche communautaire.

La **3^{ème} Partie - La démocratie locale participative et le budget participatif en tant que mécanisme de codécision** indique les démarches concrètes à mener pour la réalisation d'un budget participatif, allant des pratiques de consultations, au vote et à la communication.

La **4^{ème} Partie - La démocratie locale participative et l'évaluation participative: en quête des services publics** soutient la compréhension de l'importance de l'évaluation des services publics pour une amélioration de 'la qualité et un dialogue plus efficace et échange avec les citoyens.

La **Partie 5: Le formateur en démocratie locale participative: profil, rôle et compétences** est insérée dans ce manuel pour présenter les "ingrédients" nécessaires dans le cas d'une action de formation de formateurs-facilitateurs en démocratie participative, selon une approche particulière liée aux collectivités locales, à leurs institutions et leurs différents acteurs, d'une part, et basée sur les principes de la formation des adultes (andragogie), d'autre part. Il est recommandé de mentionner que "ne peut pas être formateur en démocratie locale participative qui veut". Il est donc nécessaire de s'assurer le choix des individus qui peuvent développer – et à moindre coût – un bon profil de formateur dans ce contexte. C'est dans cette perspective qu'est insérée cette partie dans ce manuel.

Quel parcours méthodologique a suivi l'élaboration de ce guide?

L'élaboration du guide a suivi le parcours méthodologique suivant:

- Le repérage et la consultation des expériences et initiatives sur la démocratie locale participative. Ces expériences – traitées sous la forme de travaux pratiques et d'études de cas durant la formation des formateurs (Cycles I et II) – sont annexées au présent guide.
- L'élaboration des supports de formation au démarrage de l'action afin d'aider les participants à maîtriser les outils et les mécanismes de la participation citoyenne en vue de la mise en œuvre ou de l'élaboration des instruments de la démocratie participative, tels le budget participatif, la fiche d'évaluation par les communautés en vue d'apprécier la qualité des services publics, ou autres...;
- L'adaptation de certains mécanismes et processus liés aux instruments de concrétisation de la démocratie participative au contexte socioculturel et politique
- l'élaboration d'une version provisoire du guide, basé sur le contenu dispensé lors de la formation des formateurs (cycle I) qui s'est déroulé en deux sessions à Oran, en février et en mai 2017, ainsi que des travaux pratiques, et des mises en pratique en "milieu réel" (commune de Mascara, Wilaya de Mascara et commune d'Aghlal, Wilaya de Ain-Temouchent pour le budget participatif, et commune d'Es-Sénia, Wilaya d'Oran pour la fiche d'évaluation par les communautés pour apprécier la qualité des services publics).
- Les échanges avec les participants pendant et après la formation.
- La soumission de la version provisoire à l'institution en charge de cette formation en vue de recueillir les observations, avis et suggestions des bénéficiaires et des partenaires.
- Le testing du guide dans sa version provisoire lors de la formation des formateurs (Cycle II) ayant eu lieu à Constantine en octobre 2017, et le recueil des feedback à intégrer,
- l'élaboration de la version finale du guide et sa vulgarisation.

Quelle méthode adopte ce guide?

Le guide représente une boîte à outils pour ses utilisateurs potentiels !

Il a un format **pratique** pour être **assimilé immédiatement** par les utilisateurs qui feront usage des exercices qu'il contient, tout en les adaptant tant que nécessaire à leur propre contexte, et pour les divers utilisateurs. Les différents thèmes sont présentés avec de brèves explications théoriques mais surtout mis en contexte pratique à travers des exemples pour le partage des connaissances et pour leur mise en pratique. En d'autres mots, le guide vise à "**apprendre en faisant et non en lisant**"!

Il est notoire de constater que de nombreux acteurs locaux attendent présentement la promulgation d'un texte officiel permettant la concrétisation de l'orientation constitutionnelle de promouvoir la démocratie participative au niveau des collectivités locales avant de se lancer dans des initiatives d'application des instruments de la démocratie participative. Toutefois, il est utile de mentionner que le contenu du présent guide n'est pas en contradiction avec le contexte actuel des collectivités locales en termes d'application des outils de concrétisation de la démocratie participative tels que présentés dans le présent guide.

Enfin, nous espérons que ce guide soit une source d'inspiration tant pour les bénéficiaires finaux que pour les démultiplicateurs et les facilitateurs et que chacun – voulant entreprendre une initiative de mise en application de son contenu – procède à son adaptation en rapport avec les conditions spécifiques de sa collectivité locale. Bon courage !

1^{ère} Partie

La démocratie participative et la gouvernance locale: notions, enjeux et objectifs²

1.1. La Constitution: un point d'arrivée et de départ de la démocratie participative locale

Notre apprentissage commence avec le texte de base de la vie publique, des droits et des devoirs des citoyens et des institutions: la **Constitution**. Celle-ci, révisée et approuvée en février 2016, introduit explicitement, notamment dans son Article 15, le principe d'exercer et de soutenir la démocratie participative au niveau local.

"Art. 15 — L'Etat est fondé sur les principes d'organisation démocratique, de séparation des pouvoirs et de justice sociale. L'Assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté du peuple et s'exerce le contrôle de l'action des pouvoirs publics. L'Etat encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales."

La mise en pratique implique aussi une réglementation et des dispositifs législatifs qui ne sont pas encore tous mis en place. Néanmoins, beaucoup du travail inclusif et participatif relève plus d'une approche et d'une **culture sociale et institutionnelle** et peuvent être mis en place par les citoyens et les institutions dans leur vie quotidienne déjà **maintenant** ! Le Guide prévoit des instruments qui peuvent être adoptés par les élus et les citoyens immédiatement, en amont du processus décisionnel.

La Démocratie Participative en Algérie existe déjà sous de nombreuses formes qui doivent être bien **valorisées** dans toutes leurs dimensions et possibilités:

- i. les **comités de quartiers** sont de vrais relais dans les communautés et peuvent participer à la récolte des informations et des données et représenter les lieux de consultation et d'échange avec les citoyens.
- ii. Les citoyens et leurs associations sont souvent **invités et peuvent participer aux travaux et sessions publiques** des APC. Il est fréquent que des associations ayant une expertise spécifique participent aux commissions des APC
- iii. Les APC attribuent, le cas échéant, **des financements aux associations** pour certaines de leurs activités. La démocratie participative promeut aussi une co-construction des décisions publiques locales.
- iv. Les **structures traditionnelles** (notables et groupes familiaux, par exemple) – qui peuvent représenter des difficultés si ancrées dans un contexte de relations cloisonnées - peuvent représenter un atout aussi dans le contexte de la participation. Elles ne doivent pas nécessairement être substituées par des nouveaux mécanismes de consultations mais seront plutôt un élément d'appui à la collaboration entre autorités publiques et la société civile. Une action qui pointe à les éliminer serait perdante dès le départ.

1.2. Enjeux - La démocratie participative comme pilier de la démocratie locale

² Rédigé par Antonella Valmorbidia

Quelques définitions:

Définition de la Démocratie participative

La **démocratie participative**³ est une forme de partage et d'exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique. On parle également de "démocratie délibérative" pour mettre l'accent sur les différents processus permettant la **participation** du public à l'élaboration des décisions, pendant la phase de délibération. La démocratie participative ou délibérative peut prendre plusieurs formes, mais elle s'est d'abord instaurée sur le terrain de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, avant de s'étendre dans les champs de l'environnement. Dans ces cadres, les associations jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs pour les autorités publiques.

Définition de la Redevabilité sociale

La transparence et la **redevabilité sociale** visent l'engagement des citoyens dans la gestion des affaires publiques. Dans cette perspective, il est fondamental de mettre les informations administratives fiables à disposition des citoyens. Les gouvernants et les autorités ont l'obligation de **rendre compte** régulièrement de leur travail à la population pour que celle-ci, étant le véritable détenteur du pouvoir, soit au courant de ce qui se passe et soit à même d'agir en tant que premier acteur du développement.

Des **difficultés** existent néanmoins et doivent être abordées et comblées. Elles s'expriment par:

- Une vision trop **centralisée** des décisions même au niveau locale
- des **instances institutionnelles** et aussi de société civile faible au niveau locale et trop dépendantes des ressources (et donc du contrôle de l'Etat)
- Une **société civile qui doit encore se renforcer pour devenir un fort interlocuteur des instances publiques**
- des **ressources limitées au niveau local**
- une **connaissance limitée des instruments participatifs** et de leur bienfondé et de ses bénéfices
- un **certain manque de confiance** entre les institutions publiques et les citoyens

Les objectifs à atteindre et les possibilités sont néanmoins bien majeurs !

La démocratie participative est une application renforcée du principe de la démocratie représentative qui permet un **dialogue permanent entre les autorités locales et les citoyens**. La démocratie représentative s'exprime dans son moment essentiel – les élections. Celles-ci sont en effet au centre du choix du citoyen qui peut ainsi reconfirmer sa confiance dans les élus locaux et son équipe ou en changer le parcours. Le travail sur les élections est donc fondamental: transparence, information, équilibre, liberté d'expression pendant la campagne électorale, bonne gestion et réalisation du vote (sans violence et sans interférences). **La démocratie participative** intègre le processus des élections avec des formes diverses de dialogue et de collaboration entre les citoyens et les associations tout au long du mandat des élus.

Les ressources des communautés locales sont souvent,



³ cf. Wikipedia (https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mocratie_participative)

peut-être toujours, insuffisantes. Il est nécessaire de dégager des idées, des ressources et des partenariats pour une approche partagée pour le développement économique et sociale. La participation des citoyens est un gage de succès de la communauté puisqu'elle met au centre l'approche collégiale, l'identification des besoins en commun et l'élaboration des meilleures réponses. La concertation et le processus participatif permet aussi de mobiliser le levier de la société civile et des citoyens, fondamental pour un processus stable et équilibrer de développement.

La démocratie participative permet ce dialogue de façon institutionnalisée et vise la meilleure solution pour le bien de la communauté.

Exemples - La ville de Sceau (FR) a développé une approche participative de façon structurée. Pour réaliser pleinement la « Démocratie Locale », nous pouvons y identifier plusieurs dispositifs:

- *Le **Conseil des enfants**, pour leur faire connaître le fonctionnement et les compétences des institutions locales*
- *Le **Conseil des Jeunes** (avec la participation des jeunes jusqu'à 18 ans) pour un échange de vue permanent sur les politiques publiques locales intéressantes pour eux.*
- *Le **Conseil de la Vie Scolaire**, qui engage tous les acteurs de l'activité des écoles.*
- *Le **Conseil du Développement Economique Durable** : C'est une instance participative de sensibilisation, de consultation et de proposition, dont la moitié sont des citoyens scéens volontaires, et l'autre moitié des membres du conseil municipal, d'associations locales ou des personnalités qualifiées.*

Pour d'autres informations, consultez le site⁴.

Un adjoint au maire est particulièrement actif sur ce thème: le Conseiller municipal délégué à l'Économie sociale et solidaire.

⁴ <http://www.sceaux.fr/democratie-locale/conseils-participatifs/autres-instances-participatives>

2^{ème} Partie

La démocratie locale participative et les instruments de la redevabilité sociale⁵

2.1. Introduction

Les instruments et les outils de démocratie participative servent à valoriser et inclure la voix des citoyens dans les décisions et politiques publiques au niveau local. L'Algérie a choisi de valoriser ce véritable potentiel au niveau local. Ceci implique néanmoins une nouvelle approche qui va au-delà des processus déjà établis et qui ouvre les portes de la vie publique aux citoyens et aux usagers des services communaux locaux. L'apprentissage de la démocratie participative inclut un **renforcement des compétences et des instruments soit des collectivités locales soit des citoyens et de leurs associations.**

2.1.1. Démocratie participative

La démocratie participative est une **réponse moderne** à une **société plus complexe et rapide** qui nécessite un dialogue constructif avec les citoyens. Les choix des élus et de leur équipe est au centre. Il peut ainsi être complété par un dialogue avec les parties prenantes **qui agissent sur leur territoires et leur sociétés**: entreprises privées, institut de formation, démarche économique et technologiques, etc.

Le meilleur atout des processus de démocratie participative est que les choix pris par l'équipe de la commune (élus et fonctionnaires) sont ainsi **meilleurs, mieux acceptés, moins conflictuels et partagés par les citoyens.**



La démocratie participative permet ce dialogue de façon institutionnalisée.

Cas d'étude 2.1 - La ville de Reggio Emilia (Italie): la Commune se transforme pour répondre aux besoins des citoyens

"La ville EST ses habitants", déclaration du Maire de Reggio Emilia, Graziano Del Rio (de 2004 à 2013). Il est dès lors Ministre de la République Italienne.

Reggio Emilia est connue pour être une ville accueillante (avec le plus haut pourcentage de mariage mixtes – italiens/non italiens – d'Italie et de bien-être et pour avoir mis en place une vraie révolution dans le contexte de l'assistance de la première enfance. Cette expérience communale a eu un tel succès au niveau mondial qu'elle est aussi maintenant gérée par une entreprise privé : www.reggiochildren.it

Reggio Emilia a aussi adopté un système de « banque du temps » qui permettent au citoyen de mettre à disposition leurs temps libres pour les activités qui sont d'utilité publique et pour l'assistance des personnes en besoin.

La ville a réorganisé ses heures d'ouverture sur la base des besoins des citoyens.

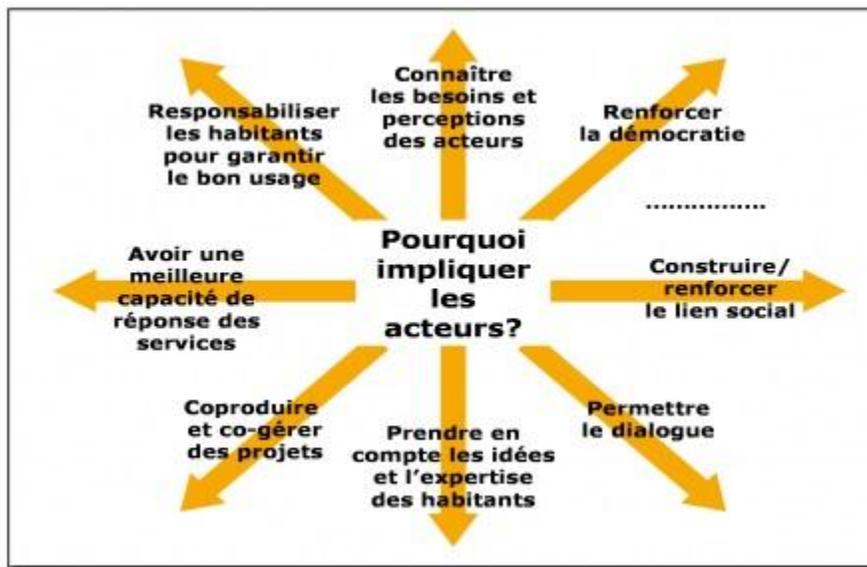


⁵ Rédigé par Antonella Valmorbidia

Les règles d'or de la démocratie participative

Le processus participatif se base sur certains éléments fondamentaux qui en permettent le vrais succès:

1. Le choix des participants et des personnes engagées dans le processus - *L'importance de bien choisir et cibler sur les parties prenantes!*
2. Les formes du dialogue et de la communication – *La communication doit être réelle et pas fictive.*
3. Le processus de consultation et de dialogue – *les règles de la consultation doivent être claires et appréhendées par tous.*
4. Le retour (feedback) sur la consultation ou le dialogue – *le feedback est essentiel pour que les citoyens comprennent à quoi sert leur contribution ... et comment elle va être traitée.*



2.1.2. Redevabilité sociale

La redevabilité sociale est liée au concept de l'information et du retour dû par les collectivités locales dans les politiques publiques vers les citoyens qui sont en mesure d'évaluer les services fournis. L'importance de la responsabilité sociale de l'action est essentielle pour créer un climat constructif de **confiance** envers les citoyens et pour poser les bases essentielles d'un processus de services publics.

Les principaux instruments de redevabilité sociale sont:

1. **La transparence:** l'action publique doit être connue et ouverte aux regards et connaissances des citoyens
2. **Le contrôle citoyen:** les citoyens doivent pouvoir avoir les instruments pour appréhender les mécanismes d'utilisation des ressources publiques et mesurer leur impact.
3. **La responsabilité des institutions envers les citoyens.** Les services et politiques publiques doivent être fournis et décidés pour le bien du citoyen avec une approche de service. Ce qui change radicalement la situation où l'administration doit être au service du citoyen.

Un peu de théorie⁶

*Pourquoi la redevabilité sociale? Dans une démocratie, s'engage un " **pacte social**" tacite entre les citoyens, d'une part, et les représentants et agents qu'ils ont délégués, d'autre part. Les représentants gouvernementaux et les agents de l'Etat sont **responsables** de leur conduite et de leurs résultats. Ces relations de redevabilité sont centrales pour la bonne gouvernance.*

Les méthodes classiques de redevabilité sont: (1) les procédures politiques de contrôles et de contrepois: les élections; (2) les règles sur les procédures administratives et les audits; et (3) les principes du marché et le pouvoir du consommateur (le choix d'acheter ou non).

Il est difficile d'assurer la qualité des services sans avoir un rapport direct entre les usagers et les prestataires, respecter les priorités de la communauté en matière d'investissement, quand il n'y a ni partage d'information sur le budget, ni plateforme d'expression des citoyens, sans entendre la voix des marginalisés et des vulnérables. Sans participation directe des citoyens, il y a souvent insatisfaction des usagers pour les services publics ainsi qu'une opportunité croissante de corruption.

*Un des principes fondamentaux de la démocratie est que **les citoyens ont le droit de demander des comptes aux agents du service public et que ces derniers ont l'obligation de rendre compte aux citoyens. Mais ce droit et cette obligation exigent des citoyens une collaboration avec l'administration, un engagement et une implication dans la gestion des services publics.***

La redevabilité sociale est un moyen pour améliorer le fonctionnement et la transparence de l'administration grâce à une meilleure implication des citoyens dans le processus de prise de décision public et leur capacité à demander des comptes.

Exemples d'outils et mécanismes de redevabilité sociale⁷:

- Budgets/Ressources Programmation budgétaire participative
- Suivi participatif de l'exécution des budgets et enquête de suivi des dépenses publiques
- Évaluation participative de la qualité des services publics et la Fiche d'Évaluation par les Communautés (Community Score Card)
- Carnet d'évaluation par les citoyens, autres Commissions publiques et organes consultatifs civils journalisme d'investigation, etc.
- Un partage/diffusion d'informations pertinentes – Par ex. standards de service, transferts de budgets La répétition des évaluations, la publication au niveau local des évaluations et souvent Une comparaison des évaluations des prestataires.
- Un contexte institutionnel et politique favorable (Liberté d'expression, accès à l'information appropriée)
- Pérennisation des mécanismes de participation (politique et procédures, Processus budgétaire – porte d'entrée pour la dissémination de l'information, et pour les consultations par la société civile, les textes de lois régissant les associations.
- Une société civile capable et volontaire
- Une synergie des acteurs étatiques et non étatiques

Comment vraiment améliorer la capacité des citoyens à assurer le suivi et à donner des feedbacks aux prestataires ou aux élus? Il faut d'abord améliorer les moyens d'accès à l'information pour les citoyens et fournir des informations sur les standards de service, résultats, et les performances permettant aux citoyens de mieux assurer le suivi et de contester les abus. Il est fondamental de renforcer et améliorer la participation et la capacité locale à s'organiser Souvent, il y a réticence de leur part à agir seuls, à interpeller l'autorité. Les mécanismes de redevabilité sociale visent à mobiliser collectivement la voix de la communauté dans un forum approprié, qui crée un espace où les gens peuvent s'exprimer sans représailles.

*Les mécanismes de redevabilité sociale ont une meilleure efficacité et viabilité lorsqu'ils sont utilisés **systématiquement** comme la création de forums ouverts, publics, appropriés pour le feedback et la participation des communautés, bien acceptés comme une des méthodes de suivi-évaluation des services publics reliés aux structures de gouvernance existantes ainsi qu'aux systèmes de prestation de services.*

⁶ Le contenu de cet encadré s'inspire d'une présentation intitulée "La redevabilité sociale: concepts et outils" donnée par H. Ranivoharimiony du Programme de Gouvernance et de Développement International et S. Keener de la Banque Mondiale.

⁷ Plusieurs de ces thèmes seront traités dans la partie dédiée aux fiches d'évaluations

2.2. Identification et compréhension du rôle des divers acteurs

Un des points cruciaux de l'approche participative (et souvent le plus difficile) est **l'identification des participants de l'action**. Les acteurs de notre action sont ici les a) **citoyens – et/ou leur association** b) **les autorités locales (élus et fonctionnaire)**. L'approche participative doit se concentrer sur les acteurs du processus et ne pas laisser ceci à la dernière minute ou au hasard !

2.2.1. Les autorités locales

Une des questions principales qui regarde notre approche est celle de choisir si le dialogue et la consultation doivent être établis avec les **élus** ou avec les **fonctionnaires**, ou les **deux**. Les enjeux sont différents. Notre approche en sera plus efficace si cette question est bien clarifiée.

a) Les élus ont un rôle **politique, stratégique** et de **redevabilité** directe vers les citoyens qui les ont élus. Ils ont aussi un rôle de leadership et sont sensibles à la communication et à la visibilité. Notre approche devra donc tenir compte des éléments ci-dessus pour les sensibiliser et faire en sorte qu'ils soient partis prenante de l'approche participative. Le dialogue avec les citoyens sera plus orienté à la **stratégie** et la **définition des politiques**.

b) Les **fonctionnaires** sont la **cheville ouvrière des politiques publiques**. Ils sont en appui aux décisions et mettent en place le programme approuvé par l'APC. Ils peuvent avoir une certaine autonomie dans la gestion des politiques locales et donc peuvent aussi être soutenus dans leur orientation. Ils représentent la continuité dans l'administration et ont plusieurs occasions d'être en contact direct avec la population. L'approche à leur égard devra être sensible à leur rôle et à leurs fonctions.

Attention !!! Dans tous les cas, l'attention d'un programme de démocratie participative doit tenir en compte des **compétences réelles** soit de **l'élu** soit **du fonctionnaire**. Ils ne peuvent être interpellés sur des questions qui ne sont pas de leur ressort. Le processus aurait pour résultat de créer frustration et manque de satisfaction dans les deux cas

2.2.2. Les citoyens

L'approche participative a pour objectif de créer une relation directe et permanente entre les citoyens et les autorités locales. Mais le terme *citoyen* est toujours assez vague et peut représenter beaucoup de choses !

a) Le citoyen en tant qu'individu

Le dialogue avec le citoyen « individu » est possible et est aussi très important ! Il est donc possible de connaître mieux une situation spécifique (un quartier, un service) et pour comprendre le sentiment « en direct » de la population.

Les instruments possibles sont:

- visite/ouverture des bureaux à la population
- rencontres ouvertes à toute la population
- consultation citoyenne en ligne - internet
- enquête directe porte à porte



- identification de lieu spécifique de rencontres (bibliothèques, milieu universitaire, etc.)
- au hasard ? Annuaire téléphonique !

Pour chacune de ses méthodologies, il faudra préparer :

- a) comment rejoindre le citoyen Par exemple, si nous choisissons de distribuer une enquête dans le hall de l'université, les réponses ne seront pas seulement de "simples citoyens" mais de "citoyens/étudiants ou professeurs".
- b) le retour que nous donnerons à ceux qui ont été consultés. Par exemple, informer sur la presse ou dans les médias des informations qui ont été recueillies.

Une section à part peut être réservée aux **personnes ressources ou aux leaders locaux** (i.e. les leaders naturels ou les notables) qui sont reconnus dans la communauté comme tels. Un processus de consultation peut les interpeller pour un meilleur résultat du processus.

Une problématique spécifique est celle de comment consulter les groupes de la population les plus difficiles à rejoindre. Par exemple : Jeunes et adolescents, femmes au foyer, groupes plus démunis.

***Cas d'étude 2.2 -Ville de Mannheim:
Identification jeunesse à travers les groupes artistiques et musicaux***

Pendant la période plus aigüe de la "crise migratoire" en été 2016, la ville de Mannheim en Allemagne a reçu des centaines de migrants qui provenaient de Syrie et du Moyen-Orient. Leur intégration dans la communauté allemande a été facilitée par l'utilisation de la musique et la création de concerts en commun, partageant les compétences des nouveaux arrivés et des habitants de la ville. Un langage universel et commun a donc permis de dépassé rapidement toutes les barrières et les difficultés (et traumatismes) des jeunes migrants, seuls ou avec leur famille.

b) Les organisations de la société civile

Le secteur associatif est souvent un interlocuteur privilégié de la consultation puisqu'il représente un groupe et des intérêts collectifs qui sont ainsi « organisés » par thème ou par lieu. La liberté d'expression et d'association est un pilier fondamental de la participation citoyenne. Elle accompagne le développement de la démocratie participative.

Le secteur associatif peut et doit avoir en son interne une vraie structure démocratique pour être un réel interlocuteur de la participation. L'élément clé de la vie associative est souvent une opportunité mais peut aussi représenter des limites, en particulier lors de la vérification de la représentativité exprimée par l'Association (qui, combien, quel est le mécanisme de transmission de la représentativité, le nombre de membres représentés)

Un lien constant entre les politiques publiques locales et la société civile organisée est un gage de bienfondé de l'action participative au niveau local.

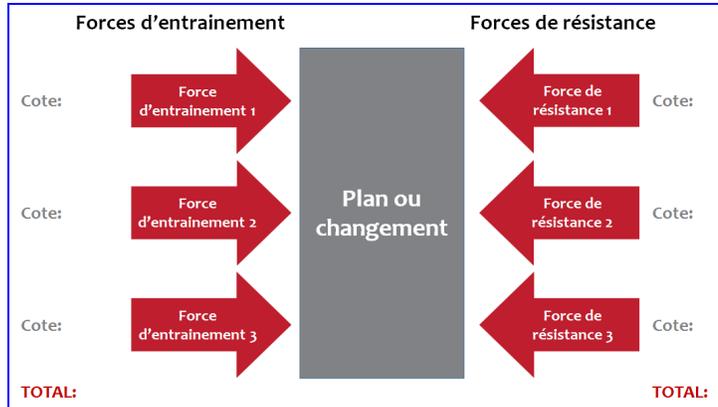
Exercice: Analyse des forces

Quels sont les atouts ou les difficultés des participants à au dialogue pour rejoindre notre solution ? L'analyse des forces en jeu nous permet de travailler sur le détail de la puissance en faveur ou contre une solution ou une proposition. En évaluant la puissance, il sera possible de « doser » et planifier notre engagement et nos actions pour chaque acteur.

Thème: environnement et zones vertes dans la ville – réalisation d'un jardin dans une zone piétonnes de la ville

Acteurs engagés:

- Commerçants
- Écoliers
- Familles du quartier
- APC
- Associations environnementales
- Media
- Etc.



2.3. Outils de participation et niveaux de coopération entre autorités locales et société civile

La participation citoyenne peut avoir plusieurs objectifs:

- exprimer et identifier souhaits, besoins ou revendications de citoyens;
- participer à un diagnostic;
- débattre des enjeux et des objectifs de développement;
- rechercher des solutions, faire des propositions;
- donner un avis sur les décisions à prendre ou participer à la décision;
- participer à la mise en œuvre d'un projet.

Dans le contexte de la démocratie participative, les citoyens (individuellement où grâce à leurs structures associatives) établissent un dialogue et une collaboration à divers niveaux avec les institutions locales. Quelles sont-elles?⁸

Chaque jour et en chaque instant, nous mettons naturellement en œuvre soit les choix du **type de dialogue** et **l'intensité** que nous voulons ou pouvons y donner. L'intérêt ici est de bien identifier les processus pour permettre un meilleur **pilotage** de l'action.

Le processus de démocratie participative ouvre en effet de **nouveaux horizons pour ce qui est des relations entre les autorités locales et les citoyens**, en ajout des élections et aux financements des projets d'associations (qui sont souvent perçus, à tort, comme le seul élément d'engagement concrets entre société civile et autorités). Le processus doit pouvoir donner la **possibilité d'intervenir dans les choix des politiques locales et de l'APC**.

Attention !!! La démocratie participative est une participation à la prise de décisions, aux politiques locales et non seulement une mise en place de projets financés par l'APC.

2.3.1. Environnement de collaboration entre société civile et autorités locales

⁸ Cf. <http://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation>

Afin de réduire au maximum la difficulté à atteindre les objectifs de participation citoyenne, la mise en place d'un processus de démocratie participative doit pouvoir compter sur un contexte et un environnement politique et social qui assure les points suivants:

- **La participation:** Les associations doivent pouvoir recevoir et relayer les opinions des citoyens. Cette contribution essentielle au processus décisionnel politique renforce la qualité, la compréhension et l'applicabilité à plus long terme de l'initiative politique.
- **La confiance:** Une société ouverte et démocratique repose sur l'interaction franche et loyale entre les acteurs et les secteurs. Bien que les associations et les pouvoirs publics aient à jouer des rôles différents, l'objectif commun d'améliorer la vie des citoyens ne peut être atteint de manière satisfaisante que lorsqu'il repose sur la confiance, ce qui implique transparence et respect réciproques.
- **La responsabilité et la transparence:** Agir dans l'intérêt général exige une ouverture d'esprit, responsabilité, clarté et obligation de rendre des comptes tant de la part des associations que des pouvoirs publics, la transparence étant de mise à toutes les étapes.
- **L'indépendance:** Les associations doivent être reconnues comme des instances libres et indépendantes dans leurs buts, décisions et activités. Elles ont le droit d'agir en toute indépendance et de défendre des positions différentes de celles des autorités avec lesquelles elles peuvent coopérer par ailleurs.

2.3.2. Niveaux de dialogue et de collaboration

Les niveaux de dialogue et de collaboration dépendent de

- i. La situation administrative et législative et du contexte: à chaque pays sa solution
- ii. Les objectifs à atteindre: à chaque action, son choix et son opportunité

LES DIFFERENTS NIVEAUX DE PARTICIPATION

L'implication des ONG dans les différents phases du processus décisionnel politique est fonction de l'intensité de la participation. On distingue quatre degrés de participation, classés par ordre croissant.



Définitions des divers degrés de participation⁹

INFORMATION: Degré de participation relativement faible, où des informations sont généralement transmises de manière unilatérale par les pouvoirs publics sans qu'aucune interaction ou l'intervention des associations et citoyens ne soit exigée ou attendue.

Exemples: Affiches, Webpage de l'APC, publication et informations sur les journaux et les radios, documents officiels qui peuvent être consultés par les citoyens, etc.

CONSULTATION: Les pouvoirs publics peuvent demander aux associations et citoyens leur avis sur un sujet précis ou sur l'élaboration d'une politique spécifique. L'initiative et les thèmes n'émanant pas des associations, mais des pouvoirs publics.

⁹ *Source: Code de Bonnes Pratiques du Conseil de l'Europe.*

Exemples: Réunions publiques de présentation de programmes ou d'activités, Comités consultatifs, enquêtes citoyennes, recueil d'information en ligne, etc.

DIALOGUE: L'initiative du dialogue peut être prise par l'une ou l'autre partie; le dialogue peut être général ou collaboratif.

- **Le dialogue général** est un processus de communication bidirectionnel fondé sur des intérêts réciproques et des objectifs éventuellement communs, qui vise à assurer un échange de vues régulier. Il va des auditions publiques ouvertes à tous aux réunions spécialisées entre associations et pouvoirs publics.
- **Le dialogue collaboratif** se fonde sur l'intérêt réciproque pour l'élaboration d'une politique spécifique. Il est plus dynamique que le dialogue général, puisqu'il consiste en des réunions conjointes, souvent fréquentes et régulières, visant à élaborer ensemble de grandes stratégies politiques et conduisant souvent à des résultats acceptés d'un commun accord, comme une recommandation ou loi commune.

Exemples: Comités d'orientation partagés qui définissent des politiques communes, groupes de travail qui permettent une intégration des informations et des échanges, comités de pilotages qui incluent société civile et représentants publics, etc.

PARTENARIAT: Le plus haut degré de participation, où les associations et les citoyens et pouvoirs publics collaborent étroitement tout en veillant à ce que cette situation de partenariat n'empêche pas les associations de conserver leur indépendance et leur droit de faire connaître leurs opinions et d'agir en conséquence. Le partenariat peut inclure des activités telles que la prestation de services, la création de forums participatifs et la mise en place d'instances co-décisionnelles.

Exemples: Processus de consultation, décisions et mises en place de politiques publiques qui incluent tous les participants, autorités locales et société civile, par exemple à travers un groupe de travail permanent.

ATTENTION !!! Certains inconvénients peuvent limiter la participation citoyenne. Notamment:

- L'élu surestime parfois les capacités de compréhension des problèmes techniques de la part des citoyens et ces derniers ignorent quant à eux bien souvent les contraintes et les difficultés rencontrées par l'élu;
- Les personnes présentes aux réunions d'information et de concertation sont généralement celles qui sont fortement opposées au projet en question, donnant ainsi souvent peu ou pas d'avis constructif;
- Le public se méfie des informations données par les autorités car il assimile celles-ci au promoteur du projet;
- Généralement lorsqu'une pétition circule, les gens la signent par solidarité plus que par véritable implication. Le nombre de signatures ne représente donc pas toujours le nombre de personnes réellement opposées au projet.

2.4. Comment interagir avec le processus décisionnel au niveau local?

Le processus décisionnel au niveau local en Algérie prévoit divers niveaux qui engagent le Président de l'APC, les membres de l'APC et les fonctionnaires. Les citoyens, organisés sous forme de comités de consultations, peuvent être interpellés sur certaines questions et thèmes qui les concernent.

En termes plus généraux, le cycle du processus décisionnel politique comprend six phases. Les Associations et les pouvoirs publics peuvent interagir à toutes les phases.

À chaque point de notre parcours, les citoyens peuvent être interpellés, le point de départ étant l'établissement du programme:



ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME: Le programme politique est arrêté d'un commun accord par les institutions. Durant cette phase, les Associations peuvent façonner le programme en faisant campagne sur divers problèmes, besoins et préoccupations au nom d'un intérêt collectif. Leur mode d'action est complémentaire au débat politique.

Exemple: Les associations peuvent soulever un thème important à traiter dans un quartier de la ville en portant à l'attention de l'APC le problème (assainissement de l'eau, transport public ou autre). Cette action de mobilisation fait donc **émerger la question** (par une lettre au Président de l'APC ou grâce à une interview sur une radio locale).

ÉLABORATION: Il existe généralement des procédures bien ancrées dans la loi et la pratique en matière d'élaboration des politiques. Les associations interviennent souvent pour recenser les problèmes, proposer des solutions et défendre la proposition qui a leur préférence. Cette phase doit notamment faciliter les possibilités de consultation de manière à recueillir les contributions des principaux partenaires. **Les associations et les citoyens participent donc à l'élaboration de la solution du problème avec des indications et des compétences.**

Exemple: Au vue de la réalisation d'une nouvelle zone industrielle sur le territoire de la commune, des focus group avec les parties prenantes peuvent être organisés en impliquant les entrepreneurs existants et aussi les nouveaux entrepreneurs potentiels. Ceux-ci se réuniront avec les représentants des habitants des quartiers proches de la zone intéressée. **Ceci permettra une meilleure élaboration du programme et la décision finale de la part de l'APC.**

DÉCISION: Même si la prise de décision politique revêt des formes diverses selon le contexte et le droit national, elle présente des caractéristiques communes: une directive gouvernementale élaborée par un ministère, un texte de loi adopté par un vote parlementaire ou un referendum public organisé dans le pays. Les projets de loi et les motions devraient être ouverts à la contribution et à la participation des associations pour que les pouvoirs publics puissent tenir compte des différents avis et opinions avant la prise de décision. Par ailleurs, au niveau local, la décision s'exprime par le vote de la part de l'APC. Même à ce niveau, il est important de permettre à la société civile et les associations d'être présentes. **Un plaidoyer concernant le vote et sur la position à prendre est une forme légitime pour faire connaître son avis et apporter ses compétences.**

Exemple: Le vote de l'APC est prévu sur une question qui regarde le budget de l'année prochaine. La documentation a été préparée par l'administration et par les diverses commissions de l'APC. Le texte définitif a aussi bénéficié d'échange avec des groupes cibles de citoyens puisque cette année le budget introduit certains éléments intéressants concernant les services sociaux pour les plus démunis. **Les citoyens peuvent être présents au vote et lors de la prise de la décision.** Ils peuvent aussi rencontrer les membres de l'APC

avant le vote pour leur expliquer leur position. Le **plaidoyer** doit néanmoins suivre des règles éthiques qui permettent aux membres de l'APC de recevoir les informations et les opinions des citoyens.

MISE EN ŒUVRE: C'est dans cette phase que nombre d'associations sont les plus actives, par exemple en fournissant des services et pour la réalisation de projets. L'accès à des informations claires et transparentes sur les objectifs et les possibilités est crucial à ce stade, de même que les partenariats actifs. Il s'agit ici souvent d'une externalisation des services aux Associations (services sociaux ou autres).

Exemple: L'APC décide d'attribuer des ressources pour la gestion d'un centre social pour les enfants ayant des difficultés familiales. **Le projet est soutenu avec des ressources publiques mais est mené par une association qui engage soit des professionnels soit des volontaires.** L'engagement de la société civile est fondamental dans ce cas de figure.

SUIVI: Durant cette phase, les associations suivent et évaluent les résultats de la politique mise en œuvre. Il est important qu'un système de suivi efficace et transparent soit mis en place pour garantir que le programme ou la politique atteigne l'objectif fixé. Une des fonctions importantes des citoyens est celle de permettre la redevabilité sociale des prises de décisions politiques et des programmes publics mis en place.

Exemple: Un nouveau bureau de quartier de l'APC a été ouvert récemment et permet aux citoyens de mieux accéder aux services. La commune entend néanmoins prévoir une évaluation des services fournis pour vérifier que l'engagement financier qu'entraîne ce nouveau bureau (location et personnel sur place) soit justifié par la satisfaction des utilisateurs. La fiche d'évaluation sera mise en place avec un système d'enquête parmi les utilisateurs et les habitants du quartier, ainsi que les personnes qui y travaillent.

REFORMULATION: Conjugés aux besoins évolutifs de la société, les enseignements tirés de l'évaluation de la mise en œuvre d'une politique exigent souvent la reformulation de celle-ci et son adaptation aux nouveaux besoins apparus à l'issue de l'évaluation. Cet exercice nécessite d'avoir accès aux informations et de pouvoir dialoguer pour identifier les besoins et les initiatives.

La matrice ci-dessous permet l'identification d'outils de participation citoyenne selon les niveaux de collaboration et les étapes du processus décisionnel. Les détails de tous les instruments mentionnés ci-dessous suivront dans le document.

MATRICE DE PARTICIPATION CIVILE

Niveaux de participation						
PARTENARIAT	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail ou comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Co élaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Décision conjointe • Codécision 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail ou comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail ou comités
DIALOGUE	<ul style="list-style-type: none"> • Auditions et forums publics • Forums de citoyens et conseils futurs • Principal contact gouvernemental 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditions et panels questions et réponses • Séminaires d'experts • Comités multipartenaires et instances consultatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Sessions plénières ou réunions de comités publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires de renforcement des capacités • Séminaires de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail ou comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires et forums délibératifs
CONSULTATION	<ul style="list-style-type: none"> • Pétitions • Consultation en ligne ou autres techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditions et panels questions et réponses • Séminaires d'experts • Comités multipartenaires et instances consultatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Sessions plénières ou réunions de comités publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestations • Conférences • Forums • Séminaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de retour 	<ul style="list-style-type: none"> • Conférences ou réunions • Consultation en ligne
INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aisé et public à l'information • Recherche • Campagnes et lobbying • Site web pour les documents clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès public et gratuit aux documents d'orientation • Site web pour les documents clés • Campagnes et lobbying • Web casts • Apport des scientifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire campagne et pression 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès public à l'information • Site web pour l'accès à l'information • Alertes e-mail • Questions récurrentes • Public tendering • Procédures d'appels d'offres publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès public à l'information • Recueil de preuves • Evaluations • Travaux de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès public à l'information
Étapes du processus décisionnel politique	ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME	ÉLABORATION	DÉCISION	MISE EN ŒUVRE	SUIVI	REFORMULATION

Exemple : Word Café comme méthodologie d'animation du groupe pour un exemple¹⁰

Le *world café* est une méthodologie de discussion entre nombreux acteurs permettant de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes. Afin qu'un dialogue constructif prenne place, **cette méthode est basée sur la reproduction de l'ambiance conviviale** où les participants viennent et débattent sur des thématiques précises.

Le principe est de créer un climat de **confiance et d'informalité** pour permettre les échanges entre participants. L'espace est organisé en tables autour desquelles les participants sont invités à discuter, débattre et faire émerger des propositions. **Plusieurs sessions** sont organisées afin de permettre aux participants de:

- changer régulièrement de table,
- échanger les idées d'une table à une autre,
- compléter les idées des uns avec celles des autres (principe de pollinisation visant à l'intelligence collective).

¹⁰ cf. <http://www.pratiques-collaboratives.net/World-Cafe-une-presentation-du-comment-faire.html?lang=fr>

Préparation

Rôles

- **Facilitateur animateur:** personne chargée de présenter le format du *world café* et de superviser les débats. Il doit veiller à l'accueil des participants, au respect des règles de participation et surtout être capable de reconnaître la présence d'une réflexion importante. À côté de ce rôle endossé par l'organisateur, le *world café* s'appuie par ailleurs sur les participants pour l'animation:
- **Hôte de table ou rapporteur:** ce rôle est donné à un participant volontaire pour rester à la table tout au long des différents temps de discussion d'une même session. Son rôle est d'expliquer et de résumer aux nouveaux arrivants les points soulevés précédemment. Cela permettra aux participants suivants de rebondir, de créer des associations d'idées et de les développer. L'hôte de table endosse également souvent le rôle de rapporteur en centralisant les propositions de chacun.
- **Voyageurs ou "ambassadeurs d'idées":** ce sont tous les autres participants, ils se déplacent de table en table pour apporter des idées clés, des questions, des sujets... Chaque participant est invité à participer et à faire partager ses questionnements, ses réflexions et ses idées. Les échanges entre participants sont basés sur l'écoute, l'égalité (du temps de parole et des propositions), la créativité et le partage des idées.

Préparation de la salle

Un rôle important est donné à l'atmosphère de l'endroit choisi dans la mesure où elle doit favoriser les échanges et le confort des participants. Organisation en petites tables rondes (4-5 personnes par table) et préparation du matériel (disposition de feuilles de papier et stylos sur les tables, préparation de l'affichage au mur pour les propositions collectives).

Définition du sujet

Afin que la réflexion donne des résultats intéressants et des propositions concrètes, la définition en amont du sujet/de la problématique traité(e) est primordiale. Ce sujet bien délimité par les organisateurs, sera ensuite décliné en questions traitées lors des tours de table. Le *world café* peut être organisé autour d'une ou de plusieurs questions. La formulation de la question doit être simple et claire pour inviter les participants à réfléchir et à explorer des possibilités. La première session peut amener les participants à réfléchir sur leurs besoins par rapport à la problématique choisie, tandis que la seconde session leur permettra de construire des propositions concrètes en réponse aux besoins qu'ils ont énoncés précédemment.



Invitations

Les personnes invitées sont prédéterminées et les plus diversifiées possible. Elles doivent cependant avoir un intérêt commun pour le sujet débattu. Le *world café* est adapté pour des échanges entre 20 et 100 personnes.

Déroulement

1. Présentation du déroulement et des règles du world café par l'animateur

Le *world café* débute par l'accueil des participants par les organisateurs. Puis, la première phase consiste en une présentation du déroulement du world café, des consignes données aux participants. Ces dernières sont souples et ont vocation à instaurer un climat de confiance, et non pas de contraindre les participants (cf. encadré règlement du *world café*).

Le règlement du world café¹¹

- Concentrez-vous sur l'essentiel.
- Faites part de vos réflexions.
- Exprimez ce que vous avez dans la tête et dans le cœur.
- Écoutez pour comprendre.
- Reliez et connectez les idées.
- Écoutez à la fois les points de vue et les questions plus profondes.
- Jouez, crayonnez, dessinez.
- Écrire sur les feuilles de la « nappe » est encouragé
- Amusez-vous

2. Organisation des séances de discussions en groupes

Les participants se réunissent en groupes de 4 ou 5 personnes (nombre maximum recommandé afin de créer une interaction entre les participants tout en leur assurant un temps de parole suffisant à chacun) autour de petites tables avec pour objectif de débattre du thème et de faire émerger des idées, des propositions. Les participants disposent de matériel afin d'écrire leurs propositions (papiers, stylos...). Chaque idée/proposition énoncée autour de la table doit être notée (ex.: faire l'objet d'un papier spécifique). Lors de la séance de discussion, ils sont invités à faire part de leurs perspectives individuelles.

Au bout d'un temps précis défini (entre 15 et 30 minutes maximum), tous les participants sont invités à changer de table sauf l'hôte. Il s'agit de compléter les idées des uns avec des apports nouveaux. Au travers des différents avis, les idées vont « mûrir » et gagner en potentiel, chaque changement de table permet la « pollinisation » des idées et pousse la conversation plus loin pour aboutir à des idées souvent innovantes.

En général, 3 séances de discussions de 15 à 30 minutes sont organisées pour permettre la « pollinisation ». Lors de la dernière séance de discussion, un temps supplémentaire est accordé à la synthèse des propositions. À chacune des tables, les participants synthétisent toutes les propositions issues des discussions et sélectionnent celles qui leur semblent les plus pertinentes ou les plus adaptées au thème.

3. Dernière phase: session plénière

Une phase plénière d'échanges autour de l'ensemble des propositions est organisée afin de permettre aux participants d'en prendre connaissance. Pour cela, à chaque table, un participant présente la synthèse des propositions issues des séances de discussion à sa table.

Il est également possible d'aller plus loin en prévoyant une session de vote pour faire émerger un classement des propositions, comme cela a été le cas pour les journées de la restauration collective responsable (cf. expérience ci-dessous). Les propositions sont ensuite synthétisées par écrit par les organisateurs et seront envoyées à tous les participants.

2.5. Découverte des outils de participation citoyenne: choix du bon instrument

La participation citoyenne et un processus consultatif efficace et qui porte les meilleurs résultats qui ne peuvent être laissés au hasard. Le moment est tellement précieux qu'il faut être outillé, comprendre l'enjeu, les participants et choisir le bon instrument au bon moment.

Voici quelques moyens pour aider et faciliter un processus de recueil d'information et de recommandations de la part de nos citoyens !

¹¹ Source: Fondation Roi Baudouin, 2006. *Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur.*

Quelques références sur le contexte algérien

La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune soutient l'approche participative, tel que démontré par ses Articles 2, 11 et 175 (voir ci-dessus) ainsi que l'ensemble de son Titre III.

Art. 2: *La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques*

Art. 11: *La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité.*

L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi. Dans ce domaine, notamment, les supports et les medias disponibles peuvent être utilisés.

L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens.

Art. 175: *La commune encourage et soutient toute action, participation, ou initiative individuelle ou collective visant la réalisation d'ouvrages ou de projets d'intérêt général*

2.5.1. Instruments d'information

2.5.1.1. Réunion d'information

La réunion d'information pour les citoyens est souvent la forme la plus courante des rencontres citoyennes. Elle permet à l'APC de partager publiquement ses décisions ou ses programmes sans avoir nécessairement l'objectif d'ouvrir un débat. Elle prévoit donc une invitation générale à la population – sans nécessairement travailler au départ sur la qualité des participants – et sans avoir une stratégie spécifique sur comment recueillir les informations et indications des citoyens. Ceci peut être organisé directement à l'APC ou dans un autre lieu public. Il faudra néanmoins définir le message à partager et la façon dont il sera présenté pour faire en sorte que toutes les informations soient bien transmises (sans omettre des éléments importants à la compréhension du projet ou de la décision).



2.5.1.2. Affiches et informations publiques

Une ville « ouverte à ses citoyens » doit aussi permettre aux citoyens un accès réel et pratique. Elle doit donc mettre en place tous les éléments qui peuvent être aussi structurels et organisationnels:

- **l'affichage** est visible ? est-il dans un lieu qui permet l'accès des personnes (une rampe d'escalier, un obstacle pour y arriver) ? le papier est lisible (écrit trop petit ou avec une encre difficile à lire)
- la **langue utilisée** dans le message est à la portée de tous ? Est-ce que l'information est transmise de façon trop compliquée ?
- est-ce que les **horaires d'ouvertures sont adéquats** par rapport à la vie professionnelle des personnes (l'ouverture le matin seulement rend pratiquement impossible la lecture des informations officielles si elles sont publiées seulement sur le tableau officiel).



La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune garantit la visibilité et un accès à l'information des citoyens par rapports aux délibérations de l'APC, tel que le démontre l'Article 14 ci-après:

Art. 14: Toute personne peut consulter les extraits des délibérations de l'assemblée populaire communale ainsi que les arrêtés communaux. Toute personne ayant intérêt peut également en obtenir copie totale ou partielle, à ses frais, sous réserve des dispositions de l'article (...).

2.5.1.3. Le bureau d'information et de service pour les citoyens

Un instrument simple et essentiel pour la transparence et la redevabilité sociale est le **Bureau d'information et de service pour les citoyens**, un lieu où le citoyen peut obtenir des indications et des réponses à ses demandes et suivre le processus administratif de ses requêtes.

Le **Bureau** peut recevoir aussi des indications pour l'amélioration des services de la commune et être à l'écoute de tous. Il est souvent accompagné par la réalisation d'une nouvelle forme de services aux citoyens avec le guichet unique (*one-stop shop*), qui est un bureau unique pour toutes les demandes administratives et tous les services que les citoyens doivent obtenir de la part des institutions locales.

L'approche participative est aussi accompagnée par une **volonté politique et administrative de mettre le citoyen au centre du processus administratif et de la vie de la commune**. Il peut aussi se traduire en décision très visibles et qui peuvent donner une très bonne impression à la citoyenneté.

En résumé:

- la possibilité d'accéder aux services de la commune à des heures qui sont plus utiles pour les familles ou ceux qui travaillent
- l'identification de personnes de contacts et de dialogue avec les citoyens dans les divers services de l'administration
- une disposition des bureaux qui mettent au rez-de-chaussée les bureaux plus fréquentés par les citoyens
- l'utilisation des réseaux sociaux pour les informations les plus importantes
- la publication de toutes les décisions
- les assemblées communales transmises à la radio ou à la télé, et ouverts à la population, etc.

Cas d'étude 2.3 - La Ville de Gyumri en Arménie: Commune ou forteresse?

Dans le cadre du travail de l'Agence de la Démocratie Locale de Gyumri, en Arménie¹², les travaux de préparation de l'Agence ont démontré une certaine réticences des citoyens de Gyumri à accéder aux locaux de la commune qui étaient considérés comme une forteresse du pouvoir plutôt qu'un lieu de service public. La sécurité à l'accès (avec des personnes souvent armées et un tourniquet avec un badge) rendaient souvent très difficile une prise de contact avec les institutions. Certaines des personnes rencontrées au cours du travail d'élaboration du programme de l'Agence de la Démocratie Locale ont admis n'avoir jamais voulu accéder à ce lieu public. Malgré les difficultés économiques et même de sécurité qui sont en partie justifiées, le sens de forteresse du pouvoir ne facilite certainement pas l'approche citoyenne. Un processus d'ouverture plus efficace a été mis en place et l'Agence de la Démocratie Locale se trouve bien dans les locaux de la municipalité.

2.5.1.4. Les outils électroniques d'information

Les outils électroniques sont la nouvelle puissance de la communication moderne et peuvent être des atouts fondamentaux du processus de démocratie participative. Ils permettent de mettre en œuvre les

¹² http://www.alda-europe.eu/newSite/lda_dett.php?id=13

Le terme "audition publique" est plus souvent utilisé dans le cas de présentation d'une politique publique ou d'un projet. Elle implique une *évaluation* de la part des citoyens. Elle est souvent composée par des experts en la matière et permet un échange sur des questions plus spécifiques¹³.



La consultation est la preuve d'un premier signal d'ouverture politique réel d'engagement dans la direction de la démocratie participative et la redevabilité sociale. La législation algérienne (soit au niveau constitutionnel soit dans la loi sur la commune) en fait mention à plusieurs reprises.

Conditions nécessaires pour la mise en œuvre de la consultation/audition

La consultation doit suivre les règles suivantes:

- a) **Élaboration du message à soumettre à la consultation.** Ceci représente le passage le plus compliqué de l'exercice
Voici les questions qui peuvent nous conduire dans la bonne direction:
 - i. Que dois-je communiquer ?
 - ii. Pour quelle partie de la politique publique dois-je ouvrir une consultation ?
 - iii. Quels instruments puis-je utiliser pour la consultation?

- b) **L'instrument de la rencontre d'information et consultation publique pour être productif doit aussi prendre en considération d'autres éléments¹⁴:**
 - le **lieu** de la rencontre (un lieu utile à tous et qui soit agréable)
 - le **format** de la rencontre qui puisse permettre l'échange de vue et la participation (éviter la forme trop officielle)
 - l'**agenda** de la rencontre qui doit permettre l'échange avec le publique et pas seulement la longue présentation de la question (quand et pour combien de temps)
 - un **facilitateur** qui puisse animer le débat et gérer le dialogue et les possibles conflits
 - les instruments à utiliser (technologie, vidéo, matériel, etc.)
 - l'étude au préalable du scénario de la rencontre

Attention!!! La consultation doit indiquer le parcours du processus de prise de la décision finale pour éviter frustration et mécontentement de la part des citoyens.

c) Élaboration de la liste des personnes ressources qui seront invités à la consultation

Un des problèmes principaux de la consultation est QUI répondra aux questions. Ce choix est souvent une source de débat et de *conflits* et est à la source des grandes questions des enquêtes sociales, en général...

Quelques principes sont néanmoins faciles à appréhender:

¹³ Plus d'info ici - <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/direct-action/public-hearing/main> et <http://www.ipu.org/dem-f/guide/guide-4.htm>

¹⁴ <http://www.ville-roubaix.fr/pratique/amenagement-urbanisme/participation-du-public/reunions-publiques.html> + <http://www.lacroixvalmer.fr/navigation-principale/la-commune/municipalite/7693,%253Cbr%20/%253Ereunions-publiques.html>

- i. Quiconque sera partie prenante de la politique mise en place doit pouvoir être consulté (un quartier, une commune, un certains groupes de citoyens)
- ii. Il faut que la consultation puisse rejoindre les intervenants (langues, moyens de consultations, technologies)

Attention: Mauvais exemples!!!

***Faire une enquête écrite dans une zone où la population est souvent analphabète.**

***Demander une enquête sur internet avec un système trop élaboré pour la majeure partie des utilisateurs.**

Cas d'étude 2.5 - Utilisation du SMS pour requérir les avis des citoyens sur des politiques gouvernementales au Togo (suggérée par GIZ)

Dans le cadre de l'appui à la participation citoyenne au Togo, la coopération allemande et GIZ ont proposé un système d'expression de préférence via SMS. Le choix semble avoir produit de bon résultat malgré le niveau très bas d'infrastructures de communication en particulier dans le nord du pays et aussi un taux relativement élevé de personnes sans une instruction de base. Le seul moyen existant est souvent le téléphone mobile et son utilisation est assez simple pour tout utilisateur. Des consultations via SMS ont été faites dans le cadre de choix à faire pour ce qui concerne la gestion des déchets ou pour faire intervenir les citoyens sur certains services de base.

La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune prévoit une forme de consultation, selon l'Article 13 ci-après:

Art. 13: Le président de l'assemblée populaire communale peut, chaque fois que les affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions.

2.5.2.2. Comités consultatifs

La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune prévoit la formation de comités consultatifs aussi liés au travail des commissions de l'APC, tel que le démontre l'Article 36 ci-après:

Art. 36: Chaque commission élit en son sein un président. Le président de l'assemblée populaire communale informé, les commissions se réunissent sur convocation de leur président. Elles peuvent recourir à la consultation, conformément aux dispositions de l'article 13 ci-dessus. Le secrétariat de séance est assuré par un fonctionnaire de la commune.

Les comités consultatifs, en général, répondent aux mêmes exigences indiquées dans la réunion de consultation mais sont "permanents" ou sont sollicités de façon régulière de la part de la commune. Ils peuvent aussi prévoir une composition à rotation ou être élus chaque année, ce qui permet aussi de ne pas consulter toujours les mêmes personnes. Ils sont souvent thématiques et concernent par exemple des éléments clefs de l'administration et du programme politique de la commune.

Attention!!! Le risque de la consultation est de solliciter toujours les mêmes personnes et celles qui nous donnent les réponses que nous préférons/voulons.

**Cas d'étude 2.6 - La Commission Consultative des Suisses immigrés
de la Ville d'Yverdon (Suisse)**

La commission consultative des Suisses immigrés de Yverdon a aussi facilité l'inclusion dans la communauté locale des ressortissants étrangers qui ont acquis la nationalité helvétique avec des indications sur comment procéder au vote (en particulier au niveau communal) qui sont très fréquentes dans le système de démocratie directe¹⁵

Cas d'étude 2.7 – Le Conseil des personnes âgées au Danemark

Le Conseil des personnes âgées au Danemark accompagne le travail des conseils communaux, avec leur engagement volontaire et qualitatif dans la vie de la ville et de la commune. Dans un contexte démographique vieillissant, la présence de ce comité permet la représentation régulière d'une couche nombreuse de la population¹⁶.

2.5.2.3. Enquêtes citoyennes et fiche d'évaluation des services

Les enquêtes représentent une forme de consultation citoyenne. De par la forme, elles offrent d'autres défis mais aussi de plus amples possibilités. Elles reprennent aussi en grande partie la partie « Consultation » ci-dessous mais avec quelques spécificités. L'enquête engage ultérieurement l'équipe citoyenne par la spécificité du travail de rédaction et de l'information à soumettre. Comme les autres formes de participation citoyenne. L'enquête sert à la rédaction des politiques publiques. Successivement, *la présentation des résultats est aussi importante et délicate:*

- sous forme de données globales
- il faut faire attention à résumer les données... la phase statistique de résumé des informations est tout un art
- il est nécessaire de bien indiquer la quantité et la qualité des personnes partie prenantes de l'enquête

Les outils utilisés par l'enquête citoyenne sont:

- **l'enquête écrite à la main** (par poste ou distribuée dans les lieux publics). Dans ce cas, il faut bien considérer où elle sera distribuée et comment.
- **l'enquête électronique par internet** (ceci représente certainement un atout mais il faut prendre en considération la capacité des utilisateurs d'appréhender les questions relatives à la technologie).
- **l'enquête par contact face à face** (utilisation d'équipes d'expert qui font la promotion de l'enquête et recueille l'info de vive voix).

Attention!!! L'enquête crée une certaine distance entre la commune et le citoyen et souvent les moyens utilisés (ressources) ne sont pas bien récompensés par rapport à la qualité et quantité du résultat. Il faut bien cibler et comprendre la méthode à utiliser pour éviter de perdre du temps¹⁷.

Un des instruments majeurs pour l'évaluation de la qualité des services publics est la **fiche d'évaluation par les communautés** ou *Community Score Card* (pour plus de détail, se reporter à la 5ème Partie de ce guide).

L'APC peut aussi convoquer – dans un contexte d'approche participative – des **groupes d'experts** ou représentants de la société civile et des associations pour un avis complémentaire et intégrer ainsi le travail des commissions et des comités techniques.

¹⁵ <http://www.yverdon-les-bains.ch/prestations-deladministration/jeunesse-et-cohesion-sociale/integration/acteurs-de-lintegration/commission-consultative-suisse-immigres/>

¹⁶ <https://joinup.ec.europa.eu/community/opengov/case/statutory-elected-senior-citizens'-councils-denmark>

¹⁷ *Ultimeures information ici: <http://lextrend.com/fr/project/application-enquetes-citoyennes/> et <http://enquetecitoyenne.villedenice.fr>*

2.5.2.4. Pétitions, referendum local et initiative citoyenne

Certaines formes de participation citoyenne peuvent être plus réglementées que d'autres et pourraient nécessiter aussi un cadre légal approprié. Néanmoins, elles peuvent être décidées de manière *ad hoc* par une équipe municipale qui a l'ambition de partager une décision importante avec les citoyens. Les formes dont nous parlons sont la pétition, le référendum local et les initiatives citoyennes.

La **pétition** est souvent une récolte de signatures pour solliciter l'attention des institutions publiques et pour démarcher un processus sur une décision. Elle peut être liée à un certain nombre de signatures (selon le cas et le pays de référence). Dans le cas de l'Algérie, la législation ne prévoit pas le droit de pétition locale mais – sans agir contre la loi – une décision souveraine de l'APC pourrait l'autoriser ou prendre en considération la récolte de signatures faite par un groupe de citoyen. Dans tous les cas, les citoyens sont libres de présenter leur requête sous cette forme et créer ainsi un « cas » à mettre dans l'agenda des débats de l'APC.

Le **référendum local** est souvent autorisé et prévu dans plusieurs pays européens sur des thématiques précises, en particulier sur des thèmes d'urbanisation ou d'engagement à moyen et à long terme des ressources publiques (investissement et autres)¹⁸. Il demande une structure organisationnelle majeure et souvent a une réglementation qui varie par rapport aux nombres d'habitant de la commune. Le référendum n'est pas prévu dans la loi relative à la commune de juin 2011.

L'**initiative citoyenne** est une forme de pétition. Elle requiert un nombre minimum de signatures des citoyens pour être validée et sert à proposer un thème ou une suggestion de décision à la commune pour discussion et débat. Elle est souvent organisée par un comité d'initiative citoyenne. En Algérie, l'initiative citoyenne est mentionnée dans la loi relative à la commune de juin 2011, notamment dans son Article 12.

La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune prévoit une forme de consultation dans la forme suivante, selon l'Article 13 ci-après:

Art. 12: *Pour réaliser les objectifs de démocratie locale, dans le cadre de la gestion de proximité visée à l'article 11 ci-dessus, l'assemblée populaire communale veille à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie. L'organisation de ce cadre s'effectue conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.*

2.5.3. Instruments du dialogue

Les instruments du dialogue engagent un processus d'échange plus intense et continu entre la société civile et les autorités publiques locales. Elles engagent définitivement la commune à **prendre en considération** les recommandations des citoyens consultés.

2.5.3.1. Panels ou forum des citoyens

Les panels ou forum des citoyens ont été largement utilisés au cours de ces dernières années comme forme avancée de démocratie participative. Ils ont la caractéristique de choisir un groupe de **citoyens plutôt au hasard** que ciblés, **pour rédiger ainsi des formes novatrices de solution et de recommandations** pour les politiques publiques locales. Ils permettent donc de suivre des pistes « non conventionnelles » et de chercher là où un processus classique ne pourrait aboutir.

¹⁸ *Autres locale/quoi-consiste-referendum-local.html*

Le panel de citoyens permet une vision fraîche et inattendue sur des problèmes complexes et souvent ... sans solutions¹⁹.

Panel de citoyens organisés dans le jardin du Centre de Formation pendant la Formation de Formateurs à Oran, mars 2017



L'intérêt des panels des citoyens est celui de sortir des cercles « usuels » de consultation et cherche à rejoindre les « citoyens ordinaires ». Les méthodes qui ont été adoptées sont les plus diverses:

- tout à fait au hasard, avec l'annuaire téléphonique
- en annonce et sur une base volontaire

L'agenda des panels de citoyens peut être de deux sortes:

- spécifique sur un thème particulier
- tout à fait général avec un agenda que les citoyens ordinaires élaborent par eux-mêmes. En effet, souvent, la définition au préalable de l'agenda oriente déjà, en partie, la solution à donner au problème. Il est donc utile de laisser plus de liberté au groupe pour « auto-définir » son agenda.

Le panel de citoyen peut être réalisé soit avec un seul rendez-vous soit sur plusieurs rencontres, ce qui est préférable. Il doit être accompagné par un **facilitateur** qui a la tâche de définir les règles du jeu et du processus.

Sur le rôle du **facilitateur**, voir le travail dans la 4^{ème} partie relative à l'évaluation participative de la qualité des services publics par le biais de la Fiche d'évaluation par les communautés..

Cas d'étude 2.8 - Élaboration du programme de la Région des Pouilles (Italie) en phase de campagne électorale

*Au cours de sa campagne électorale de 2005, le futur président de la Région italienne du Sud des Pouilles (Niki Vendola) a proposé des panels de citoyens dans les quartiers des villes de la région. Les événements ont été organisés dans les quartiers les plus difficiles. Les rendez-vous, à l'écoute des citoyens, ont été modérés par des **facilitateurs** qui ont su bien orienter/gérer les moments les plus difficiles. L'action de participation citoyenne, à la suite de la campagne électorale a débouché sur un nouveau projet, appelé "I Bollenti Spiriti" - en français "Esprits brûlants", mobilisant les jeunes de la région sur des programmes citoyens²⁰.*

Le panel de citoyens peut aussi être géré par une méthode spécifique, telle que le **World Café** (déjà indiqué précédemment) Il s'agit d'une méthode simple pour permettre l'expression et la participation d'un vaste groupe de participants et de générer ainsi une intelligence collective²¹.

¹⁹ Informations ici: <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/democratie->

²⁰ <http://bollentispiriti.regione.puglia.it>

²¹ D'autres info ici: <http://www.pratiques-collaboratives.net/World-Cafe-une-presentation-du-comment-faire.html?lang=fr>

Une autre façon de consultation des citoyens qui ouvre de nouveaux horizons et permet de générer des solutions qui engagent une intelligence collective, souvent utilisée par les autorités locales pour des exercices de vision à long terme ou sur une vaste échelle (engagement d'une bonne partie de la population, ou tout le village...) est nommé le **Sommet des citoyens**. Cet exercice a été utilisé au Danemark pour le développement urbain, économique et social des grandes villes du pays. La méthodologie utilisée est la méthode **Open Space Methodology** - en français **Méthodologie du Forum Ouvert**, qui demande quelques jours de travail ...

*"Le Forum Ouvert crée un espace dans lequel beaucoup de personnes peuvent s'organiser elles-mêmes et résoudre leurs problèmes en groupe sous leur propre responsabilité. Il n'y a pas de thèmes imposés. Chacun peut faire avancer ce qui lui tient à cœur. Ceci pourrait être des thèmes ou questions complexes, urgents mais aussi personnels si le sujet s'y prête. Ils ne vont être formulés qu'au début de la conférence. De même, des conflits peuvent être traités et c'est comme un marché de pensées sur lequel les participants peuvent se regrouper par thème. La méthode permet une large participation et une compréhension mutuelle"*²²

2.5.3.2. Focus group

La méthode du *Focus Group* est une méthode qualitative qui favorise l'émergence de toutes les opinions. Cette méthode ne poursuit donc pas la recherche du consensus. Elle permet par contre le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances, des zones de résistances des groupes cibles. Elle répond aux questions de type "pourquoi?" et "comment?"²³

La réussite du *Focus Group* repose sur quatre facteurs principaux:

1. Le recrutement des participants doit s'opérer selon des critères homogènes. Ce critère doit évidemment s'apprécier en fonction des problématiques étudiées. Ce qui est visé ici, c'est la constitution de groupes où aucun facteur ne vient entraver la prise de parole (présence de supérieurs hiérarchiques directs, par exemple) ;
2. L'animation du groupe doit respecter les lois de la dynamique des groupes avec, notamment une orientation des échanges en fonction des thèmes de la grille (la présence d'un animateur expérimenté est donc indispensable) ;
3. L'élaboration de la grille doit répondre aux objectifs de l'étude et être adaptée aux populations visées (questions ouvertes et non biaisées, langage simple et clair) ;
4. La synthèse des résultats doit s'effectuer de façon systématique, avec des données quantifiées (comparaison divers et pourcentage).



2.5.4. Le partenariat

Le partenariat est une forme de collaboration fortement intégrée entre la société civile et les autorités locales, qui prévoit tout un parcours partagé de l'identification du problème, à sa réalisation et sa validation. **Elle positionne les citoyens au même niveau de responsabilité des collectivités territoriales ou des commissions décisionnelles.**

²² cf. <http://thierry-fayret.typepad.fr/accueil/guide-utilisateur-des-forums-ouverts.html>

²³ Plus d'informations ici <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/focus-group/>

2.5.4.1. Partenariats stratégiques

Les **partenariats stratégiques** représentent une forme stable de collaboration entre les collectivités locales et une organisation de la société civile (une association ou un groupe d'association). Ceux-ci peuvent être validés par une convention ou par une reconnaissance de l'APC et sont souvent thématiques. Le lien entre les deux acteurs est permanent et visent à trouver de façon conjointe les solutions.

Exemple: Dans les pays européens qui vivent ces jours-ci l'accueil d'un nombre élevé de migrants, les communes peuvent décider de créer des relations stratégiques de programmation, de financement et de réalisation de programmes avec un groupe d'associations et représentants de la société civile qui sont utiles pour comprendre ce phénomène et pour aider (aussi dans l'accueil, l'interprétation des langues, les aspects de médiation culturelle). Le partenariat stratégique reconnaît dans ses instances un rôle de la société civile et des associations de citoyens qui va au-delà du cas spécifique d'un plaidoyer à la politique publique local mais qui portent au jour le jour une aide concrète, main dans la main, avec les collectivités locales qui ont les **compétences pour l'accueil**.

Les avantages des partenariats stratégiques sont:

- le partenariat stratégique permet de **raccourcir les temps de la consultation** et d'avoir une **réponse immédiate de la consultation citoyenne** et de l'engagement des ressources citoyennes. Les contacts sont déjà établis et validés et donc l'action se met en place immédiatement.
- le partenariat stratégique permet un **dialogue constructif sur le long terme et à divers niveaux et donc avec un bénéfice majeur quant à la vraie valeur ajoutée de la participation citoyenne**.
- le partenariat stratégique économise aussi des ressources et limite les risques d'une consultation toujours renouvelée avec des nouveaux acteurs « non testés » par rapport à leur compétences et modalité de travail.

Quelques aspects négatifs:

- Il cristallise le travail avec la société civile sur un partenariat défini, qui reste figé pendant un certain temps et qui risque d'exclure les autres (peut-être « meilleurs »)
- Il crée aussi une certaine habitude qui ne suscite pas toujours de nouveau enthousiasme et une dynamique de participation ceci peut aussi mener (dans certains cas) à alimenter un certain clientélisme.

Exemple:

Un autre exemple est fourni par le Conseil de l'Europe et l'étude sur « Les Jeunes et l'exclusion Dans Les Quartiers Défavorisés »

"Les partenariats Stratégiques Locaux – LCP – jouent un rôle fondamentale dans la mise en place d'un nouvel engagement pour la rénovation des quartiers. Il s'agit d'organismes non officiels dont le but est de regrouper au niveau local un grand nombre d'acteurs qui viennent du secteur privé, publique, bénévole et des collectivités locales. Les partenaires locaux travaillent en leur sein pour définir les priorités et les financements dans les quartiers. (...) Les partenariats stratégiques engagent aussi un dialogue avec les institutions nationales et permettent une majeure cohésion sociale au niveau locale et national."

Dans les termes actuels, les partenariats entre la société civile ou les citoyens et les collectivités locales sont aussi exprimés par un concept-clé **qui est la co-décision ou la co-construction de politiques publiques**.

Exemple:

YouthMetre (guidé par l'Association Européenne pour la démocratie Locale - ALDA) qui engage les jeunes dans les politiques publiques au niveau local²⁴.



2.6. Conclusion

L'approche participative au processus décisionnel au niveau local apporte aux citoyens le partage mais aussi la responsabilité. L'expérience prouve que l'approche participative dégage des ressources humaines et aussi financière pour le bien social de la communauté.

Parmi les opportunités qui sont déjà à la porte des APC et des citoyens algériens, le Guide présente deux méthodes particulièrement intéressantes et qui touchent les thèmes importants et délicats du **budget participatif** et de **l'évaluation participative des services publics**.

Le **budget participatif** représente un des points fort de la démocratie participative et touche le cœur du processus de gouvernance locale. Le partage des enjeux et des choix avec les citoyens, à travers l'identification de leurs priorités en suivant un dialogue dans les quartiers et les communautés, est une mise en pratique efficace de participation citoyenne.

L'**évaluation participative des services publics** par le biais de l'usage de la **Fiche d'évaluation par les communautés** est certainement un des moyens les plus efficaces pour essayer de résoudre les difficultés au niveau de collectivités locales. Cette méthode permet d'aborder des situations difficiles avec la participation et le sens de responsabilité de tous les membres de la communauté, d'un côté, et des cadres et agents des organismes et institutions chargés de la prestation/fourniture de services publics, d'un autre.

²⁴ http://www.alda-europe.eu/newSite/news_dett.php?id=1857

3ème Partie

La démocratie participative locale et le Budget Participatif en tant que mécanisme de codécision²⁵

3.1. Introduction

L'initiative d'élaborer ce guide pour les **acteurs locaux et les facilitateurs** s'inscrit dans une perspective de bonne gouvernance locale dont les principes portent sur la transparence, la redevabilité, la proximité de l'action locale associée à une réelle participation de la société civile ainsi qu'une réelle implication des principaux acteurs locaux dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et le contrôle des affaires locales.

Cette activité est réalisée dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la démocratie participative initiée par le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire.

L'ambition majeure de ce document est d'appuyer l'opérationnalisation de la participation citoyenne à la budgétisation et dans les politiques publiques et sa généralisation aux collectivités locales, laquelle participation citoyenne est élevée au rang des principes politiques fondamentaux par la Constitution, révisée et amendée en février 2016, et la loi relative à la commune de juin 2011 .

En tant qu'instrument de grande importance permettant la concrétisation de la démocratie participative au niveau local, le Budget Participatif recèle un grand potentiel d'institutionnaliser l'engagement citoyen, en tant que moteur d'une gouvernance municipale efficace.

Cette partie du guide se compose de quatre chapitres et d'un ensemble d'annexes:

- le premier chapitre a trait à un rappel sur le budget de la commune ;
- le deuxième chapitre traitera des concepts et principes du budget participatif ; ainsi que des conditions et dimensions du budget participatif ;
- le troisième chapitre fournira les phases et les outils pour la mise en pratique du Budget participatif dans les communes ;
- le quatrième chapitre présentera les avantages attendus de l'institutionnalisation du budget participatif
- les annexes intègrent des fiches pratiques, quelques expériences et la bibliographie ;

3.2. Rappel du Budget

3.2.1 Le budget de la commune

La Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune notamment son Article 176 (voir ci-après), définit le budget communal comme suit:

Art. 176. *Le budget communal est l'état de prévisions des recettes et des dépenses annuelles de la commune. C'est un acte d'autorisation et d'administration qui permet le fonctionnement des services communaux et l'exécution du programme d'équipement et d'investissement de la commune.*

²⁵ Rédigé par Mohamed Sakri

Ainsi, le budget communal est un document de gestion financière municipal obligatoire qui traduit et autorise les actions prioritaires à réaliser. Il est aussi l'acte par lequel le Conseil communal prévoit et autorise pour chaque exercice l'ensemble des recettes et des dépenses à exécuter par le président de l'Assemblée Populaire Communale (APC).

L'exercice budgétaire municipal couvre l'année civile, soit du 1er janvier au 31 décembre.

En l'absence d'un budget, aucune opération de gestion n'est possible et ne peut être réalisée. Dans ce cas, la tutelle autorise le fonctionnement de la commune sur le douzième provisoire qui est un budget équilibré en recettes et en dépenses à un montant égal à 1 sur 12 de la prévision de chaque imputation du budget de l'exercice antérieur.

Selon l'Article 179 de la Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune, le budget communal comporte deux sections:

- la section de fonctionnement ;
- la section d'équipement et d'investissement.

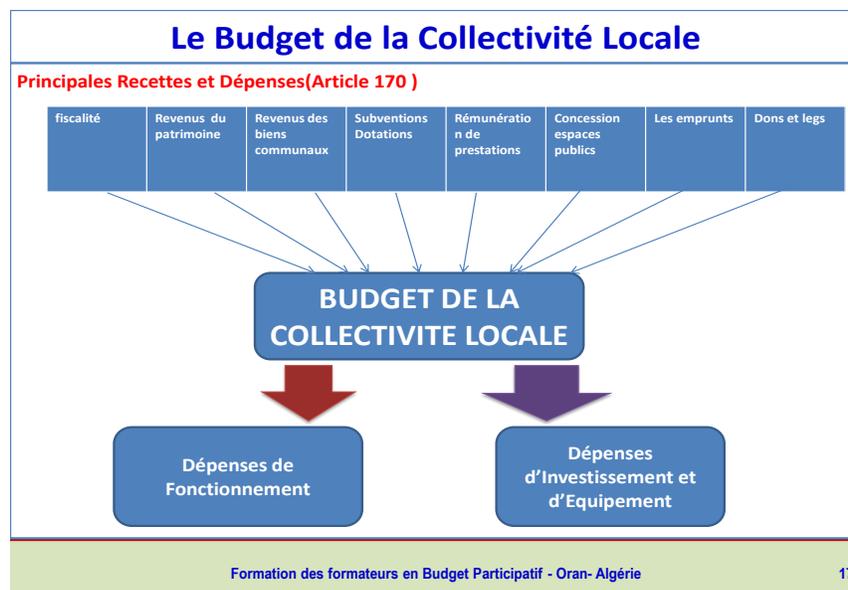
Chaque section est divisée en recettes et en dépenses obligatoirement équilibrées. Un prélèvement sur les recettes de fonctionnement est affecté à la couverture des dépenses d'équipement et d'investissement.

Chaque section est subdivisée en chapitres qui comprennent parfois des articles qui sont scindés eux aussi parfois en paragraphes et sous-paragraphes.

La section fonctionnement peut alimenter la section équipement. La réciproque n'est pas autorisée.

Le budget de la commune est préparé suivant une procédure très rigoureuse et très fiable permettant à la Commune de bien cerner ses potentialités en matière de recettes et de bien orienter ses actions en matière de dépenses pour assurer un développement local durable.

Sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale, le projet de budget est préparé par le secrétaire général de la commune. Le projet de budget est soumis par le président de l'assemblée populaire communale à l'assemblée pour adoption. Le budget de la commune est voté par l'assemblée populaire communale et réglé dans les conditions prévues par la loi. Le budget primitif est voté avant le 31 octobre de l'exercice précédant celui auquel il s'applique, alors que le budget supplémentaire doit être voté avant le 15 juin de l'exercice auquel il s'applique.



Les recettes et les dépenses des sections de fonctionnement et d'équipements et d'investissement se composent comme suit:

Section de Fonctionnement

Recettes	Dépenses
<ul style="list-style-type: none"> - les produits des ressources fiscales dont la perception au profit des communes est autorisée par la législation et la réglementation en vigueur ; - les participations ou attributions de produits de fonctionnement de l'Etat, du fonds commun des collectivités locales²⁶ et des établissements publics ; - les taxes, droits et rémunérations de services autorisés par les lois et règlements ; - le produit et les revenus du patrimoine communal. 	<ul style="list-style-type: none"> - les rémunérations et charges du personnel communal ; - les indemnités et charges liées aux fonctions électives ; - les contributions établies par les lois sur les biens et revenus communaux ; - les frais d'entretien des biens meubles et immeubles ; - les dépenses d'entretien de la voirie communale ; - les participations et contingents communaux ; - le prélèvement sur la section de fonctionnement au profit de la section d'équipement et d'investissement ; - les intérêts de l'emprunt ; - les charges de fonctionnement liées à l'exploitation de nouveaux équipements ; - les frais de gestion des services communaux ; - les charges antérieures.

²⁶ Le fonds commun des collectivités locales crée par le Décret n° 86-266 du 4 novembre 1986 a été abrogé par les dispositions du Décret Exécutif n° 14-116 du 22 Joumada El Oula 1435 correspondant au 24 mars 2014 portant création, missions, organisation et fonctionnement de **la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales**.

Section d'équipement et d'investissement

Recettes	Dépenses
<ul style="list-style-type: none"> - le prélèvement sur les recettes de fonctionnement prévu à l'article 198 ; - le produit des concessions de services publics communaux ; - l'excédent dégagé par des services publics gérés sous forme d'établissement à caractère industriel et commercial ; - le produit des participations en capital ; - les subventions de l'Etat, du fonds commun des collectivités locales²⁷ et de la wilaya ; - les produits des aliénations ; - les dons et legs acceptés ; - toute recette temporaire ou occasionnelle ; - les produits des emprunts. 	<ul style="list-style-type: none"> - les dépenses d'équipement public ; - les dépenses de participation en capital à titre d'investissement ; - le remboursement en capital de l'emprunt ; - les dépenses de réhabilitation des infrastructures communales.

3.2.2. Principes budgétaires

Le budget, acte juridique et comptable, obéit aux principes budgétaires suivants:

- a. **L'unité:** Le budget est un document unique cumulatif qui regroupe toutes les recettes et toutes les dépenses. Concrètement, le principe d'unité signifie que toutes les dépenses et toutes les recettes doivent être réunies en un seul document qui doit être soumis au vote. En d'autres termes, c'est l'ensemble des recettes et des dépenses de la commune qui doit être prévu, autorisé et exécuté selon des règles et une nomenclature communes.
- b. **L'annualité:** L'annualité budgétaire signifie que le budget est prévu et exécuté sur la durée d'un exercice fixé à un an. L'exercice budgétaire couvre l'année civile et commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de la même année.
- c. **L'universalité:** Le budget doit regrouper l'ensemble des recettes et des dépenses prévisibles au titre d'un exercice.
 - Toutes les recettes et dépenses prévisibles sont à inscrire au budget.
 - Le budget doit prévoir tous les impôts et taxes obligatoires, redevances et droits existants.
 - Le budget doit prévoir toutes les dépenses obligatoires et d'obligations légales et toutes les dépenses devant garantir le bon fonctionnement de la Commune.

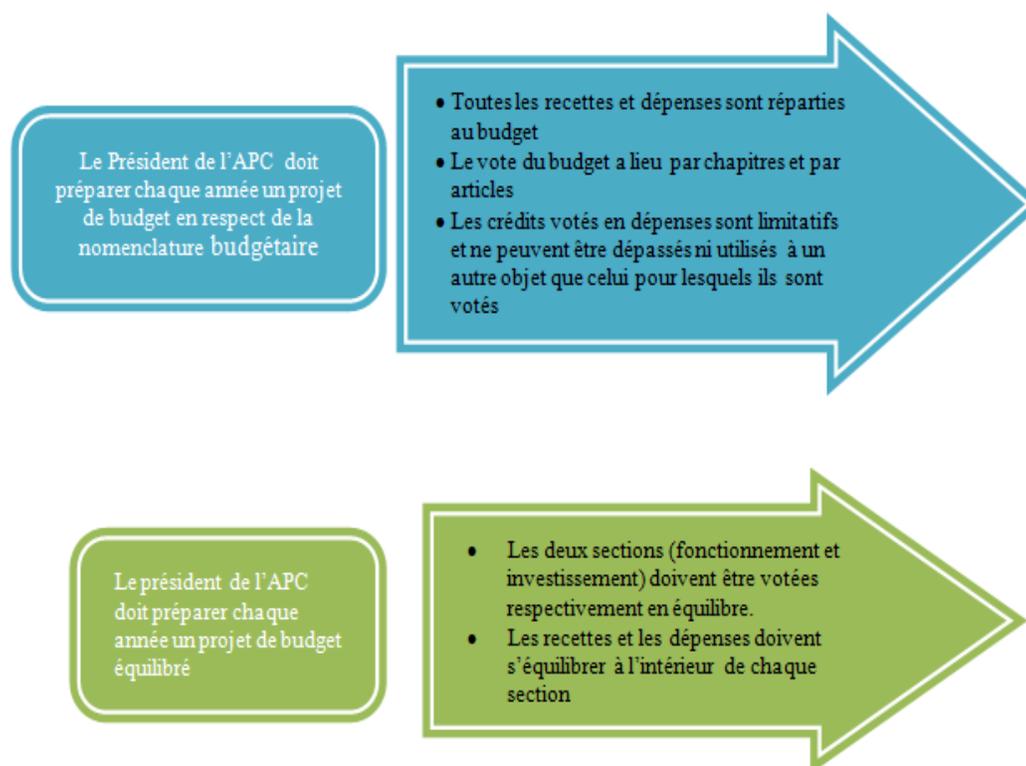
Ce principe recouvre deux principes: celui de non-compensation et celui de non-affectation.

- **La non-compensation entre charges et produits:** La règle de non-compensation, dite aussi du produit brut, implique de présenter un budget brut et non net. En d'autres termes, les dépenses et les recettes doivent être inscrites dans le budget pour leur montant intégral, c'est-à-dire brut. Il n'est donc pas possible d'inscrire un solde, après contraction de telles ou telles dépenses et recettes relativement à une activité ou une mission déterminée. Cette exclusion de ce que l'on appelle le produit net a pour but de permettre aux élus d'avoir une connaissance détaillée de toutes les opérations. En effet, si la compensation était admise, il serait possible de dissimuler certaines charges, ce qui nuirait à la lisibilité et à la sincérité du budget.

²⁷ Le fonds commun des collectivités locales crée par le Décret n° 86-266 du 4 novembre 1986 a été abrogé par les dispositions du Décret Exécutif n° 14-116 du 22 Joumada El Oula 1435 correspondant au 24 mars 2014 portant création, missions, organisation et fonctionnement de la caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales.

- **La non-affectation:** Ce principe implique qu'aucune recette ne soit affectée directement au financement d'une dépense particulière. Autrement dit, l'ensemble des recettes font masse et couvrent l'ensemble des dépenses, et ce de façon indifférenciée. Cette règle vise à éviter des revendications catégorielles, le but étant de garantir l'intérêt général. En effet, s'il n'en allait pas ainsi, des contribuables pourraient, par exemple, exiger que le produit des impôts qu'ils ont payé soit affecté au financement de dépenses susceptibles de leur être profitable. En d'autres termes, le pouvoir politique ne serait plus le serviteur de l'intérêt général, mais l'esclave de revendications particulières.

d. **La spécialité:** Le budget doit ventiler les prévisions de recettes et autorisation des dépenses en tenant compte de leur nature et de leur destination.



**Le Budget doit être voté en EQUILIBRE.
L'équilibre n'est pas un principe, c'est une OBLIGATION**

3.2.3. Types de documents du budget communal

Le budget communal comprend **trois types** de documents, à savoir le **Budget Primitif**, le **Budget Supplémentaire** et les **décisions modificatives**.

Les **arrêtés de transferts** constituent un aménagement limité du budget communal.

a. Le Budget Primitif

Le budget primitif est l'acte par lequel l'APC **prévoit** et **autorise** les recettes et les dépenses d'**une année**. Le budget initial a ainsi les caractéristiques essentielles suivantes:

- Il est un acte de **prévision**: cela signifie qu'il est élaboré avant l'année de son exécution ;
- Il est un acte **d'autorisation**: c'est par le vote du budget par l'APC que l'ordonnateur est autorisé à percevoir les recettes et à effectuer les dépenses prévues ;
- Il est un acte **périodique**: cela signifie qu'il doit être élaboré chaque année pour une année.

Le **budget primitif prévoit les recettes et dépenses de la commune** au titre de **chaque année**.

Le budget primitif autorise donc le Président de l'APC à:

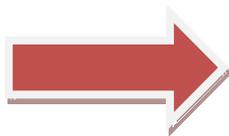
- Percevoir les recettes votées par le Conseil municipal; et,
- Engager les dépenses dans la limite des crédits votés.

Le Budget Primitif est un acte d'autorisation et de prévision.

b. Le budget supplémentaire

Le budget supplémentaire est un document élaboré au cours de l'exécution du budget primitif en vue de:

- corriger les prévisions initiale ; et/ou
 - intégrer le résultat d'exécution du budget précédent.
- ⇒ C'est **un acte d'ajustement et de report**.



- **Le budget supplémentaire reprend les résultats de l'exercice précédent, tels qu'ils figurent au compte administratif et au compte de gestion.**
- **Il peut modifier les prévisions du budget primitif ou ouvrir de nouveaux crédits**

c. Les décisions modificatives

Les décisions modificatives sont des délibérations de l'APC qui modifient ponctuellement le budget en cours d'exécution après adoption du budget supplémentaire.

- Elles ont la même fonction que le budget supplémentaire concernant l'ajustement des prévisions en cours d'année, mais n'ont pas de fonction de report.
- Les décisions modificatives autorisent les dépenses non prévues ou insuffisamment évaluées lors des précédentes décisions budgétaires. Ces dépenses doivent être équilibrées par des recettes supplémentaires ou par une diminution de dépenses devenues sans objets et dans les mêmes proportions.

- Elles autorisent aussi les recettes non prévues ou insuffisamment évaluées lors des précédentes décisions budgétaires. Ces recettes doivent être équilibrées par des dépenses supplémentaires ou par une diminution de recettes qui étaient surévaluées.

d. Les arrêtés de transferts

Les arrêtés de transfert sont des décisions du Président de l'APC qui modifient ponctuellement le budget en cours d'exécution à tout instant sans modifier les prévisions par chapitre budgétaire.

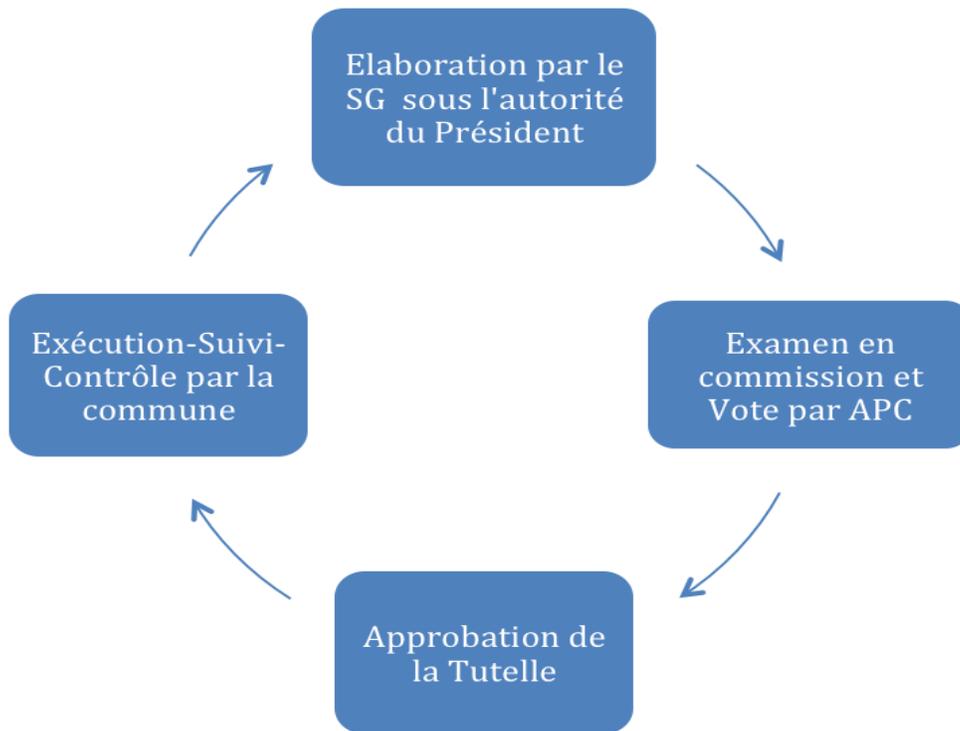
- Les arrêtés de transfert permettent d'ajuster les prévisions de recettes ou de dépenses à l'intérieur d'un même chapitre par transferts.
- Les arrêtés de transfert ne modifient pas le total général du budget, contrairement au budget supplémentaire et aux décisions modificatives.

Le budget primitif est le premier budget à partir duquel sont élaborés, les autres documents (budget supplémentaire, décisions modificatives et arrêtés de transfert) en cours d'exercice.

Le budget primitif et le budget supplémentaire sont uniques par exercice, tandis que les décisions modificatives et les arrêtés de transfert ne sont pas limités.

3.2.4. *Le budget de la commune et son cycle actuel*

Les travaux d'élaboration du Budget Primitif interviennent à partir du mois de juillet et s'étalent sur presque trois mois, jusqu'à son approbation par l'APC au mois d'octobre.



3.3. Le budget participatif

3.3.1. Historique et définition du concept

Le Budget Participatif a été mis en pratique pour la première fois en 1989 dans quelques villes brésiliennes, et particulièrement à Porto Alegre, capitale de l'Etat de Rio Grande do Sul (1,5 million d'habitants). La promotion du budget participatif dans les villes brésiliennes doit beaucoup à la détermination des associations de quartier, qui voulaient à tout prix s'impliquer dans le débat public pour réclamer une participation plus active aux décisions relatives aux projets publics.

Plusieurs définitions sont données et varient selon les auteurs mais convergent sur l'essentiel: **Le budget participatif est un processus de démocratie directe, volontaire et universelle ou représentative par lequel les populations peuvent débattre et décider des budgets, de leur affectation et des politiques publiques. Il prend donc la forme d'une démocratie directe liée à un système représentatif.**

Le Budget participatif est un ensemble d'assemblées et de réunions permettant à la population de décider des priorités d'investissement et aux délégués qu'elle choisit démocratiquement d'élaborer le budget municipal et de contrôler l'intégralité de son exécution.

Ces assemblées et réunions, qui ont lieu dans toute la ville et durant toute l'année, constituent un espace public complexe, où la population (jeunes, adultes, hommes, femmes, besoins spécifiques/mobilité réduite, toutes catégories socioprofessionnelles confondues) discute des problèmes de la municipalité, petits et grands, et se mettent d'accord sur une hiérarchie de demandes d'investissement que des représentants intègrent dans une proposition budgétaire. Cette proposition budgétaire est ensuite reprise telle quelle par l'exécutif de la ville qui l'exécute fidèlement l'année suivante.

L'objectif du budget participatif (BP) est de permettre à la population locale d'identifier les problèmes à régler, d'établir une hiérarchie des urgences et des investissements et d'examiner leur compatibilité avec les ressources disponibles.

Les budgets participatifs constituent une innovation tant au niveau institutionnel, qu'en termes d'outil de planification et de gestion. Les différentes pratiques de budgets participatifs à travers le monde nous montrent que les processus de participation doivent suivre des étapes précises et des règles.

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

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

Le Conseil de l'Europe²⁸ a identifié cinq critères pour garantir l'efficacité d'un budget participatif, qui est défini comme "une forme moderne d'implication de citoyens non élus dans la discussion du budget communal et /ou de l'allocation du budget communal au travers d'un processus direct, permanent et indépendant" où:

- Les dimensions financières et/ou budgétaires sont discutées. L'enjeu consistait à discuter de ressources limitées.

²⁸ <https://issuu.com/pourlasolidarite/docs/ca-2014-budgets-participatifs>

- La participation au niveau de la ville toute entière ou d'une entité (décentralisée) avec un collègue élu et un pouvoir administratif est à privilégier (la dimension de quartier est insuffisante).
- Le processus est conçu comme une procédure permanente qui sera répétée dans le temps (chaque année). Une réunion ou une consultation sur une question financière n'est pas un exemple de budget participatif.
- Le processus comprend une certaine forme de délibération publique dans le cadre de réunions/fora spécifiques (l'ouverture des réunions administratives aux citoyens n'est pas un budget participatif).
- Une décision finale est attendue par les organes délibératifs (conseils communaux) et les citoyens sont informés.

3.3.2. Principes fondamentaux du budget participatif

Le budget participatif de la collectivité locale intègre des principes fondamentaux suivants:

- i) Le principe de transparence:** Il permet un meilleur partage de l'information sur la gestion des affaires locales, les investissements publics au niveau des quartiers et des villes à travers des espaces d'échange comme les fora et ateliers de comptes rendu budgétaire.
- ii) Le principe de l'efficacité:** Le Budget Participatif garantit une meilleure utilisation des fonds public pour la satisfaction des besoins des populations. La priorisation des projets et l'implication des populations dans l'exécution et le suivi sont une valeur ajoutée sur lesquelles le budget participatif se fonde pour faciliter l'atteinte des résultats attendus.
- iii) Le principe de l'inclusion:** Le Budget Participatif recherche l'amélioration des conditions des groupes marginalisés et des populations vulnérables. Ainsi, les préoccupations des quartiers pauvres, celles des groupements féminins, des associations des jeunes, des émigrés, etc. sont prises en compte dans la répartition des ressources publiques et la satisfaction de la demande sociale. Aucun groupe social ne doit être exclu du processus.
- iv) Le principe de solidarité:** A travers le dialogue et la concertation, le Budget Participatif permet d'orienter les ressources vers les populations les plus défavorisées. Il permet aussi de passer de l'intérêt individuel exprimé à la priorité collectivement identifiée au sein de la communauté dans son ensemble.
- v) Le principe de participation:** Le Budget Participatif favorise la participation des différentes catégories d'acteurs au processus décisionnel et aux différentes étapes de planification, de mise en œuvre et de contrôle des programmes et projets de la collectivité. Il donne une chance égale de participation selon l'âge, le sexe et l'origine des participants.
- vi) Le principe de transversalité:** Le Budget Participatif est conçu pour promouvoir l'articulation entre les différents niveaux de gestion: échelle quartier, ville, région et pays. Il cherche ainsi à satisfaire les besoins de chaque niveau et demeure à cet effet un outil pour garantir une vision globale et concertée du développement.

3.3.3. Échelle et dimensions du budget participatif

- i) Pourcentage du budget mis à la disposition des citoyens**
Une étape essentielle du Budget Participatif consiste à choisir le pourcentage du budget communal qui sera alloué au processus. Ce choix est effectué directement par les élus et peut évoluer en fonction de la réussite de l'expérience. Le montant des ressources affectées au processus de BP varie de moins de 1% (New-York) à la totalité du budget d'investissement de la commune (Porto Alegre). Néanmoins la plupart des expériences du Budget Participatif porte sur une enveloppe qui se situe dans une fourchette variant de 2 à 10% du budget d'investissement communal (Tunisie de 3 à 5%). Seules quelques expériences atypiques vont jusqu'à proposer à la population de décider de la totalité

du budget de la commune, incluant donc le salaire des élus par exemple (comme la petite commune de Mundo Novo au Brésil).

Dans d'autres expériences de Budget Participatif (les BP allemands, la majorité des Budgets Participatifs portugais et l'expérience de Tiznit²⁹ au Maroc), il n'y a pas de montant spécifique qui est attribué à la décision directe des citoyens. Ce sont des processus de consultation qui se basent sur des mécanismes spécifiques de délibération: les citoyens discutent de recommandations à mettre en place par la municipalité via des forums sur internet (Allemagne) ou via des ateliers avec les élus (Tiznit, Maroc). Un point essentiel qui les distingue souvent d'autres expériences de consultation est la mise en place d'un système de reddition des comptes sur la mise en application ou non des recommandations.

Le fait de disposer de montants relativement faibles à examiner ne constitue pas un obstacle ou un facteur qui conditionne la participation. Ce qui importe, c'est la transparence du montant indépendamment de son volume limité, que les raisons pour lesquelles il est limité soient clairement expliquées et comprises par les citoyens.

La dimension financière permet aux citoyens de se rendre compte de la limitation des ressources de la commune et leur origine.

ii) Sélection des projets pouvant être proposés

Dans les expériences de Budget Participatif, la définition au préalable des projets et thématiques qui seront ciblés par le budget est une étape importante du processus et peut se dérouler avec la participation des citoyens. Dans la grande majorité des expériences, les projets qui peuvent être proposés par les citoyens s'inscrivent exclusivement dans les compétences de la commune.

Dans certaines expériences, seuls les projets de proximité ayant un impact direct sur l'amélioration du cadre de vie du citoyen, n'impliquant pas de financements annexes, comme l'emploi de personnels pour leur gestion et leur entretien, peuvent être proposés ; dans d'autres (Tunisie) les projets doivent s'intégrer dans des thèmes précis (éclairage public, pavage des trottoirs, construction des chaussées, embellissement de la ville, jardin public avec des espaces de jeux pour enfants, plantation d'arbres dans les espaces publics).

Au-delà du choix sur la nature des projets pouvant être proposés, les élus peuvent aussi décider de l'orientation territoriale des dépenses publiques dans le cadre du Budget P. Ainsi, de nombreuses expériences (Porto Alegre, Pérou, Séville) mettent au cœur de leur dispositif un principe de justice sociale qui veut que les fonds alloués au BP soient distribués de façon prioritaire aux territoires (quartiers, villages) où la qualité des infrastructures et des services disponibles est la plus faible.

Pour conclure, les projets à proposer doivent satisfaire les critères suivants:

- S'inscrivant dans les compétences de la commune ;
- Projets de proximité répondant aux besoins réels des citoyens et ayant un impact direct et immédiat sur l'amélioration de leur condition de vie ;
- N'impliquant pas de financements supplémentaires pour leur gestion et leur entretien ;
- La durée de leur exécution est en général courte et ne dépassant pas une année ;
- Un coût acceptable.

Le Budget Participatif s'articule autour de deux concepts clés: les *finances locales* (budget) et la *participation*.

En Algérie, la législation a prévu des dispositions qui devraient permettre une meilleure implication des populations à la prise de décisions les concernant. Néanmoins, les principaux acteurs semblent la plupart

²⁹ www.tiznit.ma

du temps ignorer ces dispositions. Elles sont peu ou pas appliquées, ce qui empêche ainsi une réelle participation de la majorité. Par ailleurs, il s'y ajoute les problèmes d'analphabétisme dans certaines régions reculées du territoire, le désintéressement des citoyens et l'absence de rapport de confiance entre les élus et les citoyens d'autre part constituent aussi un obstacle à la participation, l'accès à l'information, au savoir et au pouvoir.

En effet, la Constitution promeut la participation citoyenne à la gestion des affaires publiques à travers son préambule et les articles 15 et 17.

Préambule de la Constitution: "Ayant toujours milité pour la liberté et la démocratie, et attaché à sa souveraineté et à son indépendance nationales, le peuple entend, par cette Constitution, se doter d'institutions fondées sur la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et qui réalisent la justice sociale, l'égalité et la liberté de chacun et de tous, dans le cadre d'un Etat démocratique et républicain".

Art. 15. L'État est fondé sur les principes d'organisation démocratique, de séparation des pouvoirs et de justice sociale.

L'assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la **volonté du peuple** et s'exerce le **contrôle de l'action des pouvoirs publics**.

L'État encourage la **démocratie participative** au niveau des collectivités locales.

Art. 17. L'assemblée élue constitue l'assise de la **décentralisation** et le lieu de la **participation des citoyens** à la gestion des affaires publiques.

Dans la même perspective, la Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune a réservé différents articles pour la promotion de la participation citoyenne, en particulier les Articles 2, 11, 12 et 13.

Art. 2. La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

Art. 11. La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité.

L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi.

Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés.

L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens.

Art. 12. Pour réaliser les objectifs de démocratie locale, dans le cadre de la gestion de proximité visée à l'article 11 ci-dessus, l'assemblée populaire communale veille à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'organisation de ce cadre s'effectue conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Art. 13. Le président de l'assemblée populaire communale peut, chaque fois que les affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions.

La Loi n°11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune donne la prérogative aux collectivités locales d'élaborer leur budget annuel. Ainsi, l'autorité locale assure la préparation du projet de budget. Le choix des inscriptions budgétaires permet d'orienter et de diriger le développement de la collectivité locale. Les réunions organisées dans ce cadre avec le Secrétaire Général, les services compétents de la commune et la commission en charge du budget permettent au président de la collectivité et les élus de faire des

propositions sur la politique de mobilisation de ressources et les priorités en matière d'investissement. Ces propositions sont discutées par les membres de l'APC. A l'issue de ces discussions, le projet de budget est soumis à l'approbation de l'APC.

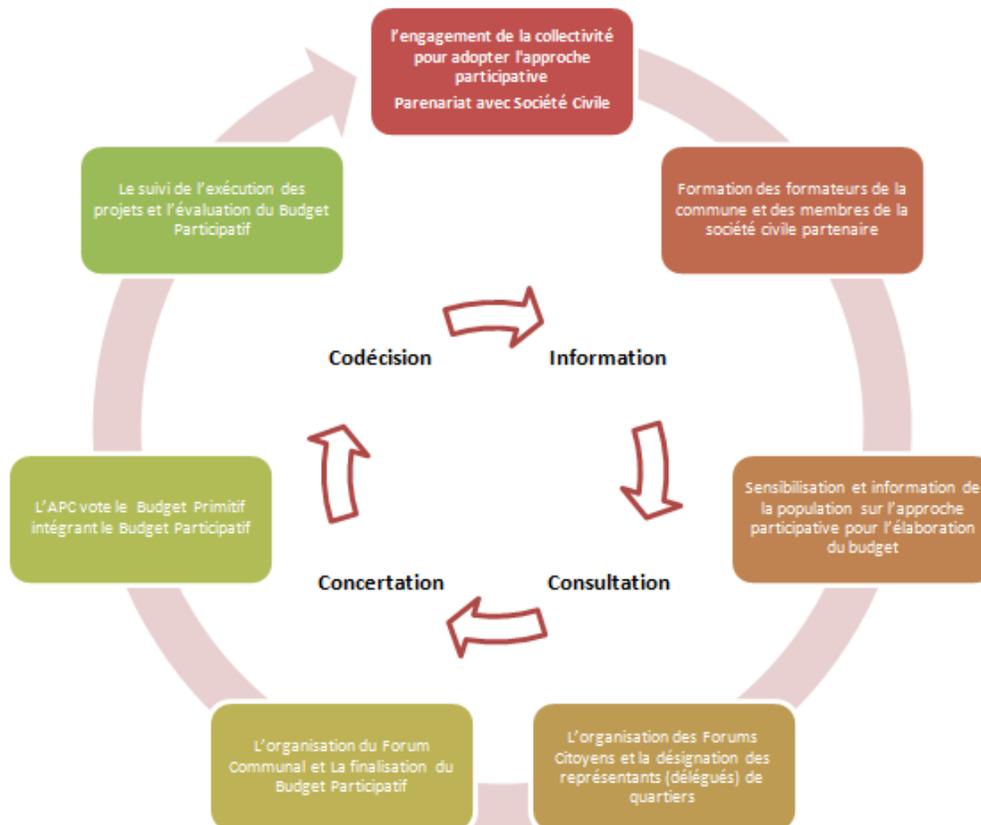
Cet exercice essentiellement porté par les élus avec l'appui du Secrétaire Général et de quelques techniciens municipaux introduit une lacune importante dans la pratique des finances locales du fait que les citoyens devant contribuer à la mobilisation de ces finances (par le biais des impôts et taxes diverses) n'y sont pas associés. Ainsi, l'assiette fiscale se trouve fortement rétrécie du fait que les citoyens ne voient pas concrètement «*ou passe l'argent des impôts*» ; les collectivités locales, de leur côté, peinent souvent à satisfaire les besoins exprimés par les citoyens et à allouer leurs ressources restreintes d'une manière efficace et efficiente du fait qu'elles ne disposent pas de ressources financières suffisantes.

Conscient de cette situation, le Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire vise à asseoir - par le biais de la formation dispensée aux personnels des collectivités locale et de la société civile - les grands principes de la démocratie participative et à promouvoir l'approche participative dans la gestion des affaires locales et affiche sa volonté d'associer les citoyens, la société civile et autres acteurs au processus d'élaboration du Budget Participatif. Il se manifeste ainsi une nette volonté de rompre avec une pratique du budget, préparé et voté par la seule équipe de la collectivité locale.

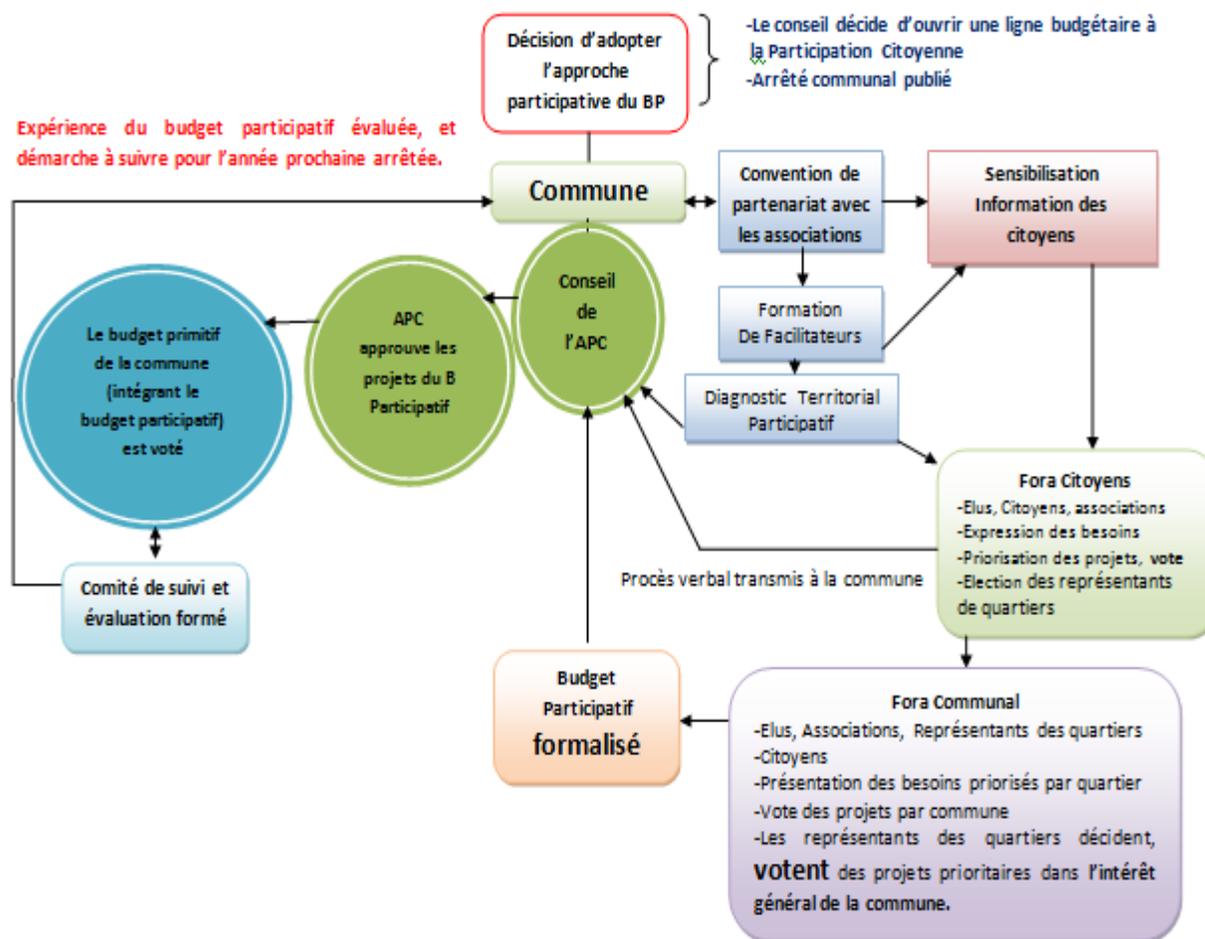
Ainsi, le budget participatif aide à surmonter ces difficultés. Adapté au rythme des acteurs et du contexte politique et culturel, celui-ci améliore la gouvernance locale car il réforme la gestion des finances locales et instaure une démocratie locale par la participation citoyenne et la codécision aux décisions budgétaires.

3.4. Phases et outils de la mise en pratique du budget participatif dans les communes

Le schéma ci-dessous montre de façon simplifié l'itinéraire du processus Budget Participatif.



L'architecture détaillée du Budget Participatif se présente comme suit:



La mise en œuvre du budget participatif suit une approche systémique qui s'articule autour de sept (7) phases:

1. Le cadre légal et réglementaire et l'engagement de la Collectivité Locale pour adopter le mécanisme du Budget Participatif
2. Formation des formateurs de la commune et des membres de la société civile partenaire
3. Sensibilisation et information de la population sur l'approche participative pour l'élaboration du budget
4. L'organisation des Forums Citoyens et la désignation des représentants (délégués) de quartiers
5. L'organisation du Forum Communal et La finalisation du Budget Participatif
6. L'APC vote le Budget Primitif intégrant le Budget Participatif
7. Le suivi de l'exécution des projets et l'évaluation du Budget Participatif

Selon les besoins, certaines phases seront détaillées par des fiches

3.4.1. Cadre légal et règlementaire et engagement de la collectivité

Mis à part quelques pays où un cadre législatif national oblige les communes à implémenter le processus du BP (Pérou, Pologne et République Dominicaine), toutes les expériences de BP sont issues directement de la volonté du président de la collectivité ou du Conseil Municipal: le Budget Participatif s'inscrit ainsi dans le cadre de la libre administration des communes. Afin d'exprimer leur implication dans la pérennité

du processus, les élus locaux peuvent alors décider de mettre en place des arrêtés municipaux qui consolident des éléments essentiels du processus de BP (assemblées plénières, comité du BP...). De plus, dans certaines expériences (Porto Alègre au Brésil, Fissel au Sénégal), les élus négocient directement avec les citoyens certaines règles du jeu du BP, notamment le déroulement des réunions plénières, les modalités d'élection des délégués, les thèmes à prioriser pour l'année suivante, etc. Ces discussions annuelles permettent alors l'autorégulation du processus et son ajustement aux réalités locales et préservent la nature créative de la démocratie participative.

niveau des collectivités locales et la participation des citoyens dans la gestion des affaires publiques, les collectivités locales tardent à mettre en œuvre la démarche participative bien qu'elle soit considérée par les élus comme le socle de l'efficacité des programmes au niveau local et susceptibles d'apporter des changements dans la gestion des affaires de la commune.

Les retards dans la démarche participative trouvent leur explication dans la grande diversité des objectifs qui lui sont assignés d'une part, et dans les différentes manières dont elle est comprise et perçue par les élus d'autres parts. Ces éléments combinés font que la problématique de la participation citoyenne demeure complexe du point de vue des élus.

Ainsi, l'engagement de l'autorité locale dépositaire de la légitimité d'élaborer le budget local au nom de la collectivité et sa décision d'adopter le mécanisme du Budget Participatif, constitue le démarrage de la mise en œuvre du processus. L'affirmation de cette volonté politique sera matérialisée par une délibération de l'Assemblée Populaire Communale portant acte d'engagement pour l'intégration de l'approche BP dans l'élaboration et la gestion du budget communal (Fiche 1 et Fiche 2) et engageant le comité de pilotage, l'équipe municipale, les facilitateurs et la Société Civile (associations) partenaire (Fiche 3) qui vont soutenir la collectivité dans la mise en œuvre du processus. Cette étape est cruciale car c'est un préalable à toutes les autres étapes de l'approche.

Le facilitateur est tenu d'informer et de bien expliquer aux élus les différents mécanismes et outils qui seront développés tout le long du processus du Budget Participatif et de les rassurer que la participation des citoyens n'a pas pour objectif de se substituer aux décisions du conseil de l'APC, qui garde son pouvoir souverain, mais de soutenir ce dernier afin de gérer la ville d'une manière inclusive, de garantir une légitimité démocratique et d'améliorer la relation de confiance entre les citoyens et les autorités. Des messages appropriés seront vulgarisés auprès des élus et les différents acteurs partenaires (Fiche 4).

Dans le même ordre d'idée, une formation spécialisée sur le rôle et la place des organisations sociales civiles dans l'architecture sociale et les nouveaux défis à relever par les associations dans un environnement en mutation en particulier concernant le développement territorial local devrait être dispensée (Fiche 5).



La participation des citoyens dans toutes les étapes du processus du BP n'a pas pour objectif de se substituer aux décisions du conseil de l'APC (qui garde son pouvoir souverain), mais de soutenir ce dernier afin de gérer la ville d'une manière plus inclusive, de garantir une légitimité démocratique et d'améliorer la relation de confiance entre les citoyens et les autorités locales.

3.4.2. Formation des facilitateurs des communes et des membres de la société civile

A la suite de la nomination d'une équipe de facilitateurs (selon les cas certaines communes disposent de facilitateurs formés et certaines associations disposent aussi de personnel formé) et sa mise en place par une décision de nomination et est informée officiellement par (Fiche 6), les facilitateurs du processus (personnel de la commune et personnel de(es) association(s)) doivent impérativement suivre une formation

accélérée de 2 jour pour bien maîtriser la méthodologie et les instruments de l'approche BP. Avec l'appui de la tutelle, les communes peuvent solliciter le concours des participants à la formation d'Oran ou de Constantine.

La formation portant sur le BP, la communication et le genre se focalisait sur:

- le renforcement des connaissances des participants en matière de Budget Participatif, communication et genre,
- la description détaillée du déroulement du processus du Budget Participatif et l'enchaînement de ses activités,
- les principes du processus du Budget Participatif,
- le déroulement détaillé d'un forum citoyen
- les rôles et les responsabilités détaillés des facilitateurs/trices durant chaque forum citoyen.
- la modération des débats et la gestion des conflits

La formation devrait se clôturer par un exercice de simulation qui illustre l'organisation et la gestion du processus du vote des idées des projets et des élections des délégués des quartiers. Cet exercice avait pour objectif de familiariser les facilitateurs avec les différents aspects d'un processus de vote et d'élection, en précisant les erreurs à éviter et les bonnes pratiques à appliquer pour réussir les fora citoyens.

3.4.3. Sensibilisation et information de la population sur l'approche

L'équipe chargée du BP élaborera un plan de communication qui doit arrêter les moyens à mettre en œuvre pour transmettre la décision de la commune d'ouvrir une ligne budgétaire à la participation citoyenne à tous les citoyens et tous les acteurs et les sensibiliser sur l'approche adoptée et sur l'importance d'associer différents intervenants au processus du Budget Participatif en particulier tous les citoyens, de même que sur les diverses façons dont les groupes de citoyens, la société civile peuvent collaborer avec la collectivité à la mise en œuvre du budget participatif et de les mobiliser et susciter leur participation au cours des forums citoyens.

L'initiateur des appels et des invitations devait être, et à chaque fois, la commune et non pas une association locale, ni un autre acteur tiers, étant donné que le but était surtout de construire un rapport de confiance entre les citoyens et les autorités locales, à travers la délégation par les autorités locales du pouvoir de décision aux citoyens.

L'envoi de lettres personnalisées d'une manière officielle à des personnalités influentes dans les différentes communautés sera envisagé. La présence de ses dignitaires, pourraient mobiliser plusieurs citoyens, ce qui augmentera le nombre de participants.

Aussi, il faut réfléchir à confectionner et à concevoir une nouvelle image pour les communes et les nouveaux élus. L'amélioration de l'image des autorités locales en place représenterait un véritable challenge.

La Fiche 7 présente en détail les différents moyens de communication.

3.4.4. Organisation d'un forum citoyen et désignation des représentants des quartiers

Cette phase regroupe 4 activités à savoir: le diagnostic territorial participatif, l'organisation du forum citoyens, la proposition des idées de projets ou l'expression des besoins et leur priorisation et la sélection des représentants (délégués) du quartier.

a. Le diagnostic territorial participatif

Cette étape, à l'entame du processus, permet de mieux faire connaître la collectivité locale par la collecte d'information pour élaborer le profil situationnel de la Collectivité Locale, les infrastructures existantes et leur état et d'avoir une bonne connaissance de la collectivité locale, son environnement et ses caractéristiques physiques, humaines, socioéconomiques, financières, etc.

Elle permet de partager l'information collectée et l'état des lieux de la collectivité locale en vue de son analyse permettant à la collectivité locale et l'ensemble des acteurs du processus de disposer d'un tableau de bord pour la prise de décision.

Le But est de déterminer les besoins de la commune en terme d'infrastructure (trottoirs et chaussées, éclairage public, gestion des eaux pluviales, embellissement de la ville, investissements culturels et investissements sportifs) d'une perspective de la société civile.

Le DTP constitue une étape importante dans le processus de développement de la commune, il « **l'instrumente, l'accompagne et cherche à l'orienter** ». ³⁰

La réalisation du DTP constitue une phase incontournable d'identification précise des besoins des quartiers / collectivité et de leurs habitants et des moyens mobilisables pour y répondre et permettra de mettre en relief la réalité locale du/des quartier(s) et de la commune, de déterminer leurs contraintes, leurs forces et leurs faiblesses, leurs enjeux socio-économiques et environnementaux ainsi que les attentes et les aspirations des populations locales au regard des enjeux du développement) et l'identification des pistes d'actions à mettre en place.

Le DTP permet d'impliquer un maximum d'acteurs autour d'enjeux discutés collectivement et représente une opportunité d'apprentissage et de qualification des acteurs sur la mise en œuvre des plans de développement de la commune.

Le diagnostic ne peut se limiter à une analyse statistique de la situation des quartiers (observation quantitative) et mérite d'intégrer des éléments plus sensibles pour donner à comprendre le fonctionnement du quartier / commune et de son inclusion dans l'espace (analyse qualitative et stratégique). L'objectif du DTP n'est pas de faire une monographie ou une simple description soit disant objective d'un territoire, mais plutôt de fournir un référentiel traduisant une volonté d'action, mobilisant toutes les forces locales autour des enjeux de développement et a vocation à être une référence pour la commune et pour la durée du mandat électif (5 ans).

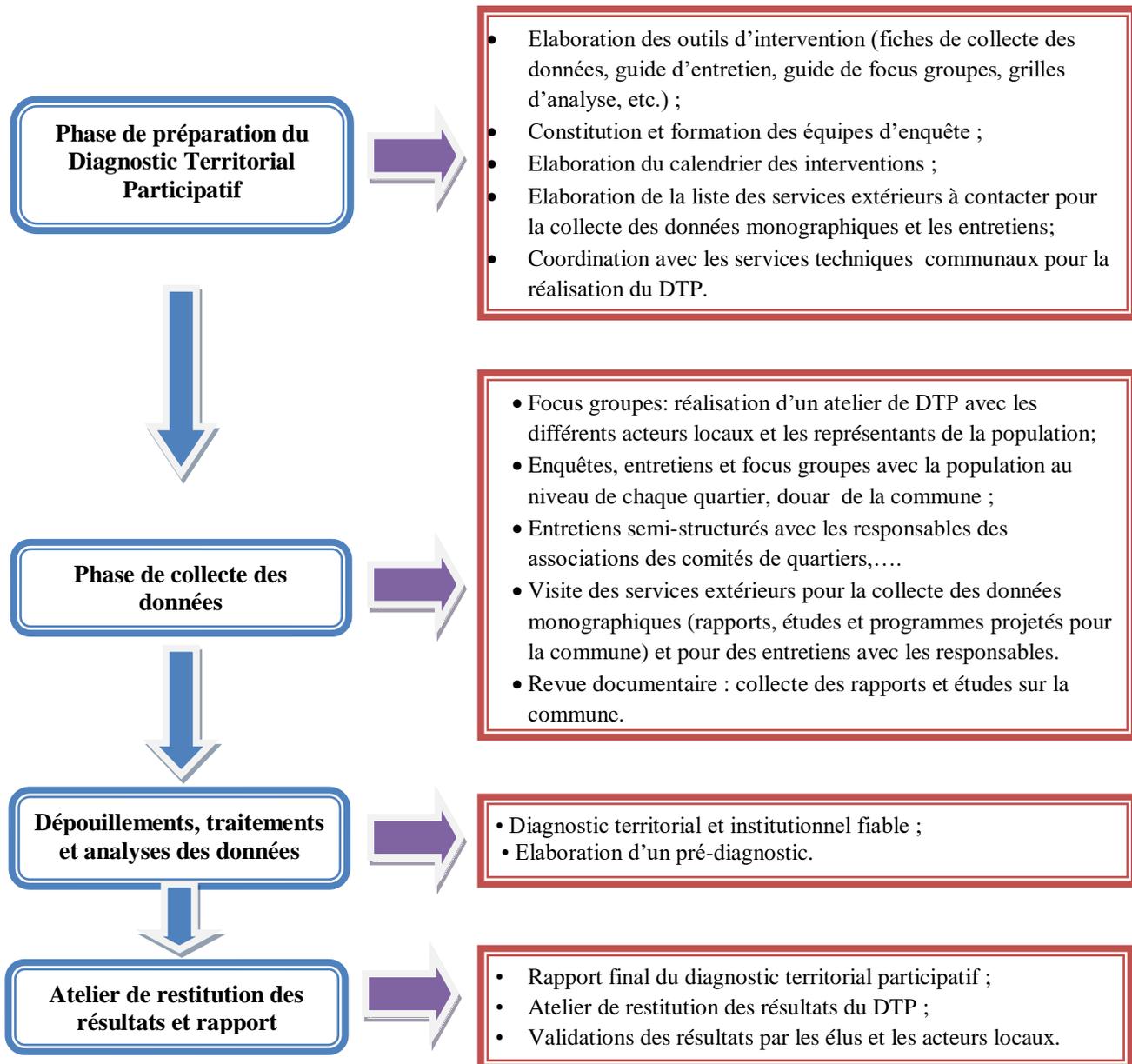
Le processus du Diagnostic Territorial Participatif sera conduit par l'équipe de facilitateurs/trices et une équipe réduite formée des compétences techniques de la commune et les organisations de la société civile locales et doit obéir à certaines règles.

- Il doit concrétiser l'aspect participatif par la participation active des différents acteurs.
- Il doit être rapide et représenter une photographie instantanée du quartier ou de la collectivité.
- Le diagnostic est confidentiel et ses résultats sont la propriété de la commune qui est la seule habilitée à les mettre à la disposition de ses partenaires.

³⁰ Piveteau & Lardon, 2005, p: 4

Le processus de réalisation du DTP se déroule selon les quatre phases présentées dans le graphique suivant.

Les phases du Diagnostic Territorial Participatif



Il s'agit d'une démarche participative et concertée qui met les acteurs de la commune au cœur du processus de développement, débutant par la phase de préparation du calendrier et des outils d'intervention pour la collecte des données socioéconomique du terrain et clôturé par l'atelier de restitution des résultats aux acteurs locaux et de rédaction du rapport du DTP. Ce dernier, où figure de manière si détaillée les potentialités et les contraintes de la commune en matière de développement, les

caractéristiques (histoire, sociologie, ressources naturelles, économie et infrastructures), les perceptions ainsi, que les priorités réelles de la commune en matière de promotion de développement local.

La phase du diagnostic sera clôturée par l'élaboration d'une synthèse du Diagnostic Participatif qui sera présentée à la commune avant les foras citoyens.

La synthèse sera organisée en trois parties: La présentation du quartier ou commune, le diagnostic des ressources (les ressources concernent les ressources naturelles, les ressources humaines, le cadre de vie et les ressources économiques) et la conclusion/enjeux/propositions. Des données statistiques du quartier seront comparées, à chaque fois que cela est possible, aux données de la commune.

b. Le forum citoyen

- Un travail d'appui technique sera dispensé aux services financiers et techniques de la commune afin de collecter les données et les informations nécessaires à la production d'une présentation des finances communales d'une manière simple et claire (*Budget Citoyen*).
Ce travail entre dans le cadre de l'application d'un des principes du processus du Budget Participatif qui est la "**transparence**". Il ne suffit pas aux autorités locales de montrer seulement les chiffres de leurs budgets communaux, qui sont compliqués à comprendre, elles sont censées aussi fournir une présentation simple et compréhensible pour les citoyens.
Le Budget Citoyen est une traduction simplifiée du budget communal mais d'une manière beaucoup plus compréhensible par les citoyens.
Les autorités devront s'appuyer sur le *Budget Citoyen* pour informer leurs citoyens sur les dépenses et les ressources de la commune et le budget relatif à la rubrique ouverte à la participation citoyenne dans le cadre du processus du Budget Participatif.
- Chaque commune décide du nombre des fora à réaliser selon la répartition des zones d'habitations et le nombre de la population locale.
- Le forum citoyen sera organisé sur deux après-midi des vendredis et des samedis à partir de 15h00. Les invitations seront envoyées au moins une semaine à l'avance et préciseront d'une façon claire le lieu, la salle, la date, l'heure de la réunion et l'ordre du jour. Les salles qui sont accessibles aux porteurs d'handicap sont à privilégier. La Fiche 8 recensera toutes les activités à réaliser dans le cadre du fora citoyen.
- L'objectif de la réunion des vendredis après-midi pendant le forum citoyen est que les autorités informent les citoyens sur les finances de la commune et rend le budget communal transparent et présentent d'une manière transparente et responsable l'état de leurs finances et expliquent les ressources financières allouées au budget participatif.
- D'autre part, les autorités auront la tâche de fournir le maximum d'informations aux citoyens concernant le financement exact de la ligne budgétaire ouverte au budget participatif et l'état des infrastructures et des équipements financés par cette ligne budgétaire (état de lieu des trottoirs et chaussées, de l'éclairage public dans la commune, etc.). Selon la quantité et la qualité de ces informations, les citoyens pourront prendre la décision sur des idées de projet le samedi. L'ordre de jour pour la réunion entre autorités communales et les citoyens peut être organisé comme suit:

15.00-16.00	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil des citoyens - Mot de bienvenue par le représentant de l'autorité - Présentation du budget participatif et des rôles de chaque partie prenante
16.00-17.00	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des autorités: état des finances de la commune (budget, ressources/dépenses, dépenses par rubrique, impôts locales, endettement) ; présentation du budget citoyen. - Financement de la ligne budgétaire ouverte au budget participatif - Etat de lieu des infrastructures et équipements de la ligne budgétaire ouverte au budget participatif.
17.00-18.00	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions: Questions et Réponses

- Les facilitateurs/trices doivent bien modérer le forum. La fiche 9 présentera le profil de l'animateur
- La participation et la présence des élus aux forums semble importante, pour autant que leur rôle soit bien déterminé à l'avance et ne pas leur offrir une tribune électorale privilégiée. Dans certaines expérimentations où les élus ne faisaient pas partie du processus, l'on remarquait la tendance du politique à se désinvestir du processus, ce qui peut également entraver la chaîne décisionnelle et l'impact du processus.
- L'ordre du jour de la réunion du samedi après-midi pourra être arrêté comme suit:

14.30-15.30	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenue. - Présentation des facilitateurs du processus du Budget Participatif (Objectifs, étapes, bienfaits ...). - Les activités précédentes. - Méthodologie et procédure pour les travaux en groupe sur des idées de projet à proposer. - Méthodologie et procédure pour les candidatures des délégués des quartiers. - Les règles de vote pour les idées des projets et pour les élections des délégués des quartiers. - Questions / Réponses
15.30-16.30	<ul style="list-style-type: none"> - Travail en groupe de 5-10 citoyen(ne)s sur les idées des projets relatifs aux lignes budgétaires ouvertes à la participation citoyenne.
16.30-17.00	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des candidatures des délégués des quartiers dans les catégories: Hommes, Femmes et Jeunes
17.00-18.00	<ul style="list-style-type: none"> - Vote sur les idées de projet et élection des délégués - Délibération et lecture du procès-verbal dont copie sera communiqué à l'autorité communale

- les fonctionnaires de la commune accompagnent les citoyens dans l'ensemble du processus du BP. Ils apportent notamment un accompagnement technique important pour la définition précise des projets à implémenter.
- C'est à travers les fora que les populations parviennent à s'impliquer dans la gestion des affaires de leurs collectivités et contribuer au renforcement de la démocratie locale. Les fora permettent de restituer aux populations un pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des programmes qui concernent leur propre avenir. Les citoyens contribuent considérablement au diagnostic de la situation, et s'impliquent ensuite dans la définition des objectifs à fixer et des actions à mener, car nul ne connaît mieux qu'eux les problèmes auxquels ils sont confrontés.

c. Priorisation des projets par les citoyens

- Suite à la présentation du modérateur, les citoyens seront répartis en groupes (le nombre de groupes varient selon la population présente et l'espace disponible) pour travailler sur la proposition des projets qui répondent à leurs besoins dans les rubriques ouvertes à la participation. Les groupes seront constitués des hommes et des femmes, des jeunes et moins jeunes.
- Par la suite, chaque groupe présentera ses idées et les idées non-réalisables ou qui ne rentrent pas dans la catégorie du budget participatif seront signalés par les techniciens présents et écartés par les citoyen(ne)s.
- Toutes les idées des projets seront affichées sur un mur et numérotées. Les citoyen(ne)s ont élaboré des idées de projets qui portent sur des besoins spécifiques à leur quartier, aussi bien que des projets à intérêt général et ainsi Les citoyens décident d'une manière autonome et souveraine sur les idées de projets (proposition, priorisation) dans le cadre du montant ouvert au budget participatif.
- Les facilitateurs/trices expliqueront par la suite la procédure du vote des idées. Le vote des idées de projets citoyens consiste à donner à chaque participant présent, la possibilité de choisir 4 projets au lieu d'un seul projet au moment de l'opération de vote. Cette technique va permettre d'augmenter le taux de satisfaction des citoyens par rapport au processus du vote des idées des projets et des résultats du vote. La feuille de Vote des projets est présentée dans la Fiche 10.

d. Élection des délégués des quartiers

- Les facilitateurs présenteront en détail les rôles et les responsabilités des délégués des quartiers qui seront élus et rappelleront et insisteront sur leur neutralité partisane et leur engagement civique. Ils expliqueront ensuite que les délégués seront élus par entente ou vote selon les quotas suivants: 1 délégué homme, 1 déléguée femme et 1 délégué jeune (moins de 35 ans).
- Les facilitateurs/trices et les membres de l'organisation de la société civile auront à organiser toute la logistique nécessaire à l'opération de vote: les tables, l'urne transparente, les tampons, les bulletins de votes. Par ailleurs, les personnes âgées ou handicapés ou illettrées seraient assistées par un facilitateur. Deux observateurs seront placés à côté de l'urne transparente et à côté de la table de vote pour observer l'opération.
- Il est primordial que ces élections se déroulent dans les meilleures conditions possibles et qu'elles soient libres, transparentes et intègres, puisque la légitimité du tout le processus du Budget Participatif en dépend.
- A la fin de l'opération de vote, l'opération de dépouillement sera réalisée devant les citoyens pour insister sur le principe de la transparence et les citoyens pourront participer à l'opération de vérification du dépouillement. À la fin, les résultats seront annoncés en public, une lecture du procès-verbal (Fiche 11) sera donnée et une copie sera transmise à l'autorité locale.

3.4.5. Organisation d'un forum communal et finalisation du budget participatif

a. Accompagnement des délégués des quartiers pour l'évaluation des projets votés

Organisation de la visite des lieux des projets citoyens votés pendant les fora citoyens

Avant la tenue du forum des délégués des quartiers élus dans les fora citoyens dans la commune, et afin de mettre en œuvre les principes d' « **équité** » et de « **solidarité** » du processus du Budget Participatif entre les différents quartiers ou zones concernés par le processus, il y'a lieu d'organiser dans chaque commune une visite des lieux des projets citoyens votés durant les fora citoyens de chaque commune.

L'objectif de cette visite est de donner l'opportunité aux délégués de chaque quartier de connaître les problèmes et les besoins des autres quartiers de leur commune et d'évaluer l'importance et la nécessité de chaque projet voté.

De même, la visite des lieux sera une opportunité pour les responsables des services techniques de la commune, qui accompagnaient les délégués, d'avoir une idée plus claire sur le projet afin de pouvoir fournir une estimation financière plus adéquate à chaque projet lors du forum des délégués.

L'activité de la visite des lieux des idées des projets citoyens qui précède le forum des délégués aura considérablement contribué à l'instauration d'une ambiance de solidarité entre les délégués des quartiers après avoir témoigné eux-mêmes des problèmes réels et besoins imminents de chaque quartier. Par conséquent, il n'y aura pas d'interventions des délégués pour défendre d'une façon égoïste les intérêts propres de leur quartier.

b. Forum des délégués des quartiers

Facilitation et animation du forum des délégués dans la commune

Le forum des délégués des quartiers représente une séance très importante dans le processus du Budget Participatif car elle est le fruit de toute la phase de la participation citoyenne. Ce forum animé par le facilitateur en présence de l'autorité locale a comme objectif de déterminer les idées des projets les plus prioritaires dans la commune, tout en respectant le budget alloué à la rubrique ouverte à la participation citoyenne.

Cette activité comporte plusieurs défis à relever:

- Rassurer les délégués de quartiers sur la véracité et la crédibilité du processus
- Obtenir leur adhésion immédiate au processus et éliminer tout genre de doute concernant le processus du Budget Participatif
- Éliminer toute tentative de changement du processus ou d'idées de projets
- Éliminer toute tentative de récupération politique du processus
- Rappeler aux autorités locales que ce sont les citoyens qui décident des projets
- Rappeler aux délégués qu'ils ne sont pas là pour défendre les projets de leurs quartiers uniquement mais plutôt l'intérêt général de leur commune en se basant sur les principes de l'équité et de la solidarité
- S'assurer de la disponibilité des estimations financières (préparées par les services techniques) des projets citoyens votés durant les fora citoyens, étant donné que le coût de chaque projet voté sera un élément déterminant pour la décision des délégués de quartiers
- Rechercher à chaque fois le consensus pour satisfaire l'ensemble des délégués de quartiers

Avant de passer au classement des projets par priorité, le facilitateur procède par tirage au sort à la répartition des délégués des quartiers en groupes de travail. Cette méthode aléatoire de choix des groupes permet de réduire considérablement la possibilité d'avoir des alliances ou d'avoir tous les membres d'un même groupe issus du même quartier. De même, les idées projets pour tous les quartiers seront réparties aléatoirement entre les groupes formés en toute transparence.

Suite aux opérations de tirage au sort, que ce soit au niveau des groupes de travail ou au niveau des idées de projets, le facilitateur accordera un temps de réflexion et d'étude pour se prononcer sur les priorités des projets qui leur ont été affectés au tirage.

Les projets sont par la suite réaffichés sur le tableau d'affichage, classés par priorité et un calcul des estimations financières sera fait par ordre de priorité, jusqu'à couvrir le total du montant réservé à la participation citoyenne.

A la fin de la séance, qui marque la rencontre entre la démocratie participative (délégués de quartiers) et la démocratie représentative (élus), les délégués assisteront à la signature officielle des autorités locales sur la liste des projets décidés par les délégués de quartiers dans le cadre du Budget Participatif.

c. Vote de l'APC du Budget Primitif intégrant le Budget Participatif

L'administration locale et le conseil municipal arrêtent définitivement les types d'investissements pour le budget en cours d'élaboration. Une fois la matrice budgétaire est définie, arrêtée, le Budget Primitif intégrant le Budget Participatif est validé par vote de l'APC et soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle. Le Budget est affiché dans un endroit public et la population est informée de l'affectation du budget.

d. Suivi de l'exécution et évaluation du budget participatif

Les délégués composent des comités du budget participatif pour le suivi et l'évaluation des travaux. Les membres du conseil de l'APC, l'administration locale et les délégués élaborent la démarche du budget participatif à travers un guide de suivi et d'évaluation pour les travaux mis en œuvre dans le cadre du budget participatif.

Les délégués s'engagent par écrit à assumer leur mission et leur rôle ainsi qu'à respecter le cahier de charge.

Les comités de suivi formés des délégués du budget participatif **suivent, observent et évaluent** l'exécution des travaux du budget participatif comme les services techniques et **rendent un rapport définitif sur l'évaluation du processus.**

Le comité BP suit de près le respect des procédures notamment la transparence dans la passation des marchés et l'exécution des projets sur le plan de la qualité et de l'efficacité.

Les membres du conseil de la commune, l'administration locale et les délégués (comités de quartiers) élaborent la démarche du budget participatif à entreprendre pour l'année suivante, que le conseil de l'APC approuve dans un arrêté communal.

Toutes les phases du processus du Budget Participatif ci-dessus présentées s'intègrent dans la procédure budgétaire habituelle de préparation et d'approbation du budget de la commune.

Ainsi le calendrier pour l'exécution des différentes activités peut se présenter comme suit:

Mois	Tâches
Mars	- Approche Participative est soumise au débat et adoptée par le Conseil
Avril - Mai	- Convention de partenariat - Formation de facilitateurs - Société civile impliquée
Juin	- Budget Supplémentaire élaboré - Ouverture d'une ligne budgétaire à la participation citoyenne approuvée par l'APC - Information et sensibilisation engagées
Juillet - Septembre	- Étapes du Budget Participatif engagées - Information, Consultation, Concertation et Codécision
Octobre	- Budget Participatif finalisé et validé par le Conseil communal - Budget Primitif intégrant le Budget Participatif voté l'APC

Il suffit d'une véritable volonté d'inclure le citoyen dans le processus de prise de décision, pour pouvoir aboutir à un instrument de coopération efficace.

Le Budget Participatif représente un mécanisme concret pour mettre la commune sur la voie de la bonne gouvernance locale.

Les mécanismes et outils du Budget Participatif pourraient être étendus - si l'autorité de tutelle l'entérine - au Programme Communal de Développement

3.5. Avantages attendus de l'institutionnalisation du budget participatif

Les avantages du BP sont multiples et touchent plus d'un acteur.

3.5.1. Avantages pour les communes

A partir de la première année d'implantation du Budget Participatif dans une municipalité, le premier résultat positif est la construction d'un rapport de confiance avec les citoyens. Ce résultat constitue la pierre angulaire de tout développement municipal et génère une série d'avantages que peu de réformes pourraient obtenir:

- Construction d'un lien de confiance entre la municipalité et les citoyens
- Amélioration de la transparence financière et administrative
- Garantie de la redevabilité vis-à-vis des citoyens
- Amélioration de la communication entre la municipalité et les citoyens
- Développement des supports de communication municipale
- Amélioration de l'impact des activités municipales auprès du citoyen
- Augmentation de la satisfaction des citoyens quant aux activités municipales
- Amélioration des recettes fiscales de la municipalité³¹
- Augmentation des budgets d'infrastructure
- Augmentation des budgets de développement économique et culturel
- Renforcement de la participation citoyenne aux programmes municipaux
- Appartenance à des réseaux de communes (à l'échelle locale et internationale) et bénéficiaire d'accords d'entraide intercommunale

3.5.2. Avantages pour la ville

Le Budget Participatif est d'abord appliqué pour les lignes budgétaires relatives aux projets d'infrastructure (chaussées et trottoirs, éclairage public,...). Il sert à améliorer l'infrastructure de base pour les citoyens puisqu'il répond directement à leurs priorités et besoins. Le Budget Participatif peut aussi être appliqué sur d'autres rubriques d'investissement municipal (développement culturel, développement économique, etc.) et servira ainsi à trouver des solutions rapides à des problématiques locales telles que le chômage, le commerce informel, les lacunes du développement culturel local, notamment:

- L'infrastructure de la ville se développe rapidement.
- Le développement socio-économique et culturel s'accélère et devient tangible.
- Le bien-être au sein de la ville devient visible au bout d'une période très courte.

³¹ Au Sud-Kivu, une province de la République démocratique du Congo où un projet pilote de BP a été introduit, les citoyens ont commencé à payer plus d'impôts. A Ibanda, une ville du Sud-Kivu, la Banque mondiale a ainsi observé un respect des règles fiscales seize fois plus important qu'avant l'introduction du pilote; dans le territoire du Kabare, le recouvrement des impôts locaux a progressé de 7% à 12%.

- Le sentiment d'appartenance à sa ville s'accroît progressivement.
- L'exode des citoyens vers d'autres communes baisse.
- L'attractivité territoriale de la commune augmente rapidement

3.5.3. Avantages pour les citoyens

Le bien-être du citoyen dans sa ville est largement conditionné par le développement socio-économique et culturel de sa commune. Ce développement ne pourra se concrétiser qu'avec la contribution du citoyen, quelle que soit la forme de cette contribution. Mais cette contribution dépendra notamment des possibilités offertes par la municipalité aux citoyens pour leur participation aux prises de décisions à l'échelle municipale.

Étant donné que le Budget Participatif représente un très haut niveau de participation, les avantages pour les citoyens seront nombreux:

- Les infrastructures se développent rapidement
- Les services offerts aux citoyens se multiplient et se diversifient
- La municipalité augmente ses possibilités pour le développement personnel de ses habitants
- La commune devient un lieu agréable pour la petite enfance, les jeunes et les adultes
- Les femmes, les jeunes sont capables de participer aux prises de décisions
- Les besoins spécifiques des citoyens handicapés sont pris en considération
- Le citoyen ressent un bien-être dans sa commune

3.5.4. Avantages pour les organisations de la société civile

Les associations jouent un rôle important pour arriver à implanter le Budget Participatif dans leur commune. Il s'agit d'une responsabilité à exercer pendant une période très courte, mais qui leur procure plusieurs avantages:

- Renforcer la légitimité de l'exercice de certains rôles fondamentaux: l'observation et la sensibilisation
- Accompagner le développement de la commune
- Avoir des membres dotés du statut de " Facilitateur du Budget Participatif "
- Valider les règles d'exécution du Budget Participatif dans la commune
- Participer à des opérations de sensibilisation
- Augmenter sa visibilité au sein de sa commune et sa reconnaissance de la part des citoyens

3.6. Conclusion

Une volonté et un engagement politique, l'intérêt, la présence et la disponibilité de la population et organisations de la société civile et une stratégie de communication sont les conditions nécessaires pour un bon déroulement d'un Budget Participatif.

L'engagement et la volonté du Conseil Communal se traduisant par la publication de la décision d'adopter ce mécanisme après délibération à l'APC. Il en résulte que cette voie est irréversible et soutenue et que l'adoption du mécanisme exige l'approbation tacite de sa durabilité et qu'il sera renforcé d'année en année.

Dans le même contexte, il n'est pas certain que la promulgation de texte pour la promotion de la participation citoyenne à la budgétisation est l'une des exigences de la réussite de ce mécanisme, le processus de préparation du budget participatif dans la plupart des villes du monde n'est pas institutionnel et législatif, mais dépend de la volonté des organes locaux élus et la société civile en les encourageant à

sensibiliser et à inviter les citoyens à participer et à comprendre les règles et les procédures du budget participatif.

La société civile joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre du budget participatif grâce à la mobilisation de l'opinion publique à s'engager dans un mécanisme avec une indication de son importance dans l'amélioration de la gestion des affaires publiques locales et stimuler la participation des citoyens. Les organisations de la société civile jouent un rôle important pour éduquer les citoyens dans les domaines liés à la conduite des affaires publiques, à la programmation financière, et à la planification des projets.

En outre, la communication est un atout de toute importance pour une mise en place réussie du Budget Participatif. Ainsi, un plan de communication efficace, ciblant tout le monde incluant l'identification des groupes-cibles et l'utilisation de tous les moyens et médias est un facteur déterminant pour le succès de l'expérience.

Le budget participatif est un outil pour la consécration de la démocratie participative, plutôt qu'une solution « clé en main » pour l'amélioration des politiques de gestion des affaires locales. Il nécessite un changement de la part des autorités locales et des habitudes de prise de décisions, et implique également un changement des mentalités de tous les acteurs (élus, citoyens, société civile).

4^{ème} Partie

La démocratie locale participative et l'évaluation participative: en quête d'amélioration de la qualité du service public³²

Nous venons de voir dans les parties précédentes de ce manuel les fondements de la démocratie participative, ainsi que les avantages de la participation citoyenne dans la gestion des collectivités locales. Nous avons également abordé quelques instruments de la concrétisation de la participation citoyenne dans la gestion des collectivités locales. Nous avons abordé, entre autres, le budget participatif en tant qu'instrument privilégiant la participation citoyenne dans la définition des priorités de développement local et dans le financement de certaines initiatives de développement local.

Dans cette partie, nous allons aborder le rôle et les avantages de la participation citoyenne dans l'évaluation des services publics. Ensuite, nous aborderons une des méthodes les plus en vogue dans le monde en termes de suivi-évaluation participatif qui est la méthode de la Fiche d'Évaluation par les Communautés (FEC) ainsi que la présentation du processus détaillé de son déroulement en milieu réel.

4.1. Pourquoi et comment évaluer les services publics?

Plusieurs auteurs spécialisés dans le développement s'accordent sur l'importance et la centralité de la participation citoyenne dans le développement local pour plusieurs raisons, notamment pour élever le degré de pertinence des activités de développement local et la durabilité de leurs résultats. Cela ne nécessite aucunement d'être démontré davantage.

Par contre, pour la concrétisation d'une telle orientation participative dans le développement local, une prise de conscience de tous les acteurs concernés vis-à-vis des avantages d'une telle orientation est nécessaire, afin de garantir un engagement profond des communautés urbaines et/ou rurales et des acteurs étatiques et publics en charge du développement local. L'engagement des acteurs étatiques dans la concrétisation d'une telle orientation participative requiert plusieurs ajustements institutionnels, notamment:

1. l'ouverture du système de planification du développement à tous les acteurs concernés pour une participation plus active dans les processus de formulation des politiques de développement et de prise de décision; et,
2. l'application d'une nouvelle "façon de faire" en développement rendant les institutions et leurs procédures plus "participatives", plus particulièrement en mettant en œuvre des modèles de gestion du cycle de projet/programme appropriés à l'orientation participative.

Parmi ses objectifs opérationnels qu'il convient de citer à titre d'illustration et de façon nullement exhaustive, la participation citoyenne aide à **mieux définir l'intervention** en fonction des vrais problèmes, des priorités et des besoins réels des citoyens, et **améliorer la qualité technique des préconisations** en s'appuyant sur une "expertise d'usage" accumulée parmi les citoyens et les populations locales.

Toutefois, dans le cadre d'une démocratie participative, toute initiative participative de développement doit culminer vers un type de **participation interactive**³³ dans le cadre duquel les citoyens et/ou les

³² Rédigé par Mustapha Malki

communautés influencent – voire même contrôlent – le processus local de décision, et participent activement dans les activités de développement local, de la planification jusqu'au suivi-évaluation (sens d'appropriation des activités de développement).

Ainsi, une procédure "participative" de gestion du cycle d'une activité de développement local - un des ajustements institutionnels requis par la démocratie participative et la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales – donnera assez de place pour l'implication des citoyens durant les principales phases du cycle d'une activité de développement, notamment: (1) pendant la formulation des objectifs de développement et des activités prioritaires de développement³⁴; (2) pendant la mise en œuvre des activités retenues dans le plan de développement local adopté par tous les acteurs; (3) dans la phase du suivi des réalisations; et (4) au moment de l'évaluation des résultats obtenus par les activités de développement exécutées.

Il faut admettre que quand on parle de services publics, tant en Algérie que dans de nombreux autres pays, on fait allusion à une large gamme de domaines d'intervention et de politiques publiques (logement, éducation, santé, emploi, transports, accès à l'eau, protection sociale, justice, sécurité, etc.), dont le principal critère permettant de les considérer comme un service public réside dans la compétence conférée ou assumée par une autorité publique vis-à-vis de ce service.

Et étant donné que toutes les interventions publiques obéissent à des procédures administratives et financières assez similaires aux programmes et projets de développement, il est assez fréquent que des services publics fassent l'objet de politiques, de programmes ou de projets. Donc, leur évaluation – et surtout selon une orientation participative – conforte parfaitement une initiative d'application des principes de la démocratie participative et donc de participation citoyenne dans la gestion des affaires des collectivités locales.

4.2. Évaluation participative des services publics et rôle des utilisateurs

Leur existence n'étant pas une fin en soi, les services publics sont mis en œuvre avec la finalité de répondre à des besoins, préoccupations et préférences des citoyens. Donc, la planification d'un quelconque dispositif ou mécanisme de service public ainsi que son évaluation justifient l'implication active de tous les acteurs, et plus particulièrement des utilisateurs (ou usagers). Ce qui plaide forcément pour une approche participative.

En Algérie, à l'instar de nombreux pays à travers le monde, l'administration et la prestation des services publics sont assujetties à des organisations ou à des administrations publiques ou parapubliques aux niveaux national, régional et local. Cependant, il y a très souvent une confusion fortement présente dans la tête des administrateurs et des cadres en charge de la gestion et de la fourniture de ces services publics. En effet, conférer à une autorité publique nationale, régionale ou locale une compétence pour organiser et gérer un service public ne doit pas être compris comme une sorte d'un "one-man-show" se traduisant par une action exclusive de cette autorité dans les domaines de la planification, la conception, la livraison, le suivi et l'évaluation de ce service public. Cette autorité publique locale doit être plus perçue comme une autorité pilote – mais non unique – dans l'organisation et la mise en œuvre d'une politique publique ou de livraison d'un service public ("autorité organisatrice"). Ainsi, les services publics au niveau local – et toute

³³ Conformément à la typologie de la participation de Jules Pretty. cf. Pretty, J. (1995) - *Participatory learning for sustainable agriculture*. *World Development* 23(8): 1247-12643.

³⁴ D'après Denis Goulet (1989), une véritable participation ("genuine participation") est évoquée quand les membres de la communauté s'impliquent dans l'élaboration d'une problématique les concernant et dans l'identification des objectifs de développement. cf. Goulet, D. (1989) – *Participation in development: new avenues*. *World Development* 17(2): 165-178.

l'action publique des collectivités territoriales, d'ailleurs – représentent des **espaces d'intervention "multi-acteurs"** (acteurs publics, associatifs, d'économie sociale ou coopérative, privés) mettant en interface **différents enjeux et intérêts**, le plus souvent très divergents.

Ainsi, la planification et l'évaluation participative des services publics – en guise de mesures d'application des principes de la "bonne gouvernance" – nécessitent l'adoption d'instruments appropriés devant reconnaître la centralité des utilisateurs/usagers des services publics, d'un côté, et de permettre aux différents enjeux et aux intérêts de s'exprimer et donc d'être mis sur la table et discutés dans un dialogue responsable et serein.

Dans la section qui suit, nous allons aborder un de ces instruments les plus en vogue présentement dans le monde: la méthode de la Fiche d'Évaluation par les Communautés (FEC), qui répond parfaitement à la centralité des utilisateurs/usagers des services publics et à la mise en interface de différents acteurs avec intérêts souvent divergents.

Néanmoins, il faut bien souligner que cette **méthode FEC**, en tant qu'instrument pertinent pour concrétiser l'évaluation participative de la qualité des services publics, **conforte la centralité des usagers des services publics** pour donner "leurs" avis et perceptions par rapport à la qualité des services publics. Néanmoins, il ne faut pas que, dans le cas algérien, cette méthode fasse évoluer les choses d'un extrême vers un autre: c'est-à-dire que la centralité des usagers dans l'évaluation de la qualité des services publics soit une opportunité de marginalisation ou de "dénigrement" des administrateurs et des cadres en charge de la fourniture des services publics. **La méthode FEC est un instrument participatif d'évaluation de la qualité des services publics qui ne peut tirer le maximum de son potentiel que de l'implication tant des usagers que des fournisseurs de services dans le cadre d'un dialogue mutuel, sincère, serein et responsable tout en évitant de sombrer dans la "personnalisation" du débat. L'évaluation concerne les services fournis et non les personnes qui assurent l'administration et la fourniture de ces services.**

4.3 - La méthode FEC: un instrument d'évaluation participative des services publics³⁵

4.3.1 - Présentation générale de la méthode FEC: concept, principes, avantages et limites

La méthode de la Fiche d'Évaluation par les Communautés (FEC) – de l'anglais *Community Score Card* – est un **instrument participatif bilatéral** (ou **dialogique**) et récurrent pour **apprécier, planifier, suivre et évaluer un service public**. C'est une méthode assez simple, adaptable à tout secteur en charge de fournir/livrer un service public, et qui **met en liaison au niveau micro/local la "demande"** (usagers) et **l'offre** (fournisseurs) d'un service donné ou d'un programme particulier.

Bref historique et genèse

La méthode a été développée par CARE International au niveau du Malawi en 2002 dans le cadre d'un projet qui visait l'amélioration des services de santé publique. Largement reconnue au plan international, elle est depuis utilisée dans le cadre d'une approche de gouvernance participative pour améliorer la qualité des services publics.

La finalité de la méthode FEC est de développer une **analyse conjointe des aspects/problèmes** liés à la performance dans la fourniture et la qualité du service en débat et d'y **apporter des solutions communes et partagées** par les principaux acteurs pour **améliorer la performance et la qualité de ce service**. Toutefois, la stratégie mise en œuvre pour la concrétisation de cette finalité s'articule sur le renforcement

³⁵ Ce chapitre est inspiré par un document de référence sur la méthode de Fiche d'Évaluation par les Communautés (FEC) – de l'anglais *Community Score Card* – édité par CARE International (sans date) sous le titre de "*The ScoreCard Toolkit: A generic guide for implementing the ScoreCard process to improve quality of service*". La traduction de l'anglais vers le français a été assurée par Mustapha Malki.

du **dialogue mutuel** dans un **forum participatif** engageant à la fois utilisateurs/usagers d'un service donné et les fournisseurs de ce service.

De par ses fondements conceptuels, la méthode FEC facilite la bonne gouvernance par le biais de la **promotion de valeurs et normes de participation**, de **transparence**, et de **redevabilité**, et garantit une prise de décision éclairée afin d'améliorer la qualité des services publics.

Dans le cadre de mise en œuvre de méthodes de suivi-évaluation participatif, elle peut faire partie du **système de S&E** d'une **agence gouvernementale** impliquant les bénéficiaires de ses services dans le suivi et l'évaluation de ses activités. L'**information collectée** peut être utilisée pour **identifier des écarts**, tant aux plans de la performance que de la qualité, et **améliorer les services**.

La méthode FEC N'EST PAS

- *Conçue pour attribuer des notes à des individus, qu'ils soient utilisateurs ou fournisseurs d'un service.*
- *Ni un instrument pour "montrer du doigt" ni un moyen pour blâmer un acteur, quel qu'il soit.*
- *Supposée créer des conflits; au contraire, c'est un instrument utile dans la gestion anticipée des conflits.*

Parmi les avantages attribués à la méthode FEC, on peut citer:

- La **promotion du dialogue** et l'**amélioration des relations** entre **utilisateurs/usagers** et **fournisseurs** d'un service public.
- La facilitation d'une **compréhension commune et partagée** des **contraintes** liées aux services publics et des **solutions** possibles.
- Le **renforcement du pouvoir** ("*empowerment*") des **utilisateurs/usagers** du service et leur **implication** dans le **suivi-évaluation** des services publics (élévation du **niveau d'appropriation** et renforcement de **capacité d'autopromotion**).
- La promotion de la **redevabilité** (vis-à-vis des **fonds publics**), de la **transparence** (dans les **processus de décision**), et la **responsabilisation** des **fournisseurs de services**.
- La **clarification des rôles et des responsabilités** des **utilisateurs/usagers** d'un service public dans la **livraison de ce service** et l'**amélioration de sa qualité**.

Cependant, la méthode FEC – comme toute approche des acteurs sociaux – n'est indemne d'inconvénients, dont le plus important qu'il convient de citer est le **risque de générer des conflits** entre utilisateurs/usagers et fournisseurs de services en cas de **mauvaise facilitation** – et donc requérant forcément des **facilitateurs bien qualifiés** – en raison du **risque potentiel inhérent de cibler des individus** ("*montrer du doigt*") au lieu de cibler le service à évaluer.

4.3.2 - Application de la méthode FEC et déroulement du processus

Durant la mise en œuvre de la FEC, le déroulement du processus participatif doit impérativement évoluer à travers les cinq phases suivantes:

- Phase I - Planification et préparation (travail préparatoire et organisation)
- Phase II - Conduite de la FEC avec la communauté (utilisation de l'outil)
- Phase III - Conduite de la FEC avec les fournisseurs de service (utilisation de l'outil)
- Phase IV - Réunion d'interface et Élaboration d'un plan d'action (dialogue)
- Phase V - Suivi-Évaluation (S&E) et Institutionnalisation (piste à suivre)

IMPORTANT: *Afin de donner un caractère opérationnel à ce processus, chacune de ces 5 Phases est structurée, quand cela est nécessaire, en différents Niveaux; chaque niveau étant organisé à son tour en plusieurs Étapes. Cependant, il faut bien remarquer que la numérotation des différents Niveaux est autonome et donc indépendante de la numérotation des Phases. Ainsi, on peut relever que les Niveaux 1-4 sont dans la Phase II, les Niveaux 5-6 dans la Phase III, et le Niveau 7 dans la Phase IV.*

4.3.2.1. Phase I - Planification et préparation

Comme pour tout processus participatif, l'application réussie de la méthode FEC requiert une préparation minutieuse. Étant cruciale pour l'atteinte des objectifs du processus, celle-ci doit commencer de préférence un mois avant d'organiser une réunion communautaire. Tout d'abord, il faut entamer les préparatifs généraux pour établir la base du processus FEC dans une région donnée. Ces préparatifs doivent inclure:

- L'identification du service public à évaluer et donc de sa portée sectorielle – secteur concerné par le processus FEC – et de la couverture géographique concernée par cette évaluation;
- L'identification des infrastructures et/ou des dotations en ressources pour la livraison du service public retenu³⁶;
- La désignation et la formation – en cas de besoin – des facilitateurs principaux qui seront chargés du processus FEC;
- L'organisation de visites introductives/informatives aux leaders locaux pour les informer des plans retenus.

Deuxièmement, les préparatifs spécifiques à chaque réunion communautaire retenue dans le processus FEC doivent être pris en charge. Ceux-ci doivent inclure:

- L'identification des autres partenaires communautaires à impliquer dans l'évaluation;
- Le contact du (ou des) prestataire(s) de service public à évaluer afin de garantir préalablement leur coopération avant, pendant et après le processus FEC envisagé;
- L'identification des ressources affectées au service public à évaluer dans le cadre du processus FEC envisagé afin de pouvoir apprécier leur influence dans la qualité actuelle du service public à évaluer³⁷;
- L'identification au sein de chaque communauté retenue dans le cadre du processus FEC de groupes d'utilisateurs principaux concernés par l'infrastructure ou le service public concerné;
- L'élaboration d'un plan d'action (ou d'opération) détaillé pour la conduite du processus FEC;
- L'identification de tous les moyens nécessaires pour le déroulement du processus FEC (flipchart, marqueurs, carnets de prise de note, stylos, moyen de transport, etc.);
- L'élaboration d'un budget estimatif pour tout le processus FEC.

Avant le lancement réel du processus FEC

Il est important de rencontrer les membres de la (ou des) communauté(s) concernée(s) par le processus et les leaders communautaires dans toute la zone géographique concernée par le processus FEC envisagé. Ces rencontres préalables au lancement effectif du processus sont des moments opportuns pour expliquer et informer sur le but du processus FEC envisagé, et négocier, si besoin, les meilleures dispositions pour un déroulement correct du processus, notamment:

- *Une période appropriée pour le déroulement du processus;*
- *La durée du processus; et,*
- *Le lieu et la forme de la rencontre des membres et des leaders de la communauté afin d'entamer le processus FEC.*

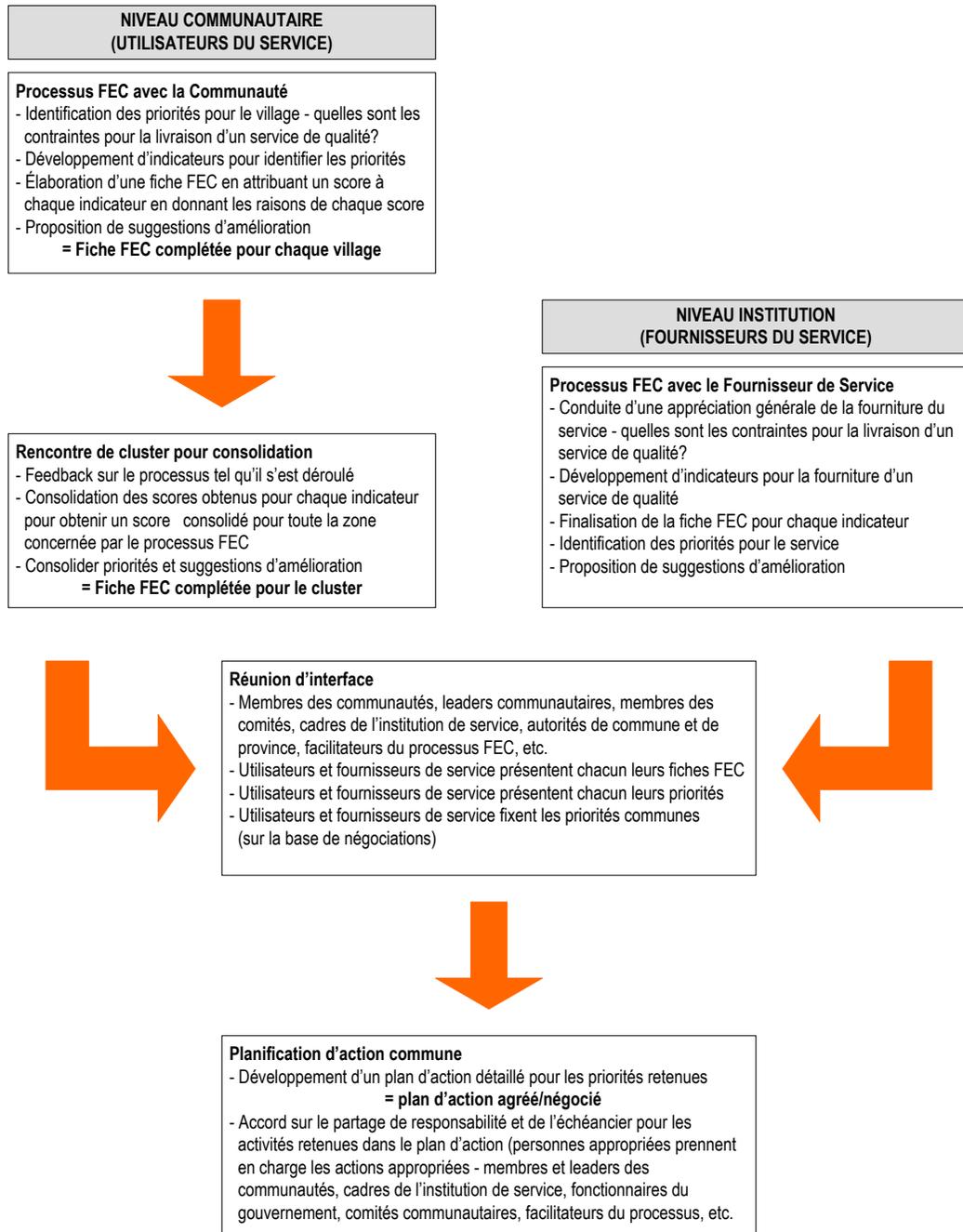
Des décisions doivent être prises concernant le lieu de déroulement du processus dans sa partie concernant les communautés et les équipements nécessaires pour le déroulement du processus. Le choix des personnes hors-communauté qui doivent être invitées pour prendre part au processus FEC est également décidé en ce moment.

Le diagramme ci-après illustre sommairement le processus FEC.

³⁶ cf. Phase II Niveau 2 Étape 1.

³⁷ cf. Phase II Niveau 2 Étape 1.

Diagramme d'un processus FEC



Pour résumer et rappeler

Le processus communautaire est conduit avec les utilisateurs du service.

Le processus du service public est conduit avec les fournisseurs du service.

La réunion d'interface pour le dialogue mutuel et le plan d'action pour l'amélioration du service public implique à la fois utilisateurs et fournisseurs du service.

4.3.2.2. Phase II - Conduite de la méthode FEC avec les utilisateurs de service public

IMPORTANT: Les étapes suivantes dans la mise en œuvre d'un processus FEC dépendront de la nature de l'institution chargée de l'initiation du processus, ainsi que des objectifs et de la portée de ce processus particulier. En tant que tel, il est important que tout utilisateur adapte ces étapes en fonction de ses propres objectifs spécifiques et de la situation³⁸.

Niveau 1 - Organiser la rencontre communautaire

Étape 1 - Lancement du processus FEC avec la communauté / utilisateurs du service: Dans le premier jour du processus FEC, il faut organiser une réunion communautaire pour expliquer le but et la méthodologie liée au processus FEC.

Étape 2 - Répartition de la communauté en groupes sociaux: Répartir la communauté en groupes d'intérêt pour les discussions en focus group, notamment en groupes de femmes, d'hommes, de jeunes, d'enfants, de leaders communautaires, etc. Parmi tous les membres composant les groupes, il est important de constituer un petit groupe (3-4 personnes max.) pour dessiner une **carte sociale** de la communauté et/ou de la zone de couverture du service.

Conseils d'expérience:

les personnes vulnérables / marginalisées dans une communauté

*Pour veiller à ce que les ménages vulnérables et les plus pauvres des pauvres soient également représentés dans les groupes, il est recommandé d'entreprendre un exercice de **carte sociale** avec un groupe communautaire séparé, composé d'un mélange de personnes âgées et de jeunes parmi les personnes qui connaissent bien la communauté.*

Utiliser ensuite la carte sociale pour identifier les ménages dirigés par des femmes; les ménages ayant des orphelins en leur sein; les ménages dirigés par des enfants, etc. et inviter les personnes représentant ces ménages aux discussions en focus group.

Étape 3 - Affectation de facilitateurs pour chaque groupe: Affecter une équipe de facilitateurs pour chaque groupe dont au moins un doit jouir d'une relation de confiance avec la communauté, et laisser les groupes se réunir dans des espaces séparés. Un des animateurs se charge de la direction de l'exercice, tandis que l'autre fournit un soutien en documentant toutes les discussions dans un carnet de notes.

Niveau 2 - Développer une matrice de retraçage des ressources de service

Étape 1- Retraçage des ressources de service: Les ressources de service représentent tous les moyens alloués au(x) prestataire(s) de service public nécessaires à la livraison de ce service public selon un principe d'assurer une prestation efficace et de qualité. Il faut expliquer aux groupes l'objectif de d'identifier et de retracer les ressources de service afin de bien identifier les causes de la prestation actuelle et de sa qualité.

³⁸ Voir le diagramme du processus FEC au début du Chapitre 4.3 ci-dessus et l'Annexe 4.1.

Exemple d'une matrice de retraçage des ressources de service

Indicateurs	Dotations théoriques <i>(telles que spécifiées par le mandat du service)</i>	Dotations réelles <i>(ce qui se passe réellement dans la communauté ou dans l'institution de service)</i>	Remarques / Évidence
Nombre d'employés du fournisseur de service présents	4 employés du fournisseur de service "certifiés" ou "qualifiés" pour le type de service	2 employés du fournisseur de service "qualifiés" disponibles	
Nombre de bénéficiaires employés	100 par village	50 sont employés sur le projet	

REMARQUE: Il est très important de savoir que cette matrice est établie préalablement - pendant la Phase I - avec l'entité ou l'institution en charge de fournir le service public à n'importe quel niveau que ce soit (local, régional ou national). Cette matrice peut contenir des informations très importantes pouvant permettre de rendre les contributions (commentaires, critiques, suggestions, etc.) des membres de la communauté plus orientées, logiques, objectives, voire constructives.

La fourniture des informations sur les dotations en ressources de service d'une unité chargée de livrer un service public est nécessaire avant l'identification des indicateurs liés aux ressources de service. Il est recommandé d'utiliser la matrice ci-dessus pour saisir les informations disponibles sur les ressources de service.

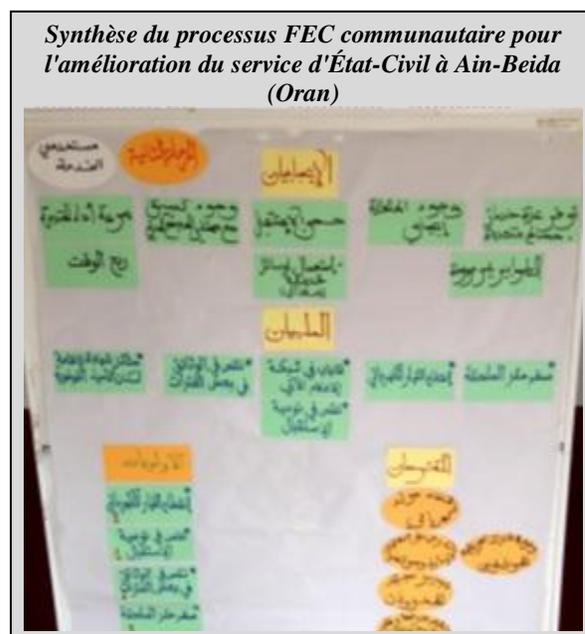
Niveau 3 - Développer une fiche FEC de la communauté

Étape 1 - Génération des éléments à discuter: Après que les ressources de service aient été identifiées et retracées, les différents groupes de la communauté doivent échanger des idées sur les questions liées au service public à évaluer. Il faut expliciter les éléments en discussion en posant des questions telles que: "Comment évolue le service/programme objet de cette évaluation? Qu'est-ce qui fonctionne bien dans ce service/programme? Qu'est-ce qui ne qui ne fonctionne pas bien dans ce service/programme? etc."

Il est recommandé de noter tous les éléments générés par les différents groupes sur un flipchart et sur un carnet de notes, MAIS seulement quand un groupe a agréé par consensus les éléments qui doivent être listés. Afin de mieux organiser la discussion, il faut aider les groupes à regrouper les éléments assez similaires (catégorisation ou **clustering**).

Pour toutes les contraintes évoquées dans un groupe, il faut demander au groupe de proposer des suggestions d'amélioration de la prestation du service/programme; de même, pour tous les points positifs relevés dans les discussions par rapport à ce service/programme, il faut discuter de la façon de les maintenir à ce niveau.

Il faut reporter à la fin de la rencontre tous les éléments de discussion mentionnés sur le flipchart dans un carnet de notes.



Étape 2 - Prioritisation des éléments discutés: Lorsque tous les éléments de discussion nécessaires auront été générés, il pourrait y avoir un assez grand nombre d'éléments, et certains manqueraient de pertinence par rapport au service/programme objet de l'évaluation. Alors, il faut demander dans ce cas au groupe de ne retenir que ceux qui sont les plus pertinents, i.e. les plus importants qui nécessitent une prise en charge en priorité. Pour consolider les arguments, il faut aider les groupes à donner les raisons de leur choix en utilisant la matrice à droite.

Élément	Priorité	Raisons

Étape 3 - Clôture de la première rencontre: Après l'établissement des priorités, réunir de nouveau tous les groupes en plénière et remercier les membres de la communauté pour leur temps et leurs échanges. Il faut leur expliquer que les informations produites (éléments de discussion générés par tous les groupes) vont être prises en charge par les facilitateurs afin d'élaborer des indicateurs pour les questions prioritaires. De plus, il faut fixer une date pour la seconde rencontre pour attribuer les scores pour chaque indicateur qui sera retenu. Il est recommandé que les mêmes groupes et les mêmes personnes soient disponibles pour l'exercice de notation des différents indicateurs qui seront retenus.

Étape 4 - Formulation des indicateurs: De retour au bureau, les facilitateurs doivent se réunir et partager les différents éléments de discussion générés par les différents groupes communautaires. Il faut mélanger les éléments des différents groupes (hommes, femmes, leaders, jeunes, etc.) afin d'obtenir une synthèse des éléments communs représentant l'ensemble des entités de la zone géographique (villages, fractions tribales, etc.) concernées par le processus FEC envisagé. Enfin, il faudra identifier les principaux éléments de discussion, élaborer des indicateurs pour ces éléments de discussion, et lister les éléments liés à chaque indicateur retenu³⁹.

Conseils d'expérience

L'attribution de score et de note tout en discutant les indicateurs individuellement encourage le dialogue ouvert et critique entre les membres du groupe, stimule la réflexion et la production d'idées créatives, et catalyse l'action conjointe pour améliorer les conditions, les relations, les procédures et les activités.

Étape 5 - Développement d'une matrice de notation: Après avoir généré les indicateurs, il faut développer une matrice de notation ("la matrice FEC") pour pouvoir procéder à la notation par les membres communautaires des différents indicateurs lors de la prochaine rencontre prévue (voir l'exemple d'une matrice de notation ci-dessous).

Il faut faire un nombre suffisant de copies de cette matrice pour en donner à chacun des membres communautaires afin qu'ils procèdent à la notation de chaque indicateur.

Il faudra ensuite choisir un mode de notation à proposer aux membres communautaires⁴⁰. Toutefois, chaque type ou mode de notation peut être adapté en fonction du type de personnes avec qui on travaille et du niveau d'alphabétisation de ces personnes.

³⁹ Voir l'exemple à l'Annexe 4.2 et le cheminement détaillé au niveau de l'Étape 6 ci-après.

⁴⁰ Pour le choix d'un type ou mode de notation, se reporter à l'Annexe 4.3 pour les différents types ou modes de notation qui peuvent être utilisés.

Exemple - Matrice de notation						
Nom du Groupe: _____		Date: _____		Nom du Village: _____		Région / Zone: _____
Indicateurs	Score / Notation					Raisons
	Très mauvais / mal = 1	Mauvais / mal = 2	Acceptable = 3	Bon / Bien = 4	Très bon / bien = 5	
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						

Étape 6 - Conduite d'une fiche FEC avec la communauté: Quand les indicateurs et les matrices de notation auront été mis au point, il faut retourner dans la communauté le jour qui a été convenu lors de la première rencontre, pour tenir la seconde rencontre communautaire dont l'objet principal est de procéder à la notation des indicateurs retenus.

6.1 - Ouvrir la réunion communautaire de la même manière que dans le **Niveau 1** pour que tout le monde ait une idée claire sur le processus, ce qui a été réalisé jusqu'à présent et quelles sont les étapes suivantes.

Informers les membres communautaires que les facilitateurs ont utilisé leurs éléments de discussion (tels que générés par les différents groupes lors de la première rencontre) pour élaborer des indicateurs communs à les groupes; donc représentatifs pour la communauté toute entière.

Informers les membres communautaires que les indicateurs suggérés par les facilitateurs doivent maintenant être notés pour dégager les éléments prioritaires;

6.2 - Répartir la communauté dans les mêmes groupes de discussion tout comme la première rencontre du processus FEC (avec le plus grand nombre des mêmes personnes que possible et avec les mêmes facilitateurs pour maintenir le niveau de confiance établi lors de la première rencontre).

6.3 - Informers les groupes sur les résultats de l'exercice de cartographie sociale qui a eu lieu durant la première rencontre (types de vulnérabilité ou groupes vulnérables identifiés dans la région).

Veiller à ce que les personnes relevant de ces groupes vulnérables soient présentes dans les groupes actuels.

Encourager tous les participants à examiner les préoccupations des personnes vulnérables, même si celles-ci – pour une raison ou une autre – ne sont pas présentes à cette rencontre de notation.

6.4 - Présenter les indicateurs qui ont été mis au point et vérifier qu'ils représentent suffisamment les éléments de discussion générés durant la première rencontre.

Préciser que la matrice de notation est unique et que les indicateurs sont les mêmes pour tous les groupes de cette entité, et éventuellement pour toutes les entités de la zone géographique concernées par ce processus FEC⁴¹.

6.5 - Expliquer dans chaque groupe comment la procédure de notation fonctionne⁴².

⁴¹ Dans le cas d'un processus FEC concernant plusieurs entités sociogéographiques, toutes les entités (p. ex. tribus, fractions tribales, villages, etc.) desservies par la même unité de prestation de services publics (p.ex. centre de santé, bureau de l'agriculture, école, etc.) sont concernées par la notation des indicateurs retenus pour l'évaluation d'un service public.

⁴² Afin d'expliquer la notation selon le type ou mode de notation retenu, se reporter à l'Annexe 4.3 du présent document.

Conseils d'expérience

RAPPEL: Les groupes doivent noter un service ou un programme, et NON des personnes.

6.6 - Puis, en commençant par le premier indicateur, demander au groupe de lui attribuer une note (ou score).

Utiliser une méthode de notation avec laquelle tous les groupes sont familiers pour des résultats uniformes.

S'assurer que chaque groupe a bien agréé la note score par consensus sur un indicateur avant de l'écrire sur la matrice⁴³.

Vérifier également que chaque note score représente bel et bien l'opinion des gens plus calmes (silencieux).

6.7 - Après avoir attribué la note score au premier indicateur, demander la (ou les) raison(s) pour ce score et les écrire sur la matrice.

6.8 - Si la note attribuée à un indicateur est faible, demander au groupe des suggestions d'amélioration pour cet indicateur. De même, si la note attribuée est élevée, demander au groupe des suggestions sur la façon de maintenir ce niveau de qualité.

Notez toutes ces discussions dans votre cahier de notes.

6.9 - Répéter les procédures (6.5 - 6.7) pour tous les autres indicateurs retenus dans la matrice de notation.

Matrice de notation communautaire pour l'amélioration du service d'État-Civil à Ain-Beida (Oran)

Étape 7 - Clôture de la journée: Après que la notation de tous les indicateurs ait été faite dans chaque groupe, réunir de nouveau tous les groupes dans une plénière communautaire et remercier tous les membres de la communauté une fois de plus pour leur temps et leurs idées.

Demander aux membres communautaires d'élire 2-3 représentants de chaque groupe qui étaient actifs et qui peuvent représenter les opinions de leurs groupes, pour se réunir un jour d'une date à fixer conjointement⁴⁴ pour la consolidation des scores qui représenteront leur entité ou toutes les entités de la région. Toujours considérer un équilibre genre parmi les représentants retenus.

Informez également les membres communautaires que les fournisseurs de services procéderont également à l'évaluation du même service public ou programme, et qu'il y aura ensuite une réunion conjointe (i.e. la "**réunion d'interface**") où chacun des utilisateurs et des fournisseurs de service présenteront chacun et discuteront ensemble leurs résultats. Les facilitateurs doivent informer la communauté bien à l'avance sur la date et l'heure de cette rencontre, qui aura été préalablement discutée et fixée avec les fournisseurs de service.

⁴³ Voir la matrice de notation présentée à l'Étape 5 ci-dessus et l'Annexe 4.2 du présent document.

⁴⁴ Il est important de s'assurer que tout le monde est d'accord pour la date de la réunion de consolidation qui ne devrait pas être loin de la journée de notation pour éviter des pertes d'information survenues durant les discussions en groupe. Toutefois, il faut éviter que cette réunion survienne immédiatement après la rencontre de notation afin de donner du temps aux membres de la communauté pour vaquer à leurs activités quotidiennes. Les négociations de cette nature permettent aux membres de la communauté de se sentir comme faisant partie du processus et montrent ainsi que les facilitateurs respectent les agendas quotidiens des membres des communautés. Cependant, cette importante rencontre devrait être négociée et fixée de telle manière qu'elle ne gêne pas la réunion d'interface qui est habituellement fixée bien à l'avance pour permettre aux fournisseurs de services de programmer et préparer cette importante rencontre.

Les facilitateurs et les membres communautaires doivent confirmer les invitations aux autorités locales, aux officiels et aux autres parties prenantes dont la présence est nécessaire ou recommandée lors de la réunion d'interface. Si l'une de ces personnalités a été omise lors de l'envoi des invitations, son invitation devra survenir immédiatement.

Conseils d'expérience – Checklist pour les invitations à la réunion d'interface

- Qui doit être invité? Quel niveau de gouvernement doit être représenté?
- Qui sont les personnes qui peuvent prendre des décisions concernant les éléments en discussion?
- Qui a le mandat de porter les éléments discutés vers le niveau central, si nécessaire, y inclus la budgétisation pour certaines activités?
- Quels leaders communautaires et institutions (comités, OSC, etc.) doivent être invités?
- Y a-t-il des éléments discutés qui seraient pertinents pour d'autres parties concernées, y inclus des ONG internationales? (Inviter celles-ci si cela est pertinent pour le processus)
- Qui peut expliquer pourquoi certains services sont mal livrés alors que d'autres non?

Étape 8 - Consolidation la fiche FEC communautaire:

8.1 - À leur retour dans leurs bureaux, les facilitateurs vont développer une matrice récapitulative qui enregistre les scores de tous les groupes de discussion des différentes entités qui ont participé au processus FEC afin de consolider les scores (c.-à-d. avoir un score combiné pour chaque indicateur). Cette matrice consolidée présentera un consensus général pour les indicateurs concernant toute la zone ou la région couverte par le processus FEC (voir exemple ci-dessous).

Exemple - Matrice de consolidation des scores						
Indicateurs	Focus Group	Scores du Village 1	Scores du Village 2	Scores du Village 3 ... etc.	Scores Consolidés	Raisons
Indicateur 1	Hommes	50	30		40	
	Femmes	20	-	-	20	
	Garçons	10	10		10	
	Filles	80	50		65	
Score consolidé Indicateur 1		40	30		35	Au moins 50% du travail est accompli
Indicateur 2	Hommes	20	30		25	
	Femmes	30	40	-	35	
	Garçons	40	50		45	
	Filles	30	80		55	
Score consolidé Indicateur 2		30	50		40	Le nombre d'employés est toujours inadéquat

8.2 - Le jour de la date fixée pour la rencontre de consolidation, les facilitateurs rencontrent les représentants des différents groupes désignés de toutes les entités pour leur présenter les scores consolidés qui, une fois agréés par tous les présents, sont insérés dans la matrice de consolidation. Pendant cette rencontre, les facilitateurs vont guider les discussions en posant des questions telles que: "Regardant les différents scores, quelle est l'image réelle du service ou du programme objet de l'évaluation? Quelle note représente tous les scores attribués pour chaque indicateur et refléter la situation réelle? etc." afin de pouvoir trouver des scores représentatifs. **Point clé:** Chaque représentant doit parler au nom de son propre groupe.

8.3 - Lorsque le grand groupe a accepté un score consolidé pour un indicateur donné, l'inscrire immédiatement dans la matrice de consolidation. Les facilitateurs doivent défier les représentants réunis afin que ces derniers soient clairs sur les raisons ayant servies de base pour les scores consolidés retenus et enregistrer ces motifs dans le bas de la matrice de consolidation.

8.4 - Être vigilant par rapport aux indicateurs ayant des scores très différents d'un groupe à l'autre, dans une même entité ou parmi l'ensemble des entités concernées. Il faut trouver auprès des représentants

pourquoi tel est le cas. Le score final consolidé peut être un score différent après investigation et accord sur la situation la plus réaliste OU il peut être un score moyen convenu afin de donner une meilleure représentation de toutes les préoccupations posées lors des discussions des différents groupes dans différentes entités, dans le cas où les scores sont assez différents et que chacun des groupes semble être convaincu du score attribué, soutient son score par des arguments et des raisons valables.

Niveau 4 - Préparer la "réunion d'interface" pour le dialogue mutuel

Étape 1 - Planification de la réunion d'interface: À la fin de l'exercice de consolidation des scores, rappeler encore une fois à tous les représentants le but du processus FEC et de la réunion d'interface - confirmant au passage la date, le lieu et les acteurs devant participer à la réunion.

Aider les membres communautaires à élire deux représentants (en respectant le principe de l'équilibre genre) qui auront à présenter les résultats consolidés de la zone couverte par le processus lors de la réunion d'interface. Les deux représentants désignés et les facilitateurs doivent conserver chacun des copies des résultats consolidés; les représentants les utiliseront pour se préparer à leur présentation et les facilitateurs les auront à portée de main en cas de nécessité.

Les facilitateurs et les représentants communautaires dûment désignés devront ensuite procéder aux invitations à la réunion d'interface pour assurer la participation de tous les acteurs sociaux requis par le processus. Au minimum, la participation à la réunion d'interface des personnes ci-après doit être considérée:

- Les autorités locales et les politiciens locaux, idéalement;
- Certains membres communautaires particuliers ayant été impliqués dans le processus;
- Les comités de développement communautaire concernés par le service ou programme objet de l'évaluation, s'il en est;
- Les cadres locaux et régionaux des fournisseurs de service et les employés en charge de la livraison du service;
- Les représentants des ONG et OSC locales concernées par le service public ou programme objet de l'évaluation;
- Le maximum des membres de la communauté qui peuvent être mobilisés⁴⁵.

Objectif de la réunion d'interface

L'objectif principal de la réunion d'interface est de partager les scores générés à la fois par les utilisateurs du service et les fournisseurs du service pour faire en sorte que les commentaires formulés par les membres de la communauté soient pris en compte, et que des mesures concrètes soient arrêtées et mises en œuvre pour à la fois améliorer le service ou le programme objet de l'évaluation et/ou maintenir le même niveau de performance et les bonnes pratiques. Cette réunion d'interface doit fournir un "environnement favorable et stimulant" pour les utilisateurs du service (i.e. membres des communautés) afin qu'ils puissent fournir un feedback aux fournisseurs du service et négocier des accords sur l'amélioration du service, en collaboration avec toutes les parties prenantes concernées par le service ou le programme objet de l'évaluation.

5.3.2.3. Phase III - Conduite de la méthode FEC avec les fournisseurs de service

Niveau 5 - Lancer la fiche FEC avec les fournisseurs de service

Le processus participatif FEC avec les fournisseurs de service est généralement effectuée après que le processus communautaire ait été complétée; ce processus est essentiellement le même que celui qui vient d'être déroulé avec les utilisateurs de service. Toutefois, le rythme du processus avec les fournisseurs de

⁴⁵ Voir la checklist évoquée à l'Étape 7 du Niveau 3 de la Phase II ci-dessus.

services pour générer des éléments d'intérêt et des indicateurs est souvent beaucoup plus rapide en raison du niveau d'alphabétisation du personnel des fournisseurs de service. Également, les indicateurs générés dans le cadre du processus avec les fournisseurs de service sont généralement similaires à ceux de la communauté parce que ceux-ci identifient souvent presque les mêmes éléments, mais il peut s'avérer que l'angle de vue soit quelque peu différent⁴⁶. Il arrive que les fournisseurs de service mentionnent un ou deux indicateurs supplémentaires non mentionnés par les membres communautaires.

Conseils d'expérience – Objectif d'un processus FEC

C'est un important tremplin pour améliorer la prestation des services et la communication entre les utilisateurs d'un service et les fournisseurs de ce service. Ce processus ne vise aucunement à être une confrontation entre ces deux parties. Par conséquent, il ne focalise point sur des personnes ou des individus, mais prend en considération plutôt des systèmes, des politiques et des procédures.

De plus, le rythme du processus FEC avec les fournisseurs de service est encore plus rapide car il n'est généralement pas nécessaire de consolider les scores attribués par les fournisseurs de service car ceux-ci proviennent généralement **d'un seul groupe** (p. ex. une seule institution parfois).

Considération très importante

Il est extrêmement important d'expliquer clairement aux fournisseurs de service que le processus FEC n'a pas pour objet de pointer du doigt des individus, mais vise surtout à identifier les contraintes à une bonne prestation de service et arrêter les mesures nécessaires pour améliorer la performance. Ce qui rend nécessaire un changement de mentalité et/ou d'attitude du personnel des fournisseurs de service afin d'avoir un esprit ouvert et critique et prendre part activement et objectivement au processus de notation du service ou du programme objet de l'évaluation.

Étape 1: Organisation du processus FEC avec les fournisseurs de service

1.1 - Il faut désigner le facilitateur le plus enclin à diriger l'exercice FEC – il doit être quelqu'un en qui le personnel des fournisseurs de service puisse avoir confiance et qui est suffisamment mature pour diriger cet exercice.

Il est recommandé d'utiliser des méthodes participatives et des techniques de facilitation avec les fournisseurs de service tout comme avec les membres communautaires.

1.2 - Il faut se mettre d'accord sur la date et le lieu de la rencontre; il est préférable de penser à un lieu de rencontre où le personnel des fournisseurs de service ne sont pas dérangés ou appelés à faire d'autres tâches qui peuvent les éloigner, ne serait-ce que temporairement, du lieu de déroulement de la rencontre, et plus particulièrement lors de l'exercice de notation des indicateurs retenus.

Synthèse du processus FEC prestataire pour l'amélioration du service d'État-Civil à Ain-Beida (Oran)



⁴⁶ Dans le cadre du processus participatif FEC avec les fournisseurs de service, le personnel des fournisseurs de service a tendance à lier la prestation et la qualité du service public avec le comportement des utilisateurs de service, se mettant assez souvent dans une position défensive pouvant culminer en une position de résistance et de refus de collaboration. D'où l'importance d'assigner la responsabilité du déroulement d'un tel processus à des facilitateurs bien qualifiés.

- 1.3 - Il faut expliquer les avantages et les objectifs du processus FEC à tout le personnel des fournisseurs de service concerné par le processus et s'assurer que chacun comprenne bien les choses, sans se sentir menacé ou embarrassé.
- 1.4 - Dans le cas où le processus FEC communautaire a déjà eu lieu, il est recommandé au facilitateur d'expliquer au personnel des fournisseurs de service ce qui a été fait, comment et pourquoi, mais sans donner aucun détail sur les résultats obtenus.

Niveau 6 - Développer la fiche FEC des fournisseurs de service

Étape 1: Génération des éléments à discuter

- 1.1 - Il faut expliquer aux membres du groupe qu'ils doivent commencer leur réflexion collective en partageant quelques éléments généraux sur certains aspects d'un service ou programme qui les concernent, notamment en répondant à des questions telles que:
- Quels sont les types de services que leur institution offre?
 - Comment ils font pour livrer ce (ou ces) service(s)?
 - Quels sont les principaux défis qu'ils rencontrent dans leurs tâches quotidiennes relatives à la livraison de ce (ou ces) service(s)?
 - Quel est le rôle des utilisateurs de service (i.e. membres de la communauté) dans la prestation qu'ils livrent? Est-ce que les utilisateurs de service jouent un rôle dans la livraison du service et pourquoi?
 - Que peut-on faire pour améliorer la performance et la qualité du (ou des) service(s) livré(s)?
- Les éléments soulevés peuvent être positifs ou négatifs. Cependant, il faut rappeler aux fournisseurs de services les éléments qui semblaient possibles lors de la planification de ce processus FEC et qu'il serait peut-être utile de les discuter.
- 1.2 - Il est recommandé de noter tout élément de discussion généré par le groupe sur un flipchart MAIS seulement après qu'il ait reçu le consensus du groupe. Pour tous les problèmes/contraintes évoqués et listés, il faut demander au groupe des suggestions d'amélioration ou des mesures pour maintenir les points positifs et les bonnes pratiques à leur niveau actuel.
- Il faut reporter à la fin de la rencontre tous les éléments de discussion mentionnés sur le flipchart dans un carnet de notes.

Étape 2: Développement des indicateurs

Après que les éléments généraux de discussion aient été générés, il s'agira d'identifier les principaux éléments et, à partir de ces derniers, élaborer des indicateurs tout en listant les éléments retenus pour cet indicateur à côté.

Des éléments similaires peuvent être regroupés pour générer un indicateur connexe (voir exemple ci-après), et plusieurs de ces indicateurs peuvent être regroupés sous un "thème" donné. Par exemple des indicateurs relatifs à la gestion du service; la prestation du service; l'attitude du personnel envers les clients; la disponibilité de l'équipement pour fournir le service, etc.⁴⁷

Exemple - Développement d'indicateurs à partir de clusters d'éléments discutés	
Éléments discutés	Indicateur
Les membres de la communauté jettent des ordures sur le sol dans les centres de santé.	Propreté et hygiène des centres de santé et de leurs environnements
Il n'y a pas toujours d'eau pour nettoyer le sol et laver les draps de lit dans les centres de santé.	
L'agent de nettoyage du centre de santé a démissionné et le ministère n'a pas encore donné d'autorisation de recrutement pour le remplacer.	

⁴⁷ Pour consulter d'autres exemples dans l'Annexe 4.2 du présent document.

Étape 3: Conduite du processus FEC avec les fournisseurs de service

3.1 - Une fois que les indicateurs aient été mis au point (par les facilitateurs au bureau), le groupe de fournisseurs de service devra désormais se regrouper une seconde fois afin de noter chaque indicateur. Pour cela, il faudra d'abord expliquer les différentes méthodes de notation⁴⁸ et convenir d'une méthode de notation, qui doit être de préférence similaire à celle utilisée dans le cadre du processus participatif FEC avec la communauté).

3.2 - En commençant avec le premier indicateur, il faut demander au groupe de fournisseurs de service de lui donner une note (ou score) en utilisant la méthode identifiée.

Il faut s'assurer d'abord du consensus du groupe sur le score obtenu avant de l'écrire sur la matrice (voir matrice à droite), tout comme il faut s'assurer que chaque note obtenue représente bel et bien l'opinion des gens plus calmes (silencieux). Enfin, il faut inclure des raisons expliquant chaque note obtenue.

Indicateur	Notation - Score	Raisons
Indicateur 1		
Indicateur 2		
Indicateur 3 etc.		

Conseils d'expérience – Conduite d'un processus FEC avec les fournisseurs de service

Les utilisateurs de service (membres des communautés) peuvent avoir tendance à attaquer et noter donc très bas parce que, selon leur perception, ils sont en train de noter des personnalités. De l'autre côté, les fournisseurs de services ont tendance à être sur la défensive et ont donc tendance à s'attribuer des notes élevées, ce qui n'est généralement pas une image fidèle de la situation réelle. Les facilitateurs doivent donc leur rappeler que les notes attribuées tant par les utilisateurs de service que les fournisseurs de service ne concernent aucunement les personnes, mais concernent uniquement la performance et la qualité du service et donc les systèmes, politiques et procédures qui affectent ce service. Tout le monde doit essayer autant que possible de bien sonder et obtenir des scores plus réalistes. La matrice de retraçage des ressources de service (voir Niveau 2) peut également les aider à donner des notes plus réalistes tant qu'elle leur fourni des moyens de comparaison en termes de dotations de service.

Matrice de notation prestataires pour l'amélioration du service d'État-Civil à Ain-Beida (Oran)



3.3 - Répéter les procédures (3.1 - 3.2) pour tous les indicateurs retenus dans la matrice de notation.

5.3.2.4. Phase IV - Réunion d'interface et élaboration d'un plan d'action

Niveau 7 - Conduire la réunion d'interface

Lorsque tous les niveaux et étapes précédents auront été complétés, il y aura des scores attribués par les utilisateurs de service, et des scores attribués par les fournisseurs de service et il va falloir discuter tous ces scores par les deux parties lors de la réunion d'interface. Celle-ci est le "forum" incontournable institué par la méthode FEC où utilisateurs et fournisseurs de services vont se rencontrer pour discuter des matrices, des scores obtenus et des

Tenue de la réunion d'interface pour l'amélioration du service d'État-Civil à Ain-Beida (Oran)



⁴⁸ Voir l'Étape 3 du processus FEC communautaire et l'Annexe 4.3.

raisons pour lesquelles ces scores ont été attribués, et partager leurs opinions dans un climat de responsabilité, de respect et de collaboration. Cette rencontre représente le lieu où un plan d'action conjoint sera mis au point à la fois par les utilisateurs et les fournisseurs de service aux fins d'amélioration de la qualité du service.

La réunion d'interface réunit ensemble les utilisateurs de service, les fournisseurs de services, ainsi que d'autres parties concernées par le service ou le programme objet de l'évaluation. Il est important que les principaux acteurs et décideurs (autorités locales, leaders communautaires, chefs de village, officiels locaux et/ou régionaux, responsables sectoriels, politiciens locaux, etc.) soient présents pour garantir un feedback instantané sur des éléments discutés et prendre la responsabilité pour la mise en œuvre de certains éléments discutés qui dépassent les capacités des utilisateurs et des fournisseurs de service, soutenir le plan d'action conjoint et définir la voie à suivre.

Conseils d'expérience – Gérer la réunion d'interface

La réunion d'interface pourrait devenir un "lieu de confrontation" si elle n'est pas préparée avec soin et gérée correctement. Il est important qu'un facilitateur qualifié, ayant de sérieuses compétences de négociation, et jouissant d'une forte personnalité, soit responsable de l'animation et de la direction de cette réunion. Il faut s'assurer que les utilisateurs de services, ainsi que les fournisseurs de services, soient bien préparés pour cette réunion et comprennent parfaitement son but et ses objectifs. Éviter toute confrontation entre personnes.

Étape 1: Lancement de la réunion d'interface

- 1.1 - Il faut ouvrir la réunion et souhaiter la bienvenue à tous les participants.
- 1.2 - Il faut expliquer le but de la réunion et la durée prévue pour la réunion.
- 1.3 - Il faut expliquer la méthodologie - ce sera un dialogue participatif entre les utilisateurs et les fournisseurs de service. Il est recommandé de bien prendre en considération les conseils de l'expérience ci-après pour les points importants à souligner dans l'introduction à la réunion.
- 1.4 - Il faut demander aux représentants des utilisateurs de service (membres communautaires) de présenter les résultats consolidés pour la zone couverte par le processus FEC. Les présentations doivent inclure des recommandations d'amélioration pour les indicateurs ayant obtenu un score faible et également des suggestions afin de maintenir à niveau les aspects liés à des indicateurs ayant obtenu un score élevé.
- 1.5 - Par la suite, il faut demander aux fournisseurs de service de présenter leurs résultats (scores et suggestions d'amélioration ou de maintien de niveau de performance), ainsi que leurs commentaires sur les suggestions d'amélioration formulées par les utilisateurs de service, éventuellement.
- 1.6 - À ce stade, il s'agira d'installer un dialogue/discussion ouvert et participatif afin que des questions de clarification soient posées de part et d'autre tout en donnant suffisamment de temps pour chacun d'y apporter des réponses. De toutes ces discussions, il faudra identifier des "questions" brûlantes nécessitant résolution et prioriser les actions/mesures nécessaires pour l'amélioration de la qualité du service.



Étape 2: Développement d'un plan d'action conjoint

- 2.1 - Après les discussions, il faut aider les membres présents à fixer conjointement les priorités parmi les indicateurs/éléments à traiter en premier lieu et les classer par ordre de priorité sur un flipchart, en mentionnant leurs suggestions d'amélioration. Mais il faut rester réaliste dans l'énoncé des suggestions d'amélioration. *Qu'est-ce qui est le plus possible et le plus réaliste? Qu'est-ce qui est réalisable à court terme et qu'est-ce qui l'est à moyen et long termes?*
- 2.2 - Ensuite, il faut regrouper les priorités avec similarités sous un thème général (nom/titre).
- 2.3 - Enfin, il faut discuter chaque thème prioritaire comme suit et enregistrer les données y afférentes dans la matrice de planification, tel que le montre l'exemple ci-dessous.

Exemple - Matrice de plan d'action (mettre dans un flipchart)						
Thème prioritaire (lister chaque élément)	Action (activités à mener)	Qui va gérer? (nom & institution)	Avec qui en soutien? (nom & institution)	Échéancier (être réaliste)	Ressources (moyens de réalisation)	Notes
Hygiène et propreté du centre de santé	Plus de personnel pour assurer le nettoyage	Direction de la santé	Chef du centre de santé	01 août 2017		
	Membres des commun. utilisent les poubelles	Comité du centre de santé	Agent de nettoyage du centre de santé	01 juin 2017		
Ponctualité du personnel	Employés respectant les horaires officiels	Chef du centre de santé	Comité du centre de santé	01 mars 2017		
Attitude du personnel vis-à-vis des clients	Employés comprenant mieux les préoccupat. des clients	Infirmière d'accueil et d'information	Comité du centre de santé	01 mai 2017		

Il est préférable de garder la durée du plan d'action pour un minimum de 6 mois et un maximum d'un an pour un suivi-évaluation approprié.

4.3.2.5. Phase V – Exécution du plan d'action, suivi-évaluation et institutionnalisation

Il est important de reconnaître qu'un processus FEC ne s'arrête pas immédiatement après la génération d'une première fiche FEC avec des scores et un plan d'action commun. Des **mesures de suivi-évaluation** sont nécessaires pour s'assurer conjointement de la mise en œuvre des plans et de surveiller collectivement les résultats attendus.

Ainsi, des **cycles répétés** du processus FEC sont nécessaires pour institutionnaliser la pratique - les informations collectées doivent être utilisées sur une base durable, en l'occurrence pour être régulièrement "injectées" dans le processus de décision interne des fournisseurs de services, et dans leur système de suivi-évaluation. La fiche FEC est un bon outil qui génère des éléments pouvant être préconisés pour aider à intégrer des solutions dans les politiques, les systèmes et les procédures locaux pour une durabilité des résultats.

Sans que cette liste ne soit aucunement exhaustive, **quelques activités importantes de suivi-évaluation sont à prendre en considération, et inclure notamment:**

- Faire élaborer un rapport sur le processus FEC par les facilitateurs, incluant le plan d'action commun; la plupart des informations étant déjà enregistrées dans les carnets de notes.
- Utiliser les résultats et le plan d'action pour informer et influencer les plans actuels concernant la prestation du service concerné (par exemple, pour prendre en considération ces informations dans les processus de planification du plan de mise en œuvre au niveau supra-local ou régional, et dans les processus de budgétisation afin de prendre en considération les besoins de la population et du personnel).
- Suivre/surveiller la mise en œuvre du plan d'action. Il est de la responsabilité des fournisseurs de service et des membres des communautés de mettre en œuvre le plan, ils doivent donc se l'approprier.

- Demander aux facilitateurs de planifier un cycle de processus FEC à répétition à l'avance et informer les fournisseurs de service et les membres des communautés. Le cycle de processus FEC à répétition sera l'occasion d'évaluer s'il y a eu une amélioration dans la mise en œuvre du plan d'action commun. Le cycle de processus FEC à répétition implique le même processus avec les mêmes communautés et les fournisseurs de service en tant que principaux acteurs pour vérifier si le plan d'action conjoint a été mis en œuvre et s'il y a des améliorations dans la livraison et la qualité du service. Un cycle de processus FEC à répétition doit respecter des intervalles de 6-12 mois, similairement au temps alloué la mise en œuvre du plan d'action conjoint.

4.3.3 - Considérations techniques pour une application réussie de la méthode FEC

Parmi les considérations techniques assurant une application avec succès de la méthode FEC et donc l'atteinte des objectifs assignés à un processus participatif FEC, il convient de citer:

1. Une bonne compréhension/maîtrise de l'organisation administrative locale, y compris de la décentralisation de la gouvernance et de la gestion des affaires au niveau local.
2. Une disponibilité de personnes très compétentes en matière de facilitation des processus participatifs. Cette importance de personnes ressources bien formées en facilitation est fortement conditionnée par le fait que la méthode FEC interagit directement avec des aspects de comportement et de personnalité des acteurs sociaux et peut donc rendre des personnes inconfortables pendant un processus participatif FEC, pouvant même arriver à engendrer des conflits entre utilisateurs/usagers et fournisseurs de service en cas de facilitation mauvaise ou médiocre.
3. Un processus efficace de sensibilisation et de conscientisation des acteurs afin d'assurer un niveau maximal de participation active de la communauté et des autres concernés locaux, commençant par une bonne explication des facilitateurs sur la méthode et se terminant par une bonne compréhension des principes de cette méthode à la fois par les utilisateurs/usagers et les fournisseurs de services.
4. Une planification rigoureuse et détaillée par les facilitateurs et d'autres acteurs impliqués dans l'organisation et la réalisation du processus de tout le déroulement du processus participatif FEC et de ses différentes étapes.

5^{ème} Partie

Le formateur en démocratie locale participative: profil, rôle et compétences⁴⁹

La concrétisation de l'orientation constitutionnelle de promotion de la démocratie participative au niveau des collectivités locales va engendrer dans les années à venir des besoins consistants en formation spécifique qu'il va falloir prendre en charge pour garantir le passage réussi vers une forme de gestion des affaires locales basée sur la participation citoyenne.

Cependant, la formation pour l'acquisition des compétences nécessaires en termes de démocratie participative ne peut en aucun cas revêtir la forme d'un exercice théorique, d'un mode d'emploi ou d'une recette de cuisine. Au contraire, elle requiert un transfert de connaissances sur la base d'une approche participative et d'une pédagogie appropriée de type "apprendre par la pratique" (ou "*learning by doing*").

D'abord, étant par essence une formation de type participative, la **participation s'exerce plus qu'elle ne s'explique!** Ensuite, il s'agit donc de bien maîtriser les instruments de la participation mais aussi la façon dont ces instruments peuvent être transmis aux apprenants, selon un style didactique et des outils pédagogiques adéquats. Ainsi, dans un tel contexte, la maîtrise des concepts et notions liés à la démocratie participative ainsi que la connaissance des outils de concrétisation de la démocratie participative sont des atouts inestimables pour un candidat potentiel pour devenir un formateur en démocratie participative. Toutefois, cela reste insuffisant tant que les compétences pédagogiques et andragogiques font défaut...

En effet, comme on parle de formation, et de surcroît, une formation qui concerne des adultes, une connaissance suffisante des principes pédagogiques et andragogiques permettront à un candidat potentiel pour devenir formateur en démocratie participative de bien réussir son action de formation et d'avoir les qualités nécessaires pour **bien valoriser les connaissances et les potentialités des participants** qui – dans le cas de la formation des adultes – doivent être perçus comme les principaux artisans de "leur" formation; le formateur n'étant lui qu'un **facilitateur d'apprentissage**. Dans un tel contexte de formation des adultes, la formation met au centre de l'action les participants eux-mêmes, et non le formateur.

Ainsi, devenir formateur, en général, ou formateur en démocratie participative, en particulier, ne s'improvise pas et n'importe qui ne peut devenir formateur par un claquement des doigts. Le candidat potentiel à devenir formateur en démocratie participative doit avoir les bases nécessaires pour ce rôle et suivre une formation spécialisée visant le renforcement de ses capacités en matière de démocratie participative.

Dans cette partie du guide, le lecteur prend connaissance des caractéristiques d'un candidat potentiel voulant devenir formateur en démocratie participative, notamment comment mener une mise en pratique dans des situations réelles, et aider les bénéficiaires finaux à bien cerner les instruments de démocratie participative et à bien dérouler un processus participatif.

5.1. Choix des participants, profil du formateur, approche et motivation

La formation en démocratie participative – un type de formation principalement destinée aux adultes – requiert certainement des compétences pédagogiques. Mais cela peut s'avérer insuffisant si le formateur

⁴⁹ Rédigé par Antonella Valmorbida et Mustapha Malki

n'a pas – ou ne développe pas - les caractéristiques d'un **animateur** ou **facilitateur**, afin de pouvoir mener le groupe de bénéficiaires finaux vers une implication plus active dans la formation; vers une capitalisation des connaissances pour un usage ultérieur dans leurs collectivités locales, et vers une sensibilisation/internalisation du principe de la **co-décision** en tant que principe suprême de la démocratie participative.

Ainsi, la formation des formateurs reste toujours fortement dépendante du **choix des participants** à cette formation, et donc des critères sur lesquels va s'articuler ce choix.

Principes de choix des candidats potentiels pour devenir formateur en démocratie participative

Le choix de candidats potentiels pour devenir formateur en démocratie participative doit être basé sur un profil répondant à des critères de base, qui sera certainement consolidé et renforcé par un programme de formation de formateurs en démocratie participative dont le contenu s'articule sur les éléments présentés dans le présent guide, et ce, afin de permettre une action efficace sur le terrain.

Devenir formateur en démocratie participative et animer/appuyer l'application de processus participatifs mettant les citoyens au centre de la gestion des affaires locales requièrent bien plus que des compétences théoriques et pratiques spécifiques; il nécessite des comportements et des attitudes essentielles qui font partie de la nature de la personne, tels qu'une **aptitude au développement de relations sociales** qui met en évidence l'**ouverture d'esprit et l'acceptation de l'opinion de l'autre**. Le formateur en démocratie participative doit savoir créer une **énergie positive dans le groupe qu'il anime/forme** afin de favoriser la **construction de consensus autour d'une problématique et des solutions y afférentes**.

Par ailleurs, le candidat potentiel pour devenir formateur en démocratie participative aura pour finalité de créer/accompagner un **groupe de citoyens responsables ayant la capacité de jouer un rôle actif dans le processus décisionnel au niveau local**. Néanmoins, cet acteur peut souvent faire face, dans certains contextes socio-culturels ou politiques donnés, à une méfiance générale caractérisant les institutions locales et les citoyens. Il doit donc comprendre que son travail peut être long et il faudra qu'il fasse preuve d'une **grande patience** afin d'arriver à construire une plateforme de **dialogue et d'échanges** impliquant tous les acteurs locaux et où **ils ont tous le droit d'intervenir et de faire entendre leurs voix**. Dans cette perspective, cet acteur œuvrera à construire un **processus d'intelligence collective et de bienfait** pour l'ensemble de la communauté engageant toutes les **parties prenantes**.

Il va sans dire que la participation est un gage de décisions plus appropriées et plus pertinentes, mais peut néanmoins s'avérer conflictuelle dans le cas d'une mauvaise compréhension des règles du jeu ou d'une animation médiocre.

C'est pour cela qu'il faut insister sur le choix judicieux des candidats potentiels à devenir formateur en démocratie participative; celui-ci est d'autant plus fondamental qu'il peut impacter – positivement ou négativement – la formation des formateurs et les applications pratiques en milieu réel, sur le terrain.

Les meilleurs candidats ne sont pas nécessairement ceux ayant une formation universitaire, mais plutôt ceux qui ont une motivation certaine pour apprendre et transmettre aux autres, notamment dans le cas de formation des adultes (motivation = garant d'efficacité). Le choix des candidats doit pouvoir permettre la détermination du **degré de motivation** de chaque candidat à travers une fiche de motivation.

Par ailleurs, il est recommandé de fixer des critères de sélection des candidats qui puissent permettre un **bon équilibre** et une **représentativité suffisante** dans le groupe à former en termes d'**âge**, de genre et d'**expérience**. Ceci permettra une meilleure interaction entre les participants et des échanges plus riches durant la formation. Dans le cas d'une formation embrassant l'**ensemble du territoire national**, il faudra

aussi respecter l'équilibre entre les régions du pays et, si possible, leurs diverses entités (villes et villages).

Voici quelques indications à suivre pour identifier selon la situation et le contexte les candidats potentiels à une formation de formateurs en démocratie participative

Critères de choix des candidats à la formation des formateurs en démocratie participative

- Formation universitaire (fortement recommandée dans le cas de la formation des formateurs)
- Capacité de communication et d'interaction avec un groupe social
- Sens de leadership et de responsabilité
- Dynamisme et capacité d'apprentissage, notamment sur les mécanismes de démocratie participative
- Grande capacité d'écoute et de négociation
- Connaissances significatives du fonctionnement de l'administration locale et de la société civile
- Capacité d'organisation
- Connaissances suffisantes de la culture locale
- Être connu et respecté au niveau local
- Équilibre d'âge et de genre dans le groupe des candidats sélectionnés

Questions à se poser en cas d'organisation d'une formation en démocratie participative

– Qui sélectionne les candidats?

Celui qui aura la charge de sélectionner les candidats potentiels à une formation en démocratie participative détiendra entre ses mains les clés du succès de cette formation et des applications pratiques en milieu réel après la formation. Il faut en être conscient et bien cerner l'intérêt d'un bon choix de candidats. Accepter une liste de candidats sans savoir comment et sur la base de quels critères cette liste a été établie peut s'avérer être une erreur fatale qu'un formateur en démocratie participative ou tout autre organisateur de formation ne peut se permettre, surtout dans le cas d'un programme de formation auquel sont assignés des objectifs de performance et de résultats.

– Quelle est la meilleure manière pour approcher les candidats?

Le choix d'instruments pour le choix des candidats potentiels à une formation en démocratie participative obéit à des objectifs et/ou des critères et ne peut être anodin ou similaire dans toutes les situations. Chaque instrument peut répondre à une partie des objectifs et/ou des critères et ne peut concerner qu'un certain type de candidats. Il faut donc bien choisir l'instrument – ou le groupe d'instruments – pour le choix des candidats. Par exemple, utiliser les réseaux sociaux pour la sélection des candidats peut paraître assez simple et peu coûteux mais néanmoins peut présenter le risque d'exclusion de candidats assez potentiels qui ont une connaissance limitée de ces technologies ou qui ont – pour une raison ou une autre – un accès limité à ces technologies. De même, la diffusion des informations sur la sélection des candidats à une formation en démocratie participative dans certains quartiers d'un espace urbain ou rural exclura sans aucun doute des candidats assez potentiels résidant dans d'autres quartiers de ce même espace.

Donc il est recommandé de bien réfléchir sur les instruments à utiliser pour recruter les candidats potentiels à une formation en démocratie participative !

Exercice 5.1

- Mettre dans une boîte des feuilles de papier avec des groupes cibles à identifier comme participants (élus locaux, représentants de la société civile, fonctionnaires, jeunes, femmes au foyer, notables, etc.).
- Pêcher les billets et demander à l'équipe de réfléchir sur le meilleur moyen de joindre ce groupe cible.
- Discuter et débattre en groupe des divers moyens à utiliser et des résultats réalisés, méthodes, difficultés et opportunités.

Résultat: conscience des divers instruments pour recruter les participants et de l'importance de bien choisir comment les approcher

- Comment présenter le programme de formation?

Les **thèmes de la formation** doivent être **énoncés de façon claire** pour permettre aux participants d'en recueillir immédiatement l'importance et de savoir de quelle manière ils pourront **internaliser les nouvelles connaissances** acquises durant la formation et **en faire bon usage dans leur vie professionnelle**.

La présentation introductive concernant le programme de formation doit indiquer:

- le contenu de formation;
- le (ou les) style(s) pédagogique(s) adopté(s) pour cette formation (interaction, groupes de travail, recherche et enquêtes, mise en pratique en milieu réel, etc.);
- le rôle et les tâches du (ou des) formateur(s);
- les différentes utilisations et applications possibles des acquis de la formation.

Exercice 5.2

- *Travailler sur divers thèmes de formation et rédiger des présentations de possibles formations: langues étrangères, instruments électroniques, formations sociales, etc.*
- *Sur chaque thème, utiliser un divers instrument mais qui regroupe toutes les caractéristiques ci-dessus:*
 - Une émission radio
 - Une vidéo sur YouTube
 - Un article pour le journal local
 - Une émission sur la télé nationale

Résultats: connaître pleinement les capacités de présentation des formations pour les utilisateurs potentiels et s'adapter au contexte de communication

La fiche de motivation

Un des principaux instruments pour une bonne sélection des candidats potentiels à une formation en démocratie participative est la **fiche de motivation** qui sera évaluée par le formateur ou tout autre organisateur d'une action de formation en ce sens. Celle-ci doit indiquer:

- les motivations professionnelles du candidat à suivre une formation en démocratie participative;
- les motivations personnelles du candidat;
- les indications du candidat concernant l'utilisation des connaissances de la formation, avec un début de plan d'action.

NOTE: *La lecture et l'évaluation des fiches de motivation peuvent parfois engendrer de très belles surprises; tout comme elles peuvent s'avérer de bonnes grilles de lecture de la personnalité du candidat et de son aptitude par rapport au thème de la formation.*

Exercice 5.3

- *En groupe de trois personnes rédiger des plans d'actions complets avec les indications des points indiqués ci-dessus. Présentation et analyse en plénière.*

Résultat: acquisition de tous les instruments et démarches de l'identification des participants à la formation.

5.2. Caractéristiques de la formation des adultes

La formation des adultes s'adresse dans la majorité des cas à des personnes qui sont déjà engagées professionnellement et qui cherchent à améliorer leurs compétences actuelles ou à acquérir de nouvelles compétences afin de développer leur carrière. Ainsi, la participation des adultes dans une action de formation représente en elle-même une ressource essentielle de l'action de formation. L'approche passive d'éducation conventionnelle - déjà peu productive avec les enfants - est dans ce cadre totalement inappropriée.

Également définie comme **andragogie**, la formation des adultes obéit à une forme pédagogique spécifique⁵⁰ qui entretient un lien très étroit entre **action** et **formation**. Ce qui implique que le formateur n'est qu'un **intervenant**, un **accompagnateur** et un **créateur d'environnement de formation** permettant à l'apprenant de se former par lui-même. En admettant que "**former, ce n'est pas enseigner**", l'**andragogie** se différencie de plus en plus de la **pédagogie** (éducation des enfants). En effet, l'adulte ne mémorise pas de la même manière, n'accepte pas les idées toutes faites et a besoin d'être convaincu (esprit moins malléable et empreint de beaucoup de préjugés).

Ainsi, la formation des adultes requiert par essence un **modèle participatif d'atelier** fondé sur les principes de l'**apprentissage expérientiel** de l'éducation des adultes et qui admet qu'une partie du contenu de la formation provient des participants eux-mêmes et que l'atelier sert pour eux de cadre de partage d'expériences (apprentissage mutuel).

Le formateur et les principes d'andragogie

- **Les adultes apprennent s'ils en ressentent le besoin.** Il faut donc leur faire ressentir ce besoin durant une formation.
- **Les adultes font un lien entre ce qu'ils apprennent et leurs expériences.** Ils sont très critiques si la formation contredit leurs expériences.
- **Les adultes apprennent en mettant en pratique ce qui leur est enseigné.** Il faut donc leur donner l'occasion de pratiquer durant la formation.
- **Les adultes sont fiers, indépendants et craignent de se voir incapables d'apprendre.** Il faut donc les aider à **développer l'estime de soi** par des **feedbacks** appropriés.
- **Les adultes n'ont pas toujours un bon souvenir de l'école.** Il est donc important de **créer une ambiance différente** durant la formation (échange, interactivité et divertissement).
- **Les adultes détiennent beaucoup d'informations et de compétences.** Il faut **en tenir compte et les utiliser** pour soutenir l'estime de soi de l'apprenant.
- **Les adultes évaluent la formation en fonction de ce qu'elle leur rapporte.** Il faut donc mettre tout le temps l'accent sur les **résultats attendus de la formation**.

Dans le cas de la formation des adultes, il faut éviter d'assommer les participants avec un contenu exclusivement théorique et toujours se rappeler qu'un adulte apprend mieux quand il a la possibilité de mettre en pratique ce qu'il a appris (réaliser des études de cas, faire des exercices pratiques, des jeux de rôle, des mises en situation, etc.).

Par ailleurs, il faut bien garder à l'esprit qu'un adulte apporte, en prenant part à une formation, un riche bagage de connaissances et d'expériences. Plus la formation fait appel à leurs expériences, plus et mieux les adultes vont apprendre (liaison de nouvelles connaissances et compétences à celles accumulées auparavant). Il faut donc prévoir des périodes d'échanges structurés entre les participants, soit dans les séances en plénière, soit dans les petits groupes.

⁵⁰ cf. http://andragogies-formations.over-blog.com/pages/L_ANDRAGOGIE_cest_quoi-6503995.html

L'adulte participant à une action de formation se caractérise par ce qui suit:

- Il est pressé et a peu de temps à disposition;
- Il est moins disposé à être patient face à une écoute passive;
- Il est plus exigeant en matière d'exemples pratiques (sorte de "factualisme") et dans les processus de formation;
- Il ne peut se contenter de contenu théorique et exige souvent une mise en pratiques rapide et efficace
- Il est plus intéressé à ne pas perdre son temps dans des activités ennuyantes;
- Il est plus exigeant par rapport à la qualité du lieu de travail et de formation.

Les caractéristiques principales de la formation des adultes sont les suivantes:

- **Les participants sont la ressource essentielle de la formation**: un travail constant d'action avec un contenu théorique minimal, visant toujours la valorisation de l'expérience professionnelle du participant.
- **La formation est une expérience vécue activement**: le formateur doit permettre aux participants de vivre l'expérience du thème de la formation pour en faciliter son acquisition. **L'adulte apprend en "faisant"** (*learning by doing*). Grâce à l'action, l'internalisation des connaissances et leur capitalisation sont beaucoup plus effectives que dans le cas de la simple écoute (cas des conférences académiques). Les exercices pratiques doivent être utiles pour les futures formations ou la mise en pratique immédiate.
Par exemple: ne pas parler de participation mais vivre la participation au cours de la formation.
- La formation doit ressembler à la transmission **d'une boîte à outils**, prête à être utilisée selon la situation et le contexte.
- La formation et **l'esprit d'équipe**: les participants forment un groupe qui servira par la suite à l'application professionnelle du thème de la formation.
- **L'ambiance de la formation doit être conviviale**: les participants sortent de leur lieu de travail pour quelques heures ou pour quelques jours. Ils doivent pouvoir jouir de ce moment spécial pour lequel ils auront un bon souvenir. La formation des adultes doit aussi être un divertissement. **La salle doit être équipée et agréable** (illuminée, pas chaude, pas froide) et le café et le thé doivent toujours être à disposition.
- Le formateur est plus un **animateur** ou un **facilitateur** du savoir collectif plutôt qu'un **professeur**.
- **L'échange d'expériences**: la formation des adultes se base surtout sur l'échange d'expériences entre les participants, l'analyse des pratiques dans un contexte réel et professionnel, et l'acquisition de nouvelles connaissances sur la base de travaux pratiques. L'adulte doit pouvoir participer à "**sa**" **formation** de façon concrète pour une **application réelle, rapide et efficace dans son quotidien**.
- **Le respect et l'écoute**: la formation doit pouvoir faire sentir aux participants le respect et la confiance en les mettant au centre de l'action et doit garantir l'écoute de chacun pour le temps qui est nécessaire. Il est nécessaire de suivre le programme prévu mais le vécu des participants doit être au centre de l'attention, au-dessus de toute chose. Il faudra en tenir compte. **Le respect des règles qui engagent le groupe** (horaires, écoute, participation) est fondamentale.
- **L'énergie et l'approche constructive**: la formation des adultes doit nécessairement soutenir un apprentissage sur les voies et moyens de trouver l'énergie et la force nécessaires pour guider/animer un groupe.

Exercice 5.4

- *Rédiger une liste de situation de formations vécue depuis l'enfance à ce jour et les qualifiés comme éléments utiles à l'enfant et à l'adulte. Enfant – feuillet d'une couleur – Adulte – feuillet d'une autre couleur*
- *Présentation des post-it sur des tableaux et commentaires en plénière*

Résultat: conscience de la méthode de la formation d'adulte au dépit des autres types de formation.

5.3. Idées pour la formation en démocratie participative

Quelques idées de base à ne jamais oublier !

1. Action/Action/Action: La théorie est importante mais elle doit être limitée et être accompagnée par des **exemples** et des **exercices et des mouvements dans la salle**. Le matériel de la formation doit être bref, de préférence, et très pratique pour une application simple et rapide. Les textes académiques et d'approfondissement peuvent être fournis en référence.

Comment le réaliser:

- Ne restez pas figés dans les salles de formation (changer la disposition des tables souvent);
- Utiliser tous les espaces à disposition (salles, couloirs, cours, auditoriums, etc.);
- Faites des *ice breaker* avec vos participants pour se connaître et pour établir un contact amical (des chansons, un exercice physique, un jeu);
- Demandez aux participants de venir présenter leur travail et éviter de longues expositions théoriques.

2. Les groupes de travail sont fondamentaux et la base de la formation des adultes pour permettre aux participants d'échanger et d'analyser le thème.

Comment le réaliser:

- Les groupes de travail doivent être divers et toujours différents (sauf si un travail de group est mené sur plusieurs jours);
- La subdivision du groupe peut être fait au hasard ou par contexte régional ou thématique;
- Il est important que tous se connaissent et se parlent et ne pas créer des lignes stables et inamovibles de relations (pour favoriser la prise de parole de tous en particulier ceux qui sont moins loquaces).

3. Le formateur est un facilitateur qui permet aux participants d'appréhender la matière et assister des moments d'inactivités et de questionnement. Les **travaux des groupes de travail peuvent être présentés** en plénière et analyser par les participants.

Comment le réaliser:

- Le facilitateur formateur ne peut prendre la place principale dans la formation, Il faut trouver tous les moments possibles pour valoriser les participants et leur expériences (par exemple en utilisant leur cas d'étude pour analyser les mécanismes de participations);
- Trouvez et valoriser les compétences de chacun (un artiste, un expert IT, un expert en ingénierie). Les participants en seront récompensés et participeront avec plus d'enthousiasme.

4. Le moment de réflexion individuelle est aussi un instrument important dans la formation et peut contre balancer l'intensité du groupe de travail. La dynamique de la formation des adultes a besoin aussi d'un certain rythme.

Comment le réaliser:

- Une recherche individuelle est souvent utile pour intérioriser le contenu de la formation. Il est plus utile de donner les recherches et travaux individuels comme tâche à développer hors de la formation si elles sont longues. Il ne serait pas judicieux d'utiliser les heures ensemble pour de long moment de travail individuel. Cela pourrait donc être un exercice un jour sur l'autre ou pour la semaine suivante (si le cours dure sur plusieurs jours);
- Une réflexion individuelle peut être prévue pendant la session de formation même mais doit pouvoir être limitée à une demi-heure.

5. **La formation peut et doit utiliser diverses méthodes de communication:** lecture, visuel, vidéo, musique, création artistique. L'important est la possibilité de « vivre » pleinement le moment de formation.

Comment le réaliser:

- Les outils habituels de PowerPoint peuvent être complétés par l'utilisation de bref vidéo sur YouTube
- La documentation peut être distribuée en papier mais aussi sur un lien DropBox ou sur une clé USB;
- Les participants peuvent aussi apprendre à représenter leur idée avec des dessins dans des contextes de *visioning* – très utiles;
- La création sur place d'enquête (en laissant les participants visiter les lieux et la ville où ils se trouvent) peut être particulièrement intéressante pour « débloquer » les personnes qui sont plus timides.

6. **Les jeux de rôles** (jouer le rôle du « maire » ou jouer le rôle du « citoyen ») sont aussi essentiels pour permettre la mise en place d'un scénario de situation. Ils permettent l'analyse de la situation et l'échange et d'engager une dynamique de groupe intéressante.

Comment le réaliser:

- Les jeux de rôles sont des constructions de scénario qui mettent en place des situations existantes et des relations entre les divers acteurs de la participation;
- Mettre en situation des cas d'études à résoudre en inventant les divers rôles ou au contraire prendre le rôle de certaines personnes et voir comment ils abordent la thématique;
- Les jeux de rôles sont ensuite partagés et analysés avec les participants. Les résultats sont souvent surprenants.

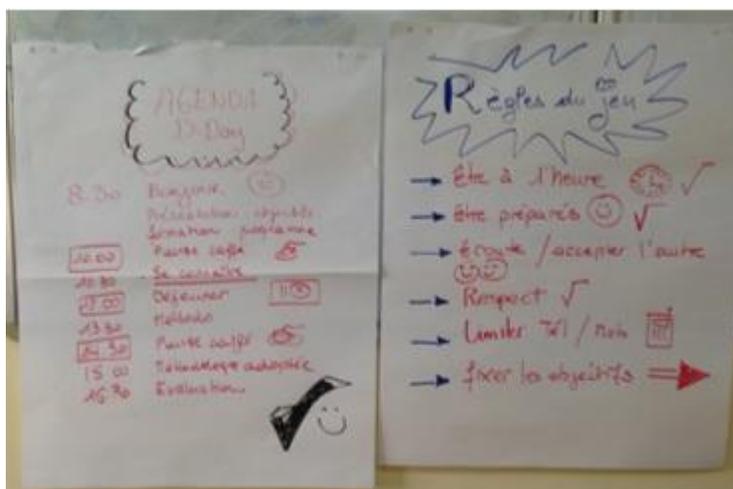
Exemple - Organisation d'une session d'information et de dialogue avec les citoyens dans une APC

Chaque participants a reçu un rôle à jouer (le maire, le secrétaire de la commune, la sécurité, la presse, etc.) tiré au sort dans une boîte après avoir identifié tous les acteurs et partie prenantes ensemble. Le jeu de rôle a mis en exergue le rôle crucial et souvent totalement destructif du planton à l'entrée de l'APC qui ne permettait à personne de rejoindre la salle de réunion.

7. La **définition de l'agenda** partagée est un instrument de la formation en soit. Elle crée la responsabilité du processus et la connaissance commune de l'action. Il faut donc, à chaque étape, concorder l'agenda. Dans un contexte de formation à la démocratie participative, tous les instruments et les étapes sont nécessaires pour valoriser l'engagement de chacun et éviter au maximum les décisions "du haut vers le bas".

Comment le réaliser:

- Proposer un agenda qui inclut les thèmes et aussi les pauses;
- Procéder à l'approbation de l'agenda par le groupe chaque matin ou à chaque session;
- En cas de modification, demander l'autorisation à tout le groupe;
- Mettre en évidence sur un *flipchart* les agendas du jour;
- Ne pas déborder et trainer la session à l'infini.



8. La formation peut être complétée par des **visites d'études** et **l'application en milieu réel**. Ceci permet de sortir du lieu d'étude et de dynamiser l'approche. Elle permet aussi d'appréhender au mieux le contenu de la formation et de faire un premier pas pour combler le fossé qui existe entre la formation et le milieu réel professionnel.

Comment le réaliser:

- Organiser des visites sur le terrain avec les acteurs de l'APC ou de la société civile – l'organisation peut aussi être menée par les participants mêmes qui se sentiront plus motivés et investis;
- Identifier des cas concrets à étudier et préparer les sorties comment élément formateur;
- Faire un retour ponctuel et écrit de la sortie pour utiliser au mieux tous les points d'études et de compréhension de la matière.

9. Toute action de formation des adultes se termine par la définition d'un **plan d'action** pour la mise en application de la matière dispensée. Le plan d'action est une phase fondamentale qui ne peut être faite rapidement. Sur une formation, elle doit représenter au moins un bon 10% des heures à disposition. Elle permet de donner la possibilité aux participants de penser déjà en termes professionnels et de réfléchir comment aborder – dans la pratique – le "retour dans leur contexte professionnel". Dans le cas de la démocratie participative, les lieux de travail des participants peuvent se montrer très souvent très conservateurs et donc le plan d'action permet un échange entre collègues pour comprendre comment aborder la question de l'application des méthodes.

Comment le réaliser:

- Le plan d'action est souvent individuel à moins qu'il y ait un groupe de participants identifiés de la même APC ou la même association. Dans ce cas-là, le plan d'action conjoint peut être utile pour la suite de leur travail;
- Il doit être présenté au reste des participants;
- Il doit définir les objectifs, les temps de réalisation et les moyens à mettre en œuvre.

10. La formation doit créer un **esprit critique** chez le formateur et le participant pour qu'ils comprennent bien le contenu partagé. Ceci est encore plus important dans le contexte de la formation en Démocratie Participative. Les échanges de vue qui mettent en exergues les divergences doivent être vécus comme des éléments positifs d'apprentissage et non pas comme "à éviter". L'esprit critique sera reconduit dans des règles de respect soit verbal que physique et en aucun cas, il ne faudra accepter de ne pas s'y convenir.

Comment le réaliser:

- La formation est le moment de la prise de parole et d'échange des participants. La prise de parole doit être équilibrée et attentive à engager tous;
- En cas d'aspects conflictuels, des tableaux par écrits peuvent être rédigés pour permettre une meilleure explication des diverses positions et éviter une montée en puissance de la conflictualité verbale;
- Pour permettre la valorisation des opinions de tous, le formateur peut aussi laisser d'abord la place aux participants et ensuite intervenir pour ne pas orienter – avec sa présentation – le reste du groupe.

11. Il faut inventer chaque jour une solution pour le groupe: **à chaque groupe sa formation et à chaque jour sa nouvelle formation.**

Une action de formation des adultes est un ensemble de "traces sur le sable" qui doit être retracé et documenté chaque soir. Au terme de la journée de formation, le formateur doit savoir reprendre en main ce qu'il avait préparé et l'adapter sur la base de la journée qui vient de s'écouler et en rapport à la réaction de l'équipe des participants au contexte de la formation. Une rigidité liée au programme défini en amont est inappropriée par rapport au processus social et "vital" du groupe.

Comment le réaliser:

- Au terme de chaque journée ou session, faire le point sur les résultats obtenus et sur les démarches encore à faire;
- Définir l'agenda révisé pour le jour suivant;
- Introduire chaque jour et à chaque session un élément d'actualité – du groupe ou de la société – pour connecter la formation avec la réalité et ne pas travailler dans une "bulle";
- Demander aux participants leur avis sur les éléments utiles pour la suite de la formation.

5.4. Définition des besoins en formation du groupe

Pour qu'elle puisse être suffisamment pertinente, une action de formation doit d'abord être précédée par et basée sur une analyse des besoins de formation. **Il ne faut jamais prendre pour acquis que les organisateurs d'une action de formation et les formateurs savent intuitivement ce qui doit être dispensé durant cette action de formation sans avoir eu préalablement un échange avec les candidats potentiels à cette formation.**

Cette analyse des besoins permettra de "caler" le contenu et le niveau de la formation par rapport aux besoins des candidats potentiels et de rendre ainsi l'action de formation plus efficiente vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs d'apprentissage (moins de perte de temps du formateur et des participants).

Ainsi, les besoins de formation peuvent être identifiés grâce à:

- une **première enquête** (sur support écrit, de préférence); un échange avec les candidats potentiels et des entretiens ciblés avec des personnes ressources;
- la **lecture de documents** pour identifier les parcours réalisés à ce jour par les candidats potentiels (les formations sont souvent répétées par diverses institutions et donc ... inutiles parfois);
- des **échanges avec les diverses parties prenantes des institutions** ou du contexte socio-économique lié au thème de la formation.

L'enquête sur les besoins de formation permet aussi de cibler les propositions et les **instruments à utiliser** (exercices formels ou non; langage à utiliser; registre de la formation).

Par exemple:

- Est-ce qu'une approche de formation "informelle" sera bien acceptée par le contexte socio-culturel?
- Y a-t-il des thèmes particuliers à traiter – ou ne pas traiter – dans un contexte social et politique spécifique?
- Y a-t-il des aspects organisationnels qui nécessitent d'être connus avant d'entamer la formation? Ceci permettra de préparer des interventions spécifiques en connaissance de cause....

5.5. Élaboration du programme de la formation

Avant de commencer à réfléchir au contenu d'une action de formation, il est essentiel que le formateur ait une certaine compréhension assez approfondie du "**quoi**" et du "**pourquoi**" de l'action de formation (c.-à-d. *En quoi consiste cette formation? Pourquoi cette formation doit-elle être dispensée?*) avant de se focaliser sur le "**comment**" d'une action de formation efficace (c.-à-d. *Comment cette formation doit-elle être dispensée? et Avec quels styles pédagogiques cette formation doit-elle être dispensée?*)

Cependant, l'élaboration du programme de formation doit garantir la contribution à l'acquisition par les apprenants – ou les participants – de connaissances ("**savoir**") et de compétences ("**savoir-faire**") conformes aux besoins de formation évalués pour aboutir aux nécessaires changements d'attitudes et de comportements ("**savoir-être**").

Une fois le profil des participants connu et leurs besoins en formation déterminés, il est possible de choisir les **approches et styles pédagogiques** les plus pertinents pour la formation. Cependant, comme chaque participant est différent sur le plan de l'apprentissage, il est recommandé de varier les approches et styles pédagogiques afin d'assurer une progression assez équilibrée de tous les participants. Après cela, il sera possible de concevoir le **matériel pédagogique** de la formation (présentations PowerPoint, feuillets de travaux pratiques, cahier du participant, études de cas pour les travaux pratiques, etc.).

Voici un bref aperçu d'un possible programme de formation:

- Un bref texte d'accompagnement (qui servira aussi pour introduire la matière) qui sera ultérieurement approfondi et intégré par les participants;
- Des présentations PPT qui serviront d'appui aux présentations;
- Des exercices interactifs à exécuter dans des petits groupes de travail;
- Une application constante d'exemples et d'écoute des expériences des participants;
- L'utilisation de divers instruments de formation;
- La désignation de **volontaires** qui aideront chaque jour le formateur pour les groupes de travail;
- L'identification, l'explication et l'**approbation de règles de fonctionnement durant la formation** (écoute; horaires de travail; temps de parole pour chaque participant; utilisation des téléphones; timing des pauses-café, etc.)

Voici un exemple:

Chaque journée débutera par la fixation de(s) objectif(s) et s'achèvera par une évaluation du degré de réalisation de cet (ou ces) objectif(s). Chaque journée aussi approfondira un point fondamental de l'apprentissage de la formation pour adultes.

Jour 1	<p>Ouverture officielle de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de connaissance avec les participants - Apprentissage du formateur et l'approche la formation des adultes - Identification des règles du jeu - Méthodes adoptées groupes de travail, jeu de rôle, travail individuel - Définition du programme des journées 														
Jour 2	<ul style="list-style-type: none"> - Démocratie participative et redevabilité sociale – une gestion partagée de la gouvernance - Démocratie participative qui intègre la démocratie représentative - Point sur le parcours algérien et les dispositifs actuels 														
Jour 3	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et compréhension du rôle divers acteurs: les collectivités locales (les élus et les fonctionnaires) et les divers acteurs et la société civile/les citoyens - Les instruments de participation et les divers niveaux de collaboration dans le processus décisionnel qui interagissent avec le processus décisionnel (Théorie et exercices spécifiques) 														
Jour 4	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage des divers niveaux d'interaction et du processus décisionnel – Jour 1 <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Niveaux de concertation</th> <th>Processus décisionnel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Information</td> <td>La définition du problème</td> </tr> <tr> <td>Consultation</td> <td>L'élaboration de la solution</td> </tr> <tr> <td>Dialogue</td> <td>Le choix de la solution</td> </tr> <tr> <td>Partenariat</td> <td>La mise en œuvre</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Le monitoring</td> </tr> <tr> <td></td> <td>La reformulation</td> </tr> </tbody> </table>	Niveaux de concertation	Processus décisionnel	Information	La définition du problème	Consultation	L'élaboration de la solution	Dialogue	Le choix de la solution	Partenariat	La mise en œuvre		Le monitoring		La reformulation
Niveaux de concertation	Processus décisionnel														
Information	La définition du problème														
Consultation	L'élaboration de la solution														
Dialogue	Le choix de la solution														
Partenariat	La mise en œuvre														
	Le monitoring														
	La reformulation														
Jour 5	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage des divers niveaux d'interaction et du processus décisionnel – Jour 2 														
Jour 6	<ul style="list-style-type: none"> - Formes de participations: exemples et actions <ul style="list-style-type: none"> ▪ les comités consultatifs ▪ les enquêtes citoyennes ▪ les réunions d'informations et les rencontres publiques ▪ les plateformes de partenariat 														
Jour 7	<ul style="list-style-type: none"> - Formes de participations: exemples et actions <ul style="list-style-type: none"> ▪ les panels de citoyens ▪ les cahiers de doléances – bureau du citoyen ▪ les auditions publiques ▪ les représentations dans les organes décisionnels 														
Jour 8	<ul style="list-style-type: none"> - Formes de participations: exemples et actions <ul style="list-style-type: none"> ▪ la communication et les outils électroniques/radio/autres, réseaux sociaux ▪ les comités de quartiers ▪ les processus d'évaluation citoyenne ▪ l'administration à l'écoute du citoyen: horaires d'ouvertures des bureaux, heures de réceptions des élus, etc. 														
Jour 9	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration du plan d'action 														
Jour 10	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation et évaluation, partage - Clôture des journées de formation 														

5.6. Introduction des participants: un moment important pour tous

Au-delà de la salle de cours elle-même, une action de formation c'est avant tous les **participants!!!** Ainsi, la formation est avant tout une expérience de vie qui laissera une trace dans nos connaissances professionnelles et personnelles mais qui représente également une opportunité pour créer un nouveau groupe social qui servira à l'enrichissement de nos expériences professionnelles (partage d'expériences et échanges d'idée et de bonnes pratiques).

Dans une action de formation des adultes, la centralité des participants doit être mise en exergue par le formateur et les organisateurs de la formation dès l'entame de l'atelier de formation, notamment par une

séance de présentation des participants. Sauf cas spécifique, cette présentation des participations ne doit aucunement revêtir pas la forme d'un rituel formel. Au contraire, il faut coûte que coûte **éviter le long tour de table ... où tout le monde s'ennuie**, mais en faire un point fondamental de l'action de formation, notamment en brisant la glace entre les participants et en libérant leurs énergies. La finalité recherchée d'un tel exercice est de **construire une équipe** sur la base d'une **ouverture d'esprit** afin de développer un **esprit d'équipe**.

Exercice 5.5 - Pour mieux se connaître

20 min – deux par deux

Le groupe reçoit un badge avec le propre nom et sa ville d'origine. Afin d'établir un premier échange, les noms seront mis dans un panier et un volontaire fait l'extraction des paires de noms. Chaque paire se rencontre et, deux par deux, ils se présentent avec une discussion de ce que représente pour lui/elle la démocratie participative.

Chaque participant a un post-it ou il écrit ce qui l'a frappé de son compagnon.

Bref échange en plénière après l'exercice où chacun présente son nom et son voisin et ce qui l'a intéressé particulièrement.

Mettre sur une flipchart les post-it.

Besoins: Post-it et panneau

Exercice 5.6 - Ma place sur une carte géographique

20 min – en plénière

Carte de l'Algérie/région et ville et Post-it de la ville de provenance. Faire un groupe des régions plus ou moins homogènes et constituer un groupe des participants de cette région. Introduction entre les participants et faire un bref rapport en plénière. Ceci permettra au groupe de connaître les régions des participants et leurs caractéristiques.

Besoins: Post-it et carte de l'Algérie/ville ou région sur un panneau

5.7. Construction du groupe (team building)

La formation des adultes se fonde sur une approche de groupe qui est la source essentielle de l'apprentissage et qui obéit forcément aux principes de la dynamique de groupe. La construction d'un groupe composé de membres ayant un esprit critique et constructif est une œuvre essentielle du formateur ou facilitateur d'apprentissage. Il doit s'engager **personnellement** et éviter de "rester à la fenêtre". Il doit **s'investir physiquement et émotionnellement** dans l'action et ne doit nullement se réfugier derrière le "bureau du formateur".

Parmi les éléments de la construction du groupe, le formateur ou facilitateur d'apprentissage doit donner suffisamment d'attention à la préparation et l'organisation de la **salle de formation** – tant pour les séances en plénière que pour les travaux de groupe – et éviter l'installation des participations dans une salle de cours en rangées comme à l'école!

Toute activité basée sur **l'écoute** et le **partage** est à valoriser et sera tout autant importante que le contenu de la formation lui-même. Les exercices et autres travaux pratiques doivent permettre l'interaction, l'apprentissage et l'échange qui commence avec les **connaissances des noms des participants** et des **expériences de chacun**.

Le **groupe a pour ambition de continuer** à exister en dehors de la salle de formation – et même après la fin de la formation – sous forme de relations personnelles et professionnelles. La meilleure option pour une bonne construction du groupe est souvent la **formation résidentielle** qui donne l'occasion de renforcer/consolider les échanges dans le groupe grâce à la vie sociale des membres du groupe que

garantit cette formule de formation. Des activités sociales peuvent être envisagées pour les membres du groupe afin de renforcer le bienfait de la formation.

L'un des principes qui peut influencer positivement sur la construction du groupe est le **respect des connaissances et des opinions** de chacun que le formateur ou facilitateur d'apprentissage doit encourager et renforcer par le biais de l'**appréciation** (par exemple, demander aux autres membres d'exprimer des sentiments d'appréciation, tel l'applaudissement, vis-à-vis d'un collègue participant).

Par ailleurs, la construction du groupe est facilitée par l'identification de **règles de fonctionnement du groupe** (respect des horaires; usage du portable; écarts de langage à éviter; activités indésirables en salle de formation; respect de celui qui parle; etc.) fixées dès l'entame de l'atelier de formation et scrupuleusement respectées par chaque participant, afin de permettre une meilleure progression du groupe. En effet, un groupe de personnes doit être perçu comme un **organisme "vivant"** qui peut être influencé par divers revers inattendus: l'**agressivité d'une personne** peut être très négative sur le reste du groupe, de même que la **passivité des personnes**. Dans tous les cas, le formateur ou facilitateur d'apprentissage doit prendre immédiatement acte face à un problème et affronter – seul ou avec l'appui d'une personne-ressource externe à la formation – la (ou les) personne(s) concernée(s) afin de sauvegarder/consolider la dynamique de groupe, l'esprit d'équipe et l'ambiance conviviale dans laquelle se déroule la formation.

Enfin, le groupe se construit également à travers la **distribution des tâches** et la **répartition des responsabilités**, notamment dans l'exécution d'un travail en commun.

Dans un autre registre, le formateur ou facilitateur d'apprentissage joue également un rôle prépondérant dans l'animation du groupe qui se fonde sur le développement d'une ambiance conviviale dans la salle de formation, en encourageant – dans les limites permises par les objectifs pédagogiques – la **bonne humeur** et le **bien-être** des participants qui seront alors plus actifs et plus réceptifs tout au long de la formation.

Exercice 5.7 – Je devine qui je suis

20 min – en plénière

Demander à chaque participant de produire sur un papier coloré le nom d'une personne connue. Le papier sera ensuite mis dans une boîte sur la table du formateur. Chaque participants puisera dans la boîte le nom d'une personne au hasard et le collera (avec un scotch) sur le dos d'un autre participants. Ensuite le jeu consiste à trouver le nom qui est sur son propre dos. Chaque personne demande à un autre interlocuteur des questions précises pour découvrir le nom inscrit sur son propre dos. Sachant que la personne qui répond arrive à voir le nom sr le dos de l'autre personne ne peut donner que des réponses par oui et par non. L'exercice se fait par paires et une seule paire est passée en revue à la fois.

Besoin: Feuilles colorés – scotch

Les **activités de mouvement des participants** doivent faire entièrement partie de la formation. En effet, la salle de formation devient un lieu de vie et plus qu'une simple salle de classe où il n'y a que de l'écoute et du silence! Les travaux de groupes peuvent prendre une forme et un caractère moins formels – avec du café ou du thé – mais doivent demeurer toutefois bien ciblés vers le résultat escompté.

Le partage des responsabilités et l'échange sont aussi essentiels: le formateur peut s'entourer de **volontaires** et de co-leaders du groupe. Le volontaire aidera – pendant la journée – le formateur pour la distribution des papiers, l'organisation de la salle, etc.

5.8. Préparation et organisation d'une session de formation

La session de formation doit répondre aux objectifs escomptés qui sont déterminés d'abord par les besoins et préoccupations des participants et, ensuite, par les objectifs d'apprentissage et les exigences pédagogiques déterminées par le formateur. Elle ne doit pas être "perçue" ou "ressentie" comme une punition par les participants mais plutôt comme un moment constructif d'apprentissage et d'amélioration des connaissances et des habiletés.

Étant donné que l'agenda de formation avait été précédemment abordé, il est recommandé de réfléchir maintenant sur le format de la session de formation.

Dans la salle qui doit être organisée et structurée pour la circonstance par le formateur, les instruments nécessaires au formateur doivent être disponibles, notamment:

- un ordinateur connecté à Internet et servant pour la projection des présentations;
- un projecteur LCD pour aider à la projection des présentations;
- un tableau avec du papier blanc;
- un tableau blanc à feutre effaçable;
- des feutres de différentes couleurs;
- des cartons de différentes formes, différentes dimensions, et différentes couleurs;
- des Post-It de différentes couleurs;
- des punaises et/ou des pin's;
- du scotch, du scotch en papier, de la colle, et de la pâte collante (*Blue Tack*);
- des ciseaux et des cutters;
- des règles de différentes dimensions (en bois ou en plastique);
- d'autres fournitures et équipements, selon le besoin...

La salle doit pouvoir être équipée de **sièges et de tables mobiles**, selon les besoins des différentes activités programmées pour la session de formation.

La session de formation, d'une durée totale de formation nette de 5-6 heures, doit être divisée en plusieurs séances d'une durée maximale de 1,5 heure, séparées par des pauses (1-2 pauses-café de 15-20 minutes et une pauses-déjeuner de 1-1,5 heure).

La session de formation doit inclure, notamment dans les après-midis, des exercices individuels ou travaux pratiques en petits groupes. Il est recommandé de prévoir un temps nécessaire pour la restitution et la discussion en plénière des résultats de travaux de groupes afin de partager l'essentiel des aspects discutés dans les petites groupes et permettre des échanges entre tous les participants.

Placée sous la responsabilité d'un formateur (ou facilitateur d'apprentissage) principal, la session de formation peut requérir parfois plus qu'un formateur (ou facilitateur d'apprentissage), notamment lorsque le nombre de participants à la session de formation dépasse la taille d'un groupe pédagogique moyen (12-15 personnes).

Quelques trucs:

http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceRessourcesHumaines/FormationProfessionnalisation/Guide_bonnes_pratiques_formateurs_occasionnel/pdf/02_fiche.pdf

Une salle de formation restera en place jusqu'à la fin de la session de formation, en maintenant collées sur les murs ou sur les supports, tous les panneaux, les cartons de couleurs, les travaux des groupes pour faire en sorte que les réalisations des différents groupes demeurent visibles jusqu'à la fin de la session de formation.

5.9. Préparation des plans d'actions des participants

Dans le cas qui nous concerne dans ce programme de formation sur la démocratie participative, la formation a pour finalité la capitalisation et la mise en application immédiate des connaissances acquises durant une session de formation dans la vie professionnelle des participants. Donc, tout au long de la formation, il est nécessaire de mettre en condition les participants afin de réfléchir sur la manière de capitaliser et de mettre en application les nouvelles connaissances acquises et préparer donc un plan d'action d'après-formation à remettre aux organisateurs de la formation à la fin de la session.

En théorie, le plan d'action d'après-formation peut être élaboré soit progressivement selon un cheminement procédurier qui s'étale tout au long de la session de formation (à certaines étapes du déroulement de la session de formation), soit systématiquement lors d'une séance spéciale vers la fin de la session de formation.

Le plan d'action d'après-formation revêt un caractère fondamental pour le (ou les) formateur(s) et les participants afin de réfléchir – de façon anticipée – sur les difficultés potentielles qui peuvent survenir lors de la mise en œuvre (et c'est souvent le cas !) de ce plan d'action. Très souvent, les participants se heurtent à un contexte difficile, peu ou pas ouvert au changement, et peu réceptif à de nouvelles méthodes.

Il est toutefois à remarquer que l'élaboration d'un plan d'action d'après-formation représente une partie assez significative du temps alloué à la session de formation.

1. Objectifs à atteindre	Détail
2. Actions à mener	Liste des actions
a) Détails des démarches	Comment rejoindre les actions?
b) Calendrier	Quel est le planning vers ces objectifs?
3. Moyens de contrôle des démarches et des résultats	Comment contrôler notre travail?

Exemple de plan d'action:

Titre	Responsable	Date de début	Date de clôture prévisionnelle	Date de clôture réelle	Budget	Fournisseur	Avancement du plan d'action					
							en cours	reçu, ou réalisé	validé par:	mis en place par:	Statut	
Dialogue avec les chefs de service le mois. Présentation des problématiques par Pf les 2 mois.	PB		31/01/2012				o	o	PB		EC	Reconnaissance
PrGestion numérique	PB + NC		17/02/2012				o				EC	Plan de gestion
EPI Adhérer ceintures lombaires	PF		29/02/2012				o				EC	Prévoir des mois_T1
ACT Contrôler l'état des véhicules	LT		31/03/2012				o				EC	Contrôle de
ACT Effectuer l'exercice d'évacuation	PF		31/03/2012								N	Effectuer l'exercice d'un incendie
ACT Tester les ceintures lombaires	LT		31/03/2012								N	Prévoir des mois_T1
ACT Visualisation contenueurs abîmés	PF		31/03/2012								N	Repérage de
AFF Débrancher le poste stock	PF		31/03/2012	22/02/2012			o	o	LT	PF	o	Affichage: "c" boîtier alarme
Aff plan d'urgence en cas d'incendie	PF		31/03/2012	08/02/2012			o	o	MM	PF	o	Afficher for

5.10. Évaluation

Toute action de formation – conduite dans le domaine professionnel – doit donner place à son terme à une évaluation qui sert à faire le point sur le contenu de la formation, les approches et styles pédagogiques utilisés pendant la formation, les compétences du formateur, les aspects logistiques liés à la formation (hébergement et restauration, s'il y a lieu; lieu de formation; équipements pédagogiques mobilisés, etc.).

L'aspect le plus important d'une telle évaluation est de faire ressortir surtout les points faibles relevés durant la formation et de réfléchir aux pistes d'amélioration future.

Deux types d'évaluation sont assez recommandés dans le cadre de l'évaluation des actions de formation:

1. Le **test Kirkpatrick 1** qui permet d'évaluer par les participants les divers aspects pédagogiques et logistiques d'une action de formation immédiatement à la fin de cette action. Une telle évaluation est toujours entreprise sur la base d'un questionnaire que chaque participant doit instruire.
2. Le **test Kirkpatrick 2** qui permet d'évaluer l'apprentissage net des participants en appréciant les connaissances des participants avant et après l'action de formation. Une telle évaluation est toujours entreprise sur la base d'un questionnaire basé sur divers aspects et notions dispensés dans le contenu de formation, distribué et instruit par les participants avant le début de la formation et immédiatement après la fin de la formation.

Dans le cas d'une formation de formateurs et de test d'une méthodologie donnée, l'évaluation prend de plus en plus d'importance puisqu'elle assure la restitution des étapes successives de tout le processus de déroulement de la formation et l'évaluation spécifique de chaque étape de ce processus. Ainsi, les résultats de l'évaluation – en sus de la description du déroulement du processus de formation, des contraintes rencontrées et des solutions préconisées, de la liste des participants, la présentation du matériel pédagogique élaboré, et quelques photos de la formation – feront partie du rapport de la formation.

À titre d'exemple, les points à faire évaluer par les participants – de façon individuelle ou collective – sont comme suit:

		1 mauvais	2 moyen	3 bon	4 très bon
1	Évaluation globale de la formation				
2	Capacité du formateur				
3	Construction des sessions de formation – méthodologie adoptée				
4	Matériel distribué et présenté				
5	Lieu et salle de formation				
6	Possibilité d'utiliser rapidement la formation dans le contexte professionnel				
	Commentaires:				

5.11. Conclusion

En résumé, il ne faut guère s'imaginer que n'importe qui peut devenir formateur. Ceci reste une vue de l'esprit. Le métier de formateur requiert des compétences que seules la formation et la pratique récurrente peuvent aider à développer.

Toutefois, devant passer le plus de son temps professionnel avec des personnes âgées, le formateur doit, en plus des principes de pédagogie et d'ingénierie de la formation, parfaitement maîtriser les principes d'andragogie. L'enthousiasme, l'activisme, la bonne volonté, la culture générale, etc. peuvent aider le formateur mais ne peuvent hélas... remplacer les différents "bagages" ci-dessus évoqués, si ceux venaient malheureusement à manquer.

Conclusion générale

La participation citoyenne, dans le cadre de la démocratie représentative locale, permet de doter les acteurs locaux d'un outil puissant pour identifier les solutions adéquates aux problématiques de développement posées dans le cadre de la gestion de la chose publique au niveau des collectivités locales. Les instruments sont nombreux et divers, et permettent de valoriser les différentes expertises des citoyens qui représentent indéniablement un complément fondamental aux compétences des ressources humaines des APC, tant les élus que les fonctionnaires. Les multiples instruments pour la concrétisation de démocratie participative, dont certains ont été présentés dans ce guide, peuvent être facilement adoptés et adaptés dans le contexte algérien caractérisé par des contraintes liées à une organisation souvent trop centralisée du système de gouvernance et des ressources publiques assez limitées, tant humaines que financières.

Des instruments de concrétisation de la démocratie participative, tels que ceux présentés dans ce guide, à l'instar du Budget Participatif et de la Fiche d'Évaluation par les Communautés pour l'appréciation de la qualité des services publics, sont tout à fait pertinents au contexte algérien, et peuvent être mis en pratique rapidement, avec de la bonne volonté et une bonne organisation. Ils serviront comme instruments d'appui à la nouvelle politique gouvernementale impulsée par la nouvelle Constitution de 2016 qui promeut la démocratie participative au niveau local afin d'améliorer l'écoute des collectivités locales par rapport aux préoccupations des citoyens et l'amélioration de la prestation et la qualité des services publics.

Les cycles de formation de formateurs sur la démocratie participative qui ont eu lieu durant l'année 2017, ainsi que le présent guide, représentent des éléments essentiels du processus de concrétisation de la démocratie participative dans le contexte algérien. En effet, ce dernier, partant des instruments simples qu'il vulgarise, a pour potentiel de devenir un instrument facile à appréhender, tout comme il peut être un moyen de démultiplication pour les acteurs locaux qui partagent les avantages de la démocratie participative. Dans une telle perspective "activiste", il peut servir d'appui au développement d'une nouvelle approche politique, culturelle et institutionnelle donnant force à une énergie citoyenne dans les collectivités locales qui puisse collaborer avec les acteurs de la vie publique locale.

En espérant qu'il puisse être utilisé à bon escient !

Bibliographie

Agence d'expérimentation: Associates in rural development (ARD, inc.) Programme financé par USAID/Sénégal Draft du Guide d'animation du forum sur le Budget

Agency Communities in One World, December 2010 - « La mise en place du budget participatif dans la ville de Séville »

Banque Mondiale: « La BM et ses liens de collaboration avec la société civile: bilan des années 2005 et 2006 » rapport BM, 2006

Banque Mondiale: « Le contrôle citoyen de l'action publique: une introduction au concept et son application opérationnelle » R. Foster, 2004.

Bara GUEYE, (IIED), Décentralisation et participation citoyenne: Evaluation participative de la décentralisation et amélioration de la transparence, Dakar 2005

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

BODART P., « Ensemble, décidons l'utilisation de l'argent public. Le Budget Participatif de Scheut », Réseau Capacitation Citoyenne, Periferia

BODART P., GERONNEZ L., « L'esprit "quartier", une opportunité à saisir. La Politique des Quartiers à Thuin », Réseau Capacitation citoyenne, Periferia, 2010

Budget participatif en Afrique francophone UN Habitat

Budget Participatif, Décentralisation et Démocratielocale: de l'expérience africaine Par Mamadou Mansour DIAGNE

CARE International (sans date). The ScoreCard Toolkit: A generic guide for implementing the ScoreCard process to improve quality of service.

C., ALLEGRETTI G., ROCKE A., Learning from the South: - Participatory Budgeting Worldwide – an Invitation to Global Cooperation, InWEnt gGmbH – Capacity Building International, Germany/Service

Céline Brandeleer sous la direction de Denis Stokkink Le budget participatif: Un outil de citoyenneté active au service des communes

Charte Européenne de l'autonomie locale

Commune de Matam « Projet de plan d'investissement de la commune de Matam » 2006, 32

Conseil de l'Europe, « Les principes de la bonne gouvernance au niveau local »

Constitution de la République Tunisienne de janvier 2014.

DGL Felo pour ARD et USAID, Guide pratique sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion des collectivités locales, Dakar, Juin 2004

ECOPOP et ONU Habitat, Formation des formateurs sur la gestion des conflits et la planification participative, (programme PAGEL), Dakar 2005

Fondation Konrad Adenauer, Guide du formateur en Décentralisation et en Développement local, manuel n°5 « La gestion du budget de la communauté rurale/ le financement du développement rural », mars 2002

GIZ-Programme CoMun, « La participation des jeunes »

Guide de préparation du budget communal GIZ Appui au processus de Réforme dans les domaines des Finances Publiques et de la Décentralisation (PBG)

Guide méthodologique: la concertation dans la conduite du projet, Grand Lyon, 2014.

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

Hurard Marine, La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Working Paper, Think Tank Européen pour la Solidarité, 2011.

La constitution de la République Algérienne Démocratique et Populaire - Loi n° 16-01 du 6 mars 2016 - Journal officiel n° 14 du 7 mars 2016

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

Le Budget Participatif: Un pas vers la démocratie locale en Tunisie (l'expérience de la commune de Sfax)

Les cadres formels de concertation: un instrument efficace pour enraciner la démocratie participative en Tunisie- Mission d'appui à l'amélioration de l'environnement institutionnel et légal des organisations de la société civile tunisienne

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

Les principes budgétaires R. Holcman

Les principes budgétaires [www. FallaitPasFaireDuDroit.fr](http://www.FallaitPasFaireDuDroit.fr)

Loi n° 90-21 du 15 Août 1990 relative à la comptabilité publique

Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune

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

PERIFERIA, « Au-delà de la convivialité, l'espace public. Les budgets participatifs du CPAS de Charleroi », 2008

POUR LA SOLIDARITE, « Vademecum de la démocratie participative à destination des pouvoirs locaux », 2008

Procès verbal de la plénière tenue le 13 mars 2011 et relative à la loi de la commune APN Algérie

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

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

Rôle des collectivités locales dans la consécration de la démocratie participative dans la législation algérienne Hamdi Meriem Mémoire de Master Université Mohamed Boudiaf Msila

Rolf Luehrs, "(e) Participatory Budgeting in Germany", article paru sur le site du Pan European eParticipation Network le 20 Octobre 2009

SLOCUM N., ELLIOTT J., HEESTERBEEK S., LUKENSMEYER C., Méthodes participatives.

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

THE PB UNIT, « Participatory Budgeting in the UK – A toolkit », Manchester

The PB Unit, Participatory Budgeting in the UK – A toolkit, Manchester, January 2010 –

Tout savoir sur le budget participatif Mairie de Paris

Un guide pour l'utilisateur, Bruxelles, publication de la Fondation Roi Baudouin,

UN-HABITAT, « 72 questions courantes sur les Budgets Participatifs », 2005

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

Ville de Lyon - Charte Participation Grand Lyon

Ville de Munster – Allemagne Participation à la Budgétisation

World Bank, Définition de la Société Civile

Annexes

Annexe 2.1 - Identification des parties prenante au processus participatif (Fiche 1)

Fiche opérationnelle

Le processus participatif engage les APC et la société civile. Il est nécessaire de **clarifier** les points suivants *avant* de choisir le bon instrument de participation.

1. Quel est le **thème** à soumettre à la consultation ou au dialogue:

Par exemple: l'amélioration des services de transports en commun, l'ouverture d'un nouveau parc citoyen

Le thème et ses détails doivent être validés:

- par l'équipe municipale
- par les chefs de services
- par les animateurs de l'action participative dans l'APC (par exemple les médiateurs avec la société civile)



La précision du thème sera essentielle pour l'identification des interlocuteurs appropriés.

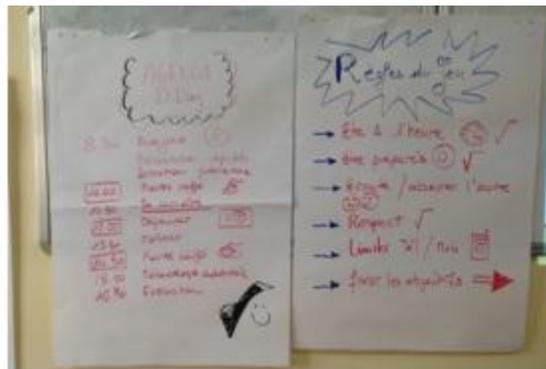
2. **Les acteurs à identifier** doivent être choisis de façon appropriée parmi ceux-ci (liste non exhaustive):

Représentants des APC	Représentants de la société civile	Autres acteurs
<ul style="list-style-type: none">• Élus (P/APC, autres)• Secrétaire Général• Fonctionnaires de services<ul style="list-style-type: none">- Services sociaux- Services techniques- État civil, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Citoyen ordinaire – au hasard• Citoyen dans un contexte spécifique (femmes au foyer, père de famille, jeunes, enfants, etc.)• Associations• Conseils de quartiers	<ul style="list-style-type: none">• Services des entreprises mandatées par l'Etat pour les services pour les services sur le territoire• Syndicats• Media et presse



TOUS les acteurs impliqués et concernés par la décision doivent y participer. Maintenir un **critère d'équité** pour faire en sorte que le nombre de représentants des diverses positions soient bien équilibrés

Annexe 2.2 - Choix des participants et partie prenantes



Fiche opérationnelle



La consultation ou audition publique appartient au premier échelon du dialogue citoyen: l'avis des citoyens est pris en considération mais reste "**facultatif**". Les autorités locales l'utilisent pour **informer** les citoyens et **avoir un premier retour sur la décision** ou la démarche mais le processus n'engage PAS les autorités locales à inclure les redevances des citoyens dans les politiques publiques.

Le terme "**audition publique**" est plus souvent utiliser dans le cas de présentation d'une politique publique ou d'un projet. Elle implique une **évaluation** de la part des citoyens. Elles sont souvent **composées par des experts** en la matière et permette un échange sur des questions plus spécifiques.

Comment procéder:

a) **Élaboration du message soumis à la consultation**

Voici les questions qui peuvent nous conduire dans la bonne direction:

- i. Que dois-je communiquer ?
- ii. Pour quelle partie de la politique publique dois-je ouvrir une consultation ?
- iii. Quels instruments puis-je utiliser pour la consultation?

Le travail peut être fait en brainstorming par l'équipe de l'APC qui suivra le processus de la consultation.

b) **Autres éléments à préciser:**

- le **lieu** de la rencontre (un lieu utile à tous et qui soit agréable)
- le **format** de la rencontre qui puisse permettre l'échange de vue et la participation (éviter la forme trop officielle)
- l'**agenda** de la rencontre qui doit permettre l'échange avec le publique et pas seulement la longue présentation de la question (quand et pour combien de temps)
- un **facilitateur** qui puisse animer le débat et gérer le dialogue et les possibles conflits
- les **instruments à utiliser** (technologie, vidéo, matériel, etc.)
- l'étude au préalable du **scénario** de la rencontre

c) **Identification des parties prenantes** – invitations et vérification de leur participation

d) **Fiche sur le processus consultatif**

e) **Un rapport de la consultation et envois aux participants**

Annexe 2.4 - Comités consultatifs (Fiche 3)

Fiche Opérationnelle



Les comités consultatifs, en général, répondent aux mêmes exigences indiquées dans la réunion de consultation mais sont « **permanents** » ou sont sollicités de façon **régulière** de la part de Commune. Ils peuvent aussi prévoir une **composition à rotation** ou **être élus chaque année**, ce qui permet aussi de ne pas consulter toujours les mêmes personnes. Ils sont souvent **thématiques** et concernent par exemples des éléments clefs de l'administration et du programme politique de la Commune

Comment procéder :

a) Identification du thème de consultation "permanente"

Par exemple:

- politique jeunesse et emploi
- écoles
- situation des routes et des transportes

Le travail peut être fait en brainstorming par l'équipe de l'APC, soumis aussi à l'approbation de l'équipe communale. Elle peut faire aussi l'objet d'une **enquête citoyenne** sur les besoins de la population.

b) Identification des parties prenantes – invitations et vérification de leur participation

c) Autres éléments à préciser:

- le **lieu** et les **horaires** des rencontres (mensuels ou tous les trois mois, avant la réunion des conseils de la communes)
- le **format** des rencontres
- le **matériel de préparation** de la rencontre qui doit permettre l'échange et comment donner un **suivi**
- le **responsable dans l'administration** qui suivra le travail du comité consultatif
- les **instruments à utiliser** (technologie, vidéo, matériel, etc.)
- la **fiche du processus consultatif**

d) Un rapport de la consultation et envois aux participants et suivi

Annexe 2.5 - Panel ou Forum de citoyens (Fiche 4)

Fiche opérationnelle

Les Panels ou Forum est une forme avancée de démocratie participative. Ils ont la caractéristique de choisir un groupe de **citoyens au hasard** que ciblés, **pour rédiger ainsi des formes novatrices de solution et de recommandations** pour les politiques publiques locales. Ils permettent donc de suivre des pistes « **non conventionnelles** » et de chercher là où un processus classique ne pourrait aboutir.

Le panel de citoyens permet une vision fraîche et inattendue sur des **problèmes complexes** ou pour travailler sur une **vision à long terme de la communauté** ou sur une **nouvelle stratégie**, qui permet d'ouvrir de nouvelles thématiques et pistes de travail.

Le Panel de citoyens peut être convoqué **une seule fois** ou se dérouler en un **parcours de plusieurs rencontres**.

Comment procéder:

1. Identification de la motivation du Panel des citoyens

- vision à long terme sur la perspective de la ville
- médiation dans un conflit sur un choix (développement urbain) qui dure depuis longtemps
- idéation d'une nouvelle stratégie de mobilité urbaine, etc.

L'identification peut être produite par l'équipe municipale, les services, une enquête citoyenne, au terme des travaux des réunions des comités consultatifs.

2. Identification des participants

La particularité du Panel de citoyens est que les participants sont choisis de façon aléatoire. Comment ?

- information par les médias avec indication de signaler l'intérêt
- sélection sur le bottin téléphonique, etc.

3. Réunion du Panels de citoyens

• L'agenda des panels de citoyens peut être de deux sortes:

- a) spécifique sur un thème particulier
- b) tout à fait général avec un agenda que les citoyens ordinaires élaborent par eux-mêmes.

L'agenda doit inclure les indications sur le **processus du débat** et aussi la façon dont les **informations sont recueillies** et utilisées.

- Le panel de citoyen peut être réalisé soit avec un seul rendez-vous soit sur plusieurs rencontres, ce qui est préférable. Il doit être accompagné par un **facilitateur** qui a la tâche de définir les règles du jeu et du processus.
- **Le lieu doit permettre:**
 - l'échange informel
 - le bien-être et la facilité d'expression (attention au facilitateur de langue)
 - la salle doit être agréable
 - le temps à disposition doit être adéquat
- **Une restitution par le groupe sur les nouvelles idées identifiées "out of the box" et le suivi**
 - un procès verbal
 - un plan d'action

Annexe 2.6 - Focus Group (Fiche 5)

Fiche opérationnelle

La méthode du *Focus Group* est une méthode qualitative qui favorise l'**émergence de toutes les opinions**. Cette méthode ne vise donc pas la **recherche du consensus**. Elle permet par contre le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances, des zones de résistances des **groupes cibles**.



Une grande importance est donc attribuée au **choix des participants de la consultation**.

1. Le **thème** est identifié par l'équipe municipale.
2. Le **matériel et la thématique doit être présenté clairement** (PPT, distribution de documentation au préalable)
3. La réussite du *Focus Group* repose sur quatre facteurs principaux:
 - Le **recrutement des participants** doit s'opérer selon des critères **homogènes** : experts, spécialistes, personnes engagées sur la thématique
 - L'animation du groupe doit respecter les lois de la **dynamique des groupes** avec, notamment une orientation des **échanges**
 - La présence d'un **animateur** est donc indispensable
 - L'élaboration de la **grille** doit répondre aux objectifs de l'étude et être adaptée aux populations visées (questions ouvertes et non biaisées, langage simple et clair)
 - La **synthèse** des résultats doit s'effectuer de façon systématique, avec des données quantifiées (comparaison divers et pourcentage).

Annexe 2.7 - Partenariat Stratégique (Fiche 6)

Fiche opérationnelle

Les **partenariats stratégiques** représentent une forme stable de collaboration entre les collectivités locales et une organisation de la société civile (une association ou un groupe d'association). Dans les termes actuels, les partenariats entre la société civile ou les citoyens et les collectivités locales sont aussi exprimés par un concept-clé **qui est la co-décision ou la co-construction de politiques publiques.**

1. Identification du secteur ou du thème du partenariat stratégique

L'identification du secteur et du thème sont souvent le résultat d'un long processus de connaissance qui amène à une décision politique qui engage soit les élus de l'APC que les fonctionnaires.

- d'une analyse des coûts et bénéfices
- d'une recherche des besoins des citoyens
- d'une analyse des capacités de l'APC de fournir les services ou les programmes en questions

2. Choix de la partie prenante

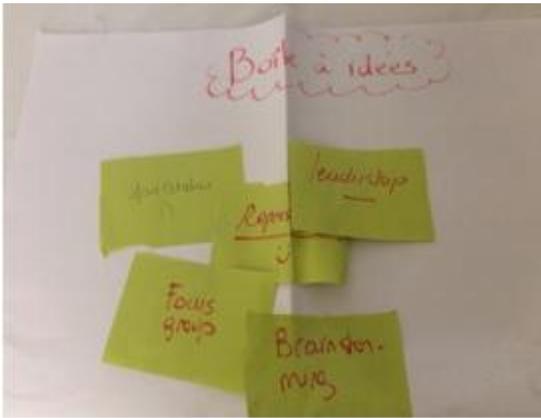
Le partenariat stratégique est par définition l'identification d'un acteur permanent de collaboration. Il peut être justifié par:

- un concours ou un appel d'offre
- une longue et positive collaboration
- une situation de monopole

La partie prenante devient donc un interlocuteur constant des politiques publiques auxquels ils contribuent soit avec des conseils d'experts soit aussi avec la mise en place des programmes.

3. La Convention ou Le Mémoire

Le Partenariat Stratégique est toujours défini grâce à une convention qui définit les principes de la collaboration (plus ou moins détaillés) ainsi que les moyens à disposition. La convention peut être annuelle mais elle est souvent pluriannuelle et doit nécessairement être approuvée par les commissions ou le conseil communal. Elle peut aussi inclure une fiche d'évaluation qui définit les objectifs à atteindre et la façon de les mesurer.





Annexe 2.8 – Matériel didactique présenté et distribué

- **Photos:** https://www.dropbox.com/sh/r9rpvd4ma32sd17/AAATk5U_3zE6ApWwMwbEOS4Sa?dl=0
- **Vidéos:** <https://www.dropbox.com/sh/77euzk8fkni25wj/AAAEV0v2hxUM7MoRDGX6S3JAa?dl=0>
- **Matériel de cours distribué:**
 - Fichiers PPT
 - Agenda des journées de formation
 - Narratifs d'appui
 - Enquête citoyenne
 - Matériel d'UN-Habitat sur la négociation et la *participatory planning process*
 - Liste d'energizers:
https://www.dropbox.com/sh/wegdlljxfngxxgm/AADcnza3im_4wOmmj7Od6B_Ba?dl=0
- **PPT d'enquête sur le groupe cible des non participants aux cours:**
<https://www.dropbox.com/s/1mfqyv5tv314vcw/pr%C3%A9sentation%20la%20democratie%20participative%20power%20point.pptx?dl=0>

Annexe 3.1 - Modèle de délibération en français (Fiche 1)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

Wilaya de
Daira de
COMMUNE DE

Délibération N° (numéro d'ordre dans une série annuelle)/20..

Portant

L'an deux mille le... du mois de à heures, les membres de l'Assemblée Populaire Communale de, convoqués conformément aux dispositions de l'article 21 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 par une lettre convocation du Président du Conseil en date du, se sont réunis en session ordinaire dans les locaux de

Etaient présents: (nombre)

MM.....

Procurations: (nombre)

M. à M. ;

M. à M. ;

Absents: (nombre)

MM.

Vu la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune ;

Motivation

(motifs de la délibération)

Entendu l'avis de la Commission

Après en avoir délibéré:

L'assemblée populaire communale

Article premier: (approuve) (décide) (autorise) (adopte) l'approche participative dans l'élaboration du Budget Participatif relatif à l'année

Article 2: est crée un comité de Pilotage du Budget Participatif formé par:

.....

.....

.....

...

Article n: Charge le secrétaire général de la publication et de l'exécution de la présente délibération.

Adoptée par voix pour, voix contre et ... abstentions.

(Nom et signature du Président de l'APC)

Annexe 3.2 - Modèle de délibération en arabe (Fiche 2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

ولاية

دائرة

بلدية

رقم:/2017

-*- قــــــــــــــــرار -*-

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية

- بمقتضى القانون رقم 01/16 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق لـ 2016/03/06 المتضمن تعديل الدستور ، خاصة المواد: 15 و 17 منه.
- بمقتضى القانون 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 2011/06/22 و المتعلق بالبلدية ، خاصة المواد: 02 ، 11 و 12 منه.
- بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم: ... المؤرخة في: ... / ... / ... المتعلقة بتبني آلية الميزانية التشاركية .

-*- يقــــــــــــــــرر -*-

- المادة الأولى: تبني البلدية تطبيق الديمقراطية التشاركية من خلال تفعيل آلية الميزانية التشاركية 2018.
- المادة الثانية: تخصيص جزء من مبلغ الاقتطاع لنفقات التجهيز بنسبة 10 % منه لتجسيد الميزانية التشاركية لسنة 2018 (من اقتراح و تحديد المواطنين لأولوياتهم) .
- المادة الثالثة: إمضاء اتفاقيات مع ممثلي المجتمع المدني للمشاركة في تفعيل الميزانية التشاركية لسنة 2018.
- المادة الرابعة: تحدث لجنة قيادة الميزانية التشاركية تضم السادة و السيدات:
..... -
..... -
..... -
- المادة الخامسة: يكلف كل من السيد الأمين العام ، الميسرين ، جمعيات كل فيما يعنيه بتنفيذ هذا القرار.

..... في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

Annexe 3.3 - Modèle de convention de partenariat (Fiche 3)

Accord
Pour Soutenir et Pérenniser le Budget Participatif
Dans la Commune de Wilaya de.....

Considérant que la commune de a adopté l'instrument du "Budget Participatif" pour la participation citoyenne dans la prise des décisions communales,

Le présent accord pour le soutien et la pérennisation du "Budget Participatif" est conclut

ENTRE

D'une part, les autorités communales de ici représentées par le Président de l'APC signataire de cet accord,

ET

D'autre part, l'Association (les associations)

Il a été convenu et arrêté ce qui suit:

1. But et objectifs

1. Assurer et veiller à la promotion et à la pérennisation du "Budget Participatif"
2. Assurer et améliorer la communication entre la commune et les citoyens.
3. Améliorer les connaissances des citoyens et de la société civile en matière de "Budget Participatif"
4. Faciliter les activités du "Budget Participatif"
5. Encourager les associations et les citoyens à participer aux événements et aux étapes relatives au "Budget Participatif", ainsi qu'aux commissions et réunions du conseil municipal.
6. Promouvoir la transparence et l'accès aux informations relatives au "Budget Participatif"

2. Mesures à prendre et activités à réaliser

Les mesures à prendre et les activités à réaliser pour atteindre les buts ci-dessus sont en matière de:

Communication

- mobiliser des canaux de communication pour améliorer la communication entre la commune et les citoyens à travers: les médias classiques (presse, tv, et radio locales et nationales), l'affichage (panneaux/panneaux municipaux/panneaux digitaux), des réunions périodiques, des pages d'internet, des réseaux sociaux, les bulletins d'information, les réunions et séminaires et tout autre moyen de communication jugé utile
- organiser des journées de porte ouverte, pour la promotion du Budget Participatif, dans la commune, les lieux publics pour réussir la médiatisation Locale, Régionale et Nationale de l'évènement.
- organiser et réaliser des formations en communication
- assurer une bonne communication relative à la planification des activités et de la collaboration entre la commune, la société civile, les comités de quartiers: calendrier des réunions, des supports didactiques et des informations relatives à l'avancement des projets

Développement des capacités

- organiser et réaliser des formations (communication, gestion de conflits, développement personnel...)
- soutenir les (comités de quartiers) délégués de quartiers, les facilitateurs du budget participatif et toute personne concernée par le budget participatif au sein de la commune, en les intégrant dans la mesure du possible dans tous les processus de développement des capacités.

- organiser et réaliser une formation de perfectionnement en Budget Participatif
- organiser et réaliser une formation de formateurs en Budget Participatif
- organiser et réaliser une formation dans le domaine de la participation citoyenne
- organiser une formation en gestion communale

Activités Budget Participatif

- Veiller à respecter les termes de la convention signée par la commune et les associations partenaires pour la mise en œuvre du Budget Participatif
- Assurer un bon encadrement des délégués (comité de quartiers) du budget participatif et leur fournir un guide
- Mettre à disposition des moyens nécessaires pour réaliser les activités du budget participatif (salle équipée, supports, micro, vidéo, ordinateur, projecteur, etc.)
- Faciliter la participation et l'accès aux événements et étapes du Budget Participatif aux citoyens et responsables associatifs porteurs d'handicaps.
- Assurer une bonne organisation des forums citoyens
- Veiller à représenter l'aspect genre dans les comités de quartier (jeunes ; femmes, ..)
- Pour chaque réunion un procès-verbal est élaboré et communiqué à la commune
- Maintenir un contact permanent et étroit avec les comités de quartier, la commune et les autres acteurs de la société civile.

-

3. Conditions générales

Entrée en vigueur dès la date de la signature de l'accord

Gestion financière et sponsoring

- La commune signataire s'engage à prévoir pour chaque année exécutoire de l'accord un budget spécifique lié aux activités et mesures de l'accord.
- La gestion administrative et financière de l'accord est assumée par la commune
- Chaque année, la commune et les associations identifient les besoins financiers qui sont à élaborer et à approuver par la commune.

Annexe 3.4 - Modèles de messages à vulgariser auprès des élus, des citoyens et de la société civile (Fiche 4)

- Les institutions sont fondées sur la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.
- L'Etat encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales.
- L'assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.
- Améliorer la transparence, améliorer le rapport de confiance, promouvoir une citoyenneté active, faciliter le dialogue, résoudre les conflits et trouver des solutions, améliorer la gestion de la ville, partager la responsabilité du développement local.
- Les citoyens sont des experts de leur environnement quotidien et des acteurs clés dans la vie politique locale. Renforcer la légitimité et la crédibilité de l'action publique.
- Se concentrer sur les droits des citoyens par rapport à la ville.
- Améliorer l'implication des citoyens dans la vie politique locale, leur rôle dans les prises de décision et la confiance entre autorités locales et citoyens.
- Les Organisations de la société civile peuvent accompagner l'action municipale.
- Les Organisations de la société civile peuvent faciliter l'expression de l'opinion publique en s'impliquant dans la consultation et la concertation.
- Les Organisations de la société civile peuvent influencer la décision sur des sujets précis de la vie.
- Les Organisations de la société civile peuvent assurer un soutien à la commune.
- Les Organisations de la société civile peuvent être des Passerelles entre les citoyens et la commune.
- L'APC garde son pouvoir souverain. La Démocratie Locale Participative appuie les élus
- Intégrer les citoyens dans les décisions.
- La participation des citoyens n'a pas pour objectif de se substituer aux décisions du conseil de l'APC (qui garde son pouvoir souverain), mais de soutenir ce dernier afin de gérer la ville d'une manière plus inclusive, de garantir une légitimité démocratique et d'améliorer la crédibilité des collectivités locales.
- Améliorer la relation de confiance entre les citoyens et les autorités pour un rendement fiscal efficace.
- Améliorer les investissements, les infrastructures et les équipements locaux en fonction des besoins des citoyens.
- Améliorer la transparence et la redevabilité des communes.
- Inclusion et égalité des citoyens

Annexe 3.5 - Rôle de la société civile dans la mise en œuvre (Fiche 5)

Les relations entre municipalités et associations sont variées et ne sont pas nécessairement de nature conflictuelle ou basée sur un rapport de force. Les communes financent des associations, elles peuvent passer des accords de travail pour mener des actions communes, elles peuvent établir des contrats.

Dans certaines situations, l'association est une forme juridique qui prolonge l'appareil municipal et dont la responsabilité de fonctionnement relève de la commune. Dans ce cas, l'association rentre dans les accords de partenariats public-privés et doit recevoir les ressources nécessaires afin d'accomplir les missions qui lui sont attribuées. Ces missions peuvent être la gestion de services urbains (services de transport, de gestion de déchets) ou de services sociaux par exemple.

Une société civile indépendante est un enjeu majeur. Elle joue le garant du bon développement de la démocratie.

La commune doit garantir la protection des droits et rôles de la société civile qui peut se positionner à la fois comme observatrice, actrice de contre-pouvoir, médiatrice, facilitatrice ou encore actrice de soutien à l'action communale. Ceci permet d'assurer une citoyenneté active et un rapport de confiance entre autorités et citoyens.



Retour et Feedback

La société civile joue également un rôle de relais entre les citoyens et les collectivités locales et de facilitateur dans les prises de décision de la commune. En ce sens, la société civile assure que la pluralité des intérêts et des opinions présents dans une ville soit prise en compte par les autorités.

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

Soutien à la municipalité dans les processus de participation

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

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

Observation, vigilance et contre-pouvoir

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

Annexe 3.6 - Modèle de décision de nomination d'une équipe de facilitateurs (Fiche 6)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

Wilaya de
Daira de
COMMUNE DE

Décision N° (*numéro d'ordre dans une série annuelle*)/20__
Portant

Le Président de l'APC

Vu la loi N°11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune ;

Vu la délibération n° ____ du _____ portant approbation et lancement de la démarche budget participatif

Vu l'avis du..... rendu par le bureau du conseil communal portant approbation de la convention de partenariat portant sur la mise en œuvre du processus budget participatif ;

Vu (*la nécessité du service*) ;

DECIDE

Article premier: *sont nommés facilitateur du processus de budget participatif, les personnes dont les noms suivent*

1. (*Madame/Monsieur*)
2. (*Madame/Monsieur*)
3. (*Madame/Monsieur*)

Article 2: les responsabilités de ces personnes sont précisées en rapport avec la convention de partenariat ci-haut visés

Article 3: Le secrétaire général et le conseiller en charge du BP sont chargés de l'application de la présente décision qui entre en vigueur le(*ou à la date de la signature*).

Fait à , le

Le Président de l'APC

(*nom, signature et cachet*)

Annexe 3.7 - Modèle de plan de communication et exemples de supports (Fiche 7)

Avant la production des supports de communication, un atelier pour l'élaboration de la stratégie de communication sera organisé dans la commune partenaire afin de prendre en considération les remarques des autorités locales et des organisations de la société civile dans la conception des supports de communication, leur mode d'utilisation en tenant compte des spécificités locales, et de réaliser des modifications potentielles selon leurs conseils et leurs propositions.

Faire participer les autorités locales, l'équipe de facilitateurs et les organisations de la société civile locales dans la conception finale des supports de communication permettra de prendre en compte des points pertinents supplémentaires et de gagner d'avantage l'engagement de ces parties prenantes dans l'adoption et la mise en œuvre de la stratégie de communication.

Les supports de communications pourraient être de différentes catégories:

1. Les moyens de communication directe: réunions de groupe, porte-à-porte, séminaires, actions de rue,
2. Les supports locaux (radio) et le hors-média: brochures, guides, dépliants, flyers
3. Les supports innovants et modernes: Internet, site web dynamique, e-mailing,
4. Une publication périodique: bulletin d'information mensuelle ou trimestrielle
5. Un site web dynamique fournit des informations actualisées sur la vie communale, assure une interactivité avec le citoyen (p. ex. forum, sondage, services en ligne), permet de prendre en considération les avis des citoyens dans les prises de décision, de sonder les attentes et les besoins de la population et d'évaluer la perception de la commune
6. Exemple de supports de communication à utiliser dans la campagne de communication pour les fora citoyens du Budget Participatif:

Flyers/prospectus	Banderoles	Affiches
Stand mobiles	Spot Radio	Voiture haut-parleur
Campagne réseau sociaux	contact direct	réseau élève/école
le crieur le jour du Souk	Numéro Vert	Le courrier postal

7. Exemple de supports de communication développés par les participants

La réussite des étapes suivantes dépend dans une large mesure de la mise en place d'une stratégie de sensibilisation et d'information pour toucher le maximum des citoyens dans toutes les zones d'habitations concernées par les fora citoyens.

Annexe 3.8 - Organisation d'un forum citoyen (Fiche 8)

- Fixer la date de la réunion en avance et la communiquer à tous les citoyens par les outils de communication les plus appropriés
- Intensifier le contact avec les citoyens
- Sélectionner le lieu et la salle la plus adaptée
- Assurer un accueil chaleureux des citoyens
- S'assurer de la présence des femmes, des hommes, des adultes et des jeunes
- Établir une liste pour l'enregistrement et l'émargement des participants
- Désigner quelqu'un qui s'occupera du suivi de la liste des participants et de veiller à la mise en place des chaises, des tables et la table d'honneur
- Ouvrir chaque réunion avec l'hymne national
- Disposer d'un ordinateur et du matériel audiovisuel pour les projections et les présentations
- Disposer de papiers grands modèles, de la pâte à coller, et des stylos feutres de différentes couleurs
- Disposer du papier pour l'écriture et pour le vote
- Disposer d'un grand tableau d'affichage
- Le facilitateur et les membres de la société civile sont chargés du maintien de la discipline et le respect dans la salle
- Assurer et garantir la prise de la parole à tous les citoyens
- Donner la parole à celui qui la demande
- Fixer un temps d'intervention (10-15mn) pour chaque intervenant
- Rappeler aux participants que leur intervention ne devrait pas se concentrer sur des problèmes personnels.
- Bien expliquer comment proposer des idées de projets
- Réserver quelqu'un pour prendre note des projets proposés sur le papier collé au mur
- Désigner deux personnes pour établir le procès-verbal
- Évaluer à chaud le déroulement du forum à la clôture des travaux en recensant les points négatifs qu'il faut éviter au prochain forum
- En prenant la parole après l'hymne national, remercier le gouvernement et l'autorité de tutelle pour l'occasion qu'ils offrent à la population et surtout pour les jeunes pour la gestion des affaires locales et pour prendre de décision se rapportant au budget
- remercier l'autorité locale pour son appui, la société civile pour son accompagnement et la sensibilisation et les citoyens pour leur présence
- Rappeler que la participation citoyenne est portée au rang de principes au niveau de la constitution
- A la clôture aussi, remercier tout le monde
- Vulgariser, transmettre les messages se rapportant à la démocratie locale participative
- Mettre l'accent sur la relation de confiance qui devra s'instaurer entre l'autorité et les citoyens

Annexe 3.9 - Profil de l'animateur/ modérateur/ facilitateur (Fiche 9)

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 les participants à exprimer également leurs idées ;
- Posséder des compétences et une expérience considérables en matière d'animation de réunions ;
- Avoir une réputation d'impartialité, tant sur le plan politique en général que par rapport à la question spécifique abordée ;
- ne pas être réputé un défenseur de tel ou tel aspect de la question, ni proche d'un parti politique favorisant cet aspect ;
- Avoir une bonne maîtrise du sujet, ou avoir du 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 ;
- Avoir 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 ;
- Avoir 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 ;
- Avoir des capacités de travail en équipe, pour collaborer étroitement avec tous les acteurs ;
- Adapter son style d'animation selon le groupe et ses besoins ;
- Avoir une volonté d'ouverture, ne pas imposer ses idées et ne pas être trop bavard ;
- Savoir trouver l'équilibre entre rigidité et souplesse ;
- Laisser une certaine liberté de réflexion aux participants tout en évitant de se laisser déborder par les participants ;
- Savoir faire preuve d'autorité afin d'éviter les confusions et de garder les objectifs du forum tout en s'interdisant des excès d'autorité ;
- Veiller à recadrer les interventions qui s'éloignent du vif du sujet et à faire respecter l'ordre du jour ;
- Faire preuve d'objectivité et de maturité;
- Être attentif à l'ensemble des discussions et à toutes les interventions ;
- Démontrer de son aptitude à anticiper les besoins et attentes des participants et agir rapidement devant les situations imprévues ;
- Être doté de qualités relationnelles affirmées (diplomate).

Annexe 3.10 - Feuille de vote des idées de projets en arabe (Fiche 10)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

ولاية

دائرة

بلدية

المقاربة التشاركية لإعداد الميزانية البلدية لسنة

بطاقة إقتراح مشروع

الاسم و اللقب

العنوان

المنطقة / الحي (حسب التقسيم المعتمد)

الهاتف

مشاريع القرب المقترح إدراجها ضمن الميزانية التشاركية لسنة

1 - إسم المشروع أو رقمه ضمن قائمة المقترحات

2 -

3 -

4 -

يمكن إقتراح مشروع أو أكثر لتحسين ظروف العيش بمنطقتكم أو حييكم

Annexe 3.11 - Modèle de procès-verbal d'un forum citoyen en arabe (Fiche 11)



بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية



ولاية
دائرة
بلدية

مخضر منتدى المواطنين لتحضير الميزانية التشاركية لحي

في عام ألفين و سبعة عشر و في
على الساعة صباحا بـ
.....

انعقد منتدى المواطنين لحي
بمشاركة السيدات و السادة و بحضور السيدات الموقعين في القائمة
المرفقة

عدد الحاضرين موزعين حسب الأتي:
النساء: ، الرجال ، الشباب
الشيخوخة ، ذوي الاحتياجات الخاصة ،
.....

بعد الترحيب بالحاضرين من طرف ممثل رئيس المجلس الشعبي البلدي و شرحه لمعنى الميزانية التشاركية حول الكلمة
لممثل المصلحة المالية لشرح الوضعية المالية للبلدية ثم ممثل المصلحة التقنية لتوضيح عمل و جاهزية المصلحة التقنية
للتكفل بالعملية ثم حول الكلمة للميسر الذي شرح المطلوب من الحاضرين و شرع في التنفيذ حيث فتحت الكلمة
للحاضرين لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق ببرامج التجهيز تلتها عملية التصويت عن طريق
..... لتحديد الأولوية حيث كانت كالآتي:

الترتيب	عدد الأصوات	البرنامج/المشروع المقترح
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

بعد ذلك طلب من الحضور اختيار ثلاث ممثلين مع تمكين جميع الفئات من رجال و نساء و ذوي الاحتياجات حيث تم ترشيح عن طريقو تم اختيار:

الملاحظة	اللقب و الاسم
.....	السيد:.....
.....	السيد:.....
.....	السيد:.....

و بناء عليه كلف رئيس المجلس الشعبي البلدي المصالح المالية و التقنية بإجراء دراسة للبرامج المقترحة و إعداد بطاقات وصفية لكل برنامج قصد تقديمها لمنتدى البلدية الذي سيعقد بعد إنتهاء الدراسات للتصويت النهائي ، و شكر الحاضرين على تلبية الدعوة .
و رفعت الجلسة في يومها على الساعة

Annexe 3.12 - Modèle de procès-verbal d'un forum communal en arabe (Fiche 12)



بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية



ولاية
دائرة
بلدية

محضر منتدى البلدية لتحضير الميزانية التشاركية لبلدية

في عام ألفين و سبعة عشر و في
على الساعة
انعقد منتدى البلدية الخاص بتحضير الميزانية التشاركية لبلدية
بمشاركة السيدات و السادة و بحضور السيدات الموقعين في القائمة المرفقة
عدد الحاضرين موزعين حسب الأتي:
النساء: الرجال، الشباب
الشيوخ ، ذوي الاحتياجات الخاصة..... ،

بعد الترحيب بالحاضرين من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي و شرحه لمعنى الديمقراطية التشاركية و الميزانية التشاركية و كيفية تجسيدها ، ذكر بمحاضر مننديات الأحياء التي تمخضت عن جملة من البرامج المقترحة من طرف مواطني الإحياء مرتبة حسب الأولوية و التي تمت دراستها و إعداد البطاقات التقنية الخاصة بكل برنامج و نظرا لكثرة البرامج المقترحة و ضعف ميزانية البلدية تم الاحتفاظ ببرنامجين لكل حي و هي معلقة على لوحة الاعلان طالبا من ممثلي الاحياء التقدم لشرح برامجهم و توضيح مدى أهميتها .

حيث تقدم ممثلوا الاحياء لشرح برامجهم حسب الآتي

- 1-
- 2-

- -3
 -4

ثم فتح الباب لدراسة المقترحات من قبل فرق العمل المكونة من ممثلي الاحياء و المصالح الفنية للبلدية و تم التصويت للمشاريع كالآتي:

الترتيب	عدد الأصوات	البرنامج/ المشروع المقترح
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

بناء عليه شكر رئيس المجلس الشعبي البلدي الحضور و وعد بتسجيل البرامج المقترحة حسب الأولوية وفقا للاعتماد المتوفر فور المصادقة على ميزانية البلدية و باقي البرامج المقترحة التي لم تحظى بالاختيار سنعمل على برمجتها ضمن صيغ البرامج الاخرى الممولة من ميزانية الدولة أو في ميزانيات السنوات المقبلة ، كما أدعو ممثلي الأحياء المعنية بالبرامج التي تسجل بالميزانية لتعيين من يمثلهم في متابعة تنفيذ المشاريع و رفعت الجلسة في يومها على الساعة

Annexe 3.13 - Expériences à consulter

Porto Allegre

<http://lesbudgetsparticipatifs.fr/les-budgets-participatifs-sont-nes-a-porto-alegre/>

Pérou - *Le budget participatif : un réel outil de développement rural au Pérou*

<https://docs.school > ... > Questions sociales > Mémoire>

Allemagne

<https://lesbudgetsparticipatifs.fr/tag/allemande/>

Paris

<https://budgetparticipatif.paris.fr/bp/le-budget-participatif-.html>

Séville

<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6760.html>

New York

<https://lesbudgetsparticipatifs.fr/tag/new-york/>

Maroc

www.tiznit.ma

Sénégal

<http://budgetparticipatifsenegal.com/>

Tunisie

<http://www.actionassociative.org/2014/05/11/oeil-sur-le-budget>

Congo

<http://radar.oreilly.com/2012/07/mobile-participatory-budgeting-helps-raise-tax-revenues-in-congo.html>

Cameroun

<https://terredeshommes.fr/budget-participatif-cameroun/>

Annexe 3.14 - Expériences du Budget Participatif en Algérie

1- Commune de Mascara - Wilaya de Mascara

Simulation du Forum Citoyen - Quartier Baba Ali - Commune de Mascara

- Facilitateur: Boubakeur Rabehi
- Président de l'APC: Bellaoui Chikh Mohamed
- Membres: Choucha Djinidi, Bounouar Hassen, Louiza Belkacemi
- Service des finances: Présentation des recettes et des dépenses de la commune Mohamed Sekrane
- Rapporteur /feuille de présence: Madjene Karim, Touati Elhouari
- Proposition des projets par les citoyens
- Priorisation des projets par les citoyens (entente, vote à main levée ou vote sur la base de choix de 4 projets)
- Désignation des représentants du quartier (entente, vote)
- Représentants: Lazrek Ahmed, Boughrara Zahra, Rmili Othman



Simulation du Forum Communal - Commune de Mascara - Wilaya de Mascara

- Facilitateur: Boubakeur Rabehi
- Président de l'APC: Bellaoui Chikh Mohamed
- Membres: Choucha Djinidi, Bounouar Hassen, Dhaifallah Jamila
- Présentation des propositions par quartier
- Quartier 1: Lazrek Ahmed, Boughrara Zahra, Rmili Othman
- Quartier 2: Madjene Karim, Boutaleb Omar, Louiza
- Quartier 3: Boulah Mohamed, Samet Abderazek, Mamin Noura
- Quartier 4: Djidel Souad, Guelmam Maamer, Touati Lahouari
- Présentation des propositions par domaine/secteur
- Vote des projets par domaine (entente, vote)

- Présentation des projets lauréats (retenus)
- Remerciement des présents et clôture de la réunion participative : *Président de l'APC*



Equipe du Budget Participatif



2- Commune d'Aghlal - Wilaya d'Ain-Temouchent

Simulation du Forum Citoyen - Quartier Slimane Otman Taieb - Commune d'Aghlal

- Facilitateur: Boubakeur Rabehi
- Président de l'APC: Belaid Beldjillali
- Service des finances: Présentation des recettes et des dépenses de la commune par Mohamed Sekrane
- Services techniques: Présentation de l'avancement des projets de la commune par Mejane Karim
- Rapporteur /feuille de présence: Madjene Karim, Touati Elhouari
- Proposition des projets par les citoyens
- Priorisation des projets par les citoyens (entente, vote à main levée ou vote sur la base de choix de 4 projets)
- Désignation des représentants du quartier (entente, vote)
- Représentants: Lazrek Ahmed, Boughrara Zahra, Remili Othmane



Simulation du Forum Communal – Commune d'Aghlal - Wilaya d'Ain-Temouchent

- Facilitateur: Boubakeur Rabehi
- Président de l'APC: Belaid Beldjilali
- Membres: Choucha Djenidi, Bounouar Hassen, Djidel Souad
- Présentation des propositions par quartier
- Quartier Slimane Othmane Tayeb: Lazrek Ahmed, Boughrara Zahra, Remili Othman
- Quartier Saadaoui Zenagui: Madjene Karim, Boutaleb Omar, Belkacemi Louiza
- Quartier Slimane Othmane mokhtar: Boulah Mohamed, Samet Abderazek, Mamin Noura
- Quartier Belakhradj mohamed: Djidel Souad, Guelmam Maamer, Touati Lahouari
- Présentation des propositions par domaine/secteur
- Vote des projets par domaine (entente, vote)

**3- Commune Ibn Zied (Wilaya de Constantine) -
17 Décembre 2017**

09.00 Mot de bienvenue : Président de l'APC

Facilitateur : Zetili Fatiha

09.30 Présentation des objectifs de la formation en DLP le Budget Participatif : Mécanisme de codécision

Bekkouche Mehdi, Anissa Benrabah

10.00 Discussion

Facilitateur: Zetili Fatiha

10.30 Simulation d'un Forum Citoyen (Quartier Abdelkader)

- Président de l'APC : Mohamed Elkaïem
- Membres : Mohamed Zine el abidine, chemri badis, Mezhoud Leila
- Présentation des recettes et des dépenses de la commune : Mezhoud Leila
- Proposition des projets par les citoyens
- Priorisation des projets par les citoyens (entente, vote à main levée ou vote sur la base de choix de 4 projets)
- désignation des représentants du quartier (entente, vote)
- Représentants : *djeridi azeddine, Laïch merzouke, Anissa Benrabeh*

Facilitateur : Zouheir Bouchlaghem

12.00 Organisation d'une simulation d'une plénière de l'APC (Forum Communal)

- Président de l'APC : *Macheri Tahar.....*
- Membres : Mohamed Elkhaiem, *lesselat ahmed*
- Présentation des propositions par quartier
- Quartier rbii : mezhoud kheireddine, chemri badis, zetili fatiha
- Quartier ttilani ammar : *afri mustapha, fekrache abdallah, Mezhoud Leila*
- Quartier rzig lakdhar : bekkouche mehdi, benzana naoufel, dembri sabira
- Quartier abdelkader: **Drichi Kamel, Abdennour Abdelmalek, Ranim Abdennaceur**
- Présentation des propositions par domaine/secteur
- Vote des projets par domaine (entente, vote)
- Présentation des projets lauréats (retenus)
- Remerciement des présents et clôture de la réunion participative : *Président de l'APC*

13.00 Conclusion du Formateur

Equipe de la Logistique

- *Feuille de présence : cherrier youcef, Daas Hakim*
- *Rapporteur de la journée: Bouakaz Said*

Affichages, slogans : Mezhoud Kheireddine, khelaifi mourad



**4- Commune d' Oum Etoub (Wilaya de Skikda)
19 Décembre 2017**

09.00 Mot de bienvenue : Président de l'APC

Facilitateur : Said Bouakaz

09.30 Présentation des objectifs de la formation en DLP le Budget Participatif : Mécanisme de codécision

Benzana Naoufel, Dembri Sabira

10.00 Discussion

Facilitateur : Said Bouakaz

10.30 Simulation d'un Forum Citoyen (Quartier Hassen Barakati)

- Président de l'APC: *hamadi zine el abidine*
- Membres : *djeridi azeddine , daas hakim, Mezhoud Leila*
- Services des finances: Présentation des recettes et des dépenses de la commune : *daas hakim*
- Proposition des projets par les citoyens
- Priorisation des projets par les citoyens (entente, vote à main levée ou vote sur la base de choix de 4 projets)
- désignation des représentants du quartier (entente, vote)
- Représentants : **mezhoud kheireddine, chemri badis, zetili fatiha**

Facilitateur: Lasselat Ahmed

12.00 Organisation d'une simulation d'une plénière de l'APC (Forum Communal)

- Président de l'APC: *afri mustapha*
- Membres : *hamadi zine el abidine , benzana naoufel*
- Présentation des propositions par quartier
- Quartier Hassen Barakati : **Boulegroun Rabeh**, Naoufel Ben zana et zetili fatiha
- Quartier dharif Khammar : *el khaiem mohamed, machri tahar, Dembri Sabira*
- Quartier Khanchoul Messaoud : *Fekrache Abdallah, Djiridi azedine, Mezhoud Leila*
- Quartier Rabeh Laaouer : *khleifi Mourad , cherrier youcef, Anissa Benrabeh*
- Présentation des propositions par domaine/secteur
- Vote des projets par domaine (entente, vote)
- Présentation des projets lauréats (retenus)
- Remerciement des présents et clôture de la réunion participative : *Président de l'APC*

13.00 Conclusion du Formateur

Equipe de la Logistique

- *Feuille de présence : Mezhoud leila, cherrier youcef*
- *Rapporteur de la journée: Bouchlaghem Zoheir*
- *Affichages, slogan: Laiche Merzouk, afri mustapha, khelaiifi mourad*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية سكيكدة
بلديات أم الطوب

تنظيم لقاء حول
الميزانية التشاركية
لسنة 2018

اقتراح
صوت
شارك في صنع القرار

يوم 19 ديسمبر 2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية سكيكدة
بلديات أم الطوب

الميزانية التشاركية
لدي مشروع لبلديتي

اقتراح ، صوت ، شارك في صنع القرار

الديمقراطية التشاركية
Démocratie Participative
2018

اقتراح
صوت
شارك في صنع القرار

January	April	July	October
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
February	May	August	November
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
March	June	September	December
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

الديمقراطية التشاركية
Démocratie Participative
2018

اقتراح
صوت
شارك في صنع القرار

January	April	July	October
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
February	May	August	November
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
March	June	September	December
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

الديمقراطية التشاركية
Démocratie Participative
2018

اقتراح
صوت
شارك في صنع القرار

January	April	July	October
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
February	May	August	November
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
March	June	September	December
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31



Annexe 4.1 - Cheminement pour l'élaboration des fiches d'évaluation des utilisateurs et fournisseurs de service

Processus FEC des utilisateurs de service (communauté)		Processus FEC des fournisseurs de service	
Jours / Durée	Étape / Activité	Jours / Durée	Étape / Activité
Une journée préparatoire avec les leaders communautaires	- Visite préparatoire/introductive à la communauté et aux leaders avant de lancer le processus FEC.		
1er jour dans la communauté	- Expliquer le but du processus FEC - Diviser les membres de la communauté en groupes et assigner les facilitateurs - Chaque groupe partage ses connaissances sur le service ou le programme objet de l'évaluation (pour retracer les ressources de service) - Chaque groupe génère ses éléments sur le service et les classe par priorité - Après discussion, tous les groupes reviennent en plénière pour la clôture de la journée et confirment la date pour la prochaine phase.		
1er jour de retour au bureau	- Facilitateurs développent les indicateurs sur la base des éléments générés par les groupes communautaires - Facilitateurs développent la fiche FEC et placent les indicateurs sur la matrice de notation - Préparation en parallèle de la réunion d'interface par d'autres collègues		
2ème jour dans la communauté	- Procéder à la notation avec les groupes communautaires de tous les indicateurs retenus dans la matrice de notation	1er jour avec les fournisseurs de service	- Expliquer le but du processus FEC à tout le personnel - Personnel génère des éléments sur le service ou le programme et les classe par priorité - Après discussion, développer les indicateurs sur la base des éléments générés
2ème jour au bureau	- Développer une matrice de consolidation pour regrouper les notations et scores de tous les groupes communautaires	2ème jour avec les fournisseurs de service	- Procéder à la notation de tous les indicateurs retenus dans la matrice de notation
3ème jour dans la communauté avec les représentants	- Dans un exercice séparé avec un groupe de représentants de la communauté, passer en revue les scores consolidés et agréer UN score représentatif de la situation et suggérer des recommandations d'amélioration		
4ème jour dans la communauté	Réunion d'interface - Tenue de la réunion d'interface: les représentants des utilisateurs et fournisseurs de service présentent respectivement leurs scores consolidés et leurs recommandations d'amélioration - Discussion participative et ouverte sur les scores et les recommandations - Développement d'un plan d'action conjoint	3ème jour avec les fournisseurs de service	Réunion d'interface - Tenue de la réunion d'interface: les représentants des utilisateurs et fournisseurs de service présentent respectivement leurs scores consolidés et leurs recommandations d'amélioration - Discussion participative et ouverte sur les scores et les recommandations - Développement d'un plan d'action conjoint

Note: Voir également le diagramme d'un processus FEC dans le chapitre 4.3 dans la 4ème partie du présent document.

Annexe 4.2 - Développement des indicateurs d'évaluation

Exemple 1 – Arguments transformés en indicateurs sous un thème général

Thème général			
Dialogue et collaboration entre les agents de la santé et les communautés			
Indicateur		Score sur 100 (04 avril 2012)	Raisons de notation
6.1	Communication bilatérale et dialogue entre communautés et centre de santé	70	Certains centres de santé communiquent bien et organisent fréquemment des rencontres avec les communautés, d'autres non.
6.2	Communication bilatérale et dialogue entre centres de santé et comités de santé des villages (CSV)	90	La plupart des centres de santé communiquent et maintiennent un dialogue constant avec les CSV de leur zone d'intervention
6.3	Communication bilatérale et dialogue entre comités de santé des villages (CSV) et membres des communautés	50	Quelques CSV communiquent très bien avec les membres de leurs communautés; pendant que d'autres CSV viennent juste d'être formés et ne peuvent donc être évalués à ce stade

Exemple 2: Développer des indicateurs à partir d'arguments similaires

Thème général	
Gestion de l'infrastructure de santé	
Éléments de haute priorité	Indicateur
Le centre de santé est généralement propre.	Propreté et hygiène du centre de santé et de ses alentours
Les sols de certaines pièces du centre de santé sont "collants" de saleté.	
Il y a plein d'ordures dans les alentours du centre de santé.	
Certains agents de la santé priorisent les cas sérieux d'urgence, pendant que d'autres insistent que tout le monde doit faire la chaîne.	Priorité donnée aux cas sérieux d'urgence
Certains agents de la santé font passer leurs copains en premier, même quand ils arrivent tard.	Maintien et respect de la règle "Premier venu, premier servi"
Parfois les agents travaillant à la station de recherche et leurs familles sont passés en premier.	

Annexe 4.3 - Explication des résultats aux fournisseurs de services et aux utilisateurs

Vérifiez les niveaux d'alphabétisation dans chaque groupe et adapter la méthode de notation en fonction des niveaux d'alphabétisation, ainsi que le niveau de compréhension des membres de la communauté par rapport à ce qu'est la notation.

REMARQUE: S'assurer que la communauté ne considère pas les fournisseurs de service comme étant des enfants qui doivent être notés (bien que cela puisse être utilisé pour illustrer une technique de notation), cela peut conduire à un sentiment d'embarras et d'inconfort des fournisseurs de services. Expliquer également les implications des scores attribués.

Exemples de techniques de notation

- **Sur une échelle de 0% to 100%:** Cela fonctionne comme un professeur donnant une note à l'école pour un test/examen d'un élève. 50% est un passe, mais tout ce qui inférieur à 50% est un échec; et plus la note diminue, plus la situation s'empire. Cependant, si le travail est tel qu'il est plus qu'un simple passe, la note sera supérieure à 50%, soit entre 51% et 100%. Plus la note attribuée est élevée, plus le service est meilleur. Cette technique de notation est préférée parce que de nombreux citoyens peuvent l'associer aux notes que reçoivent leurs enfants à l'école avec 50% le score moyen; il est donc plus facile pour eux de comprendre et de négocier et soit augmenter, soit réduire les notes en fonction des discussions dans le groupe.
- **Sur une échelle de 1 à 10:** Plus la note attribuée est basse (par exemple, entre 1 à 4), plus le service ou le programme performe mal. Plus la note est élevée (par exemple, entre 6 et 10), plus le service ou le programme performe bien. La note 5 est le point central d'une échelle de 1 à 10. Cela implique une position au milieu, donc, une note moyenne. Cette technique nécessite quelques compétences de base en matière d'analyse de la part des citoyens pour saisir le concept de l'échelle de 1 à 10 qui reste quelque peu difficile. Ils pourraient voir les nombres encore trop petits pour représenter le genre de succès qu'ils voient. Il se pourrait qu'ils veuillent aller au-delà de la note de 10 pour mettre encore plus l'emphase sur leur point de vue.

Une technique de notation adéquate dans le cas de groupe d'analphabètes ou peu alphabétisés: Utiliser des faces pour montrer des sentiments (voir diagramme à droite)

Demander aux membres du groupe de choisir une face qui montre comment ils se sentent par rapport à chaque indicateur (Thindwa *et al.*, 2005). Cette technique est simple et directe, mais elle n'est pas en mesure de représenter la gravité des éléments comme le fait la technique sur une échelle de 0% à 100%.

De plus, elle ne permet pas aux membres de la communauté d'exprimer des situations que l'on peut trouver entre chaque paire de deux faces.

Critère		Note
- Très mauvais		1
- Mauvais		2
- Acceptable		3
- Bon		4
- Très bon		5

Enregistrer pour retenir

Il est important de montrer dans votre rapport et vos matrices de notation quelle méthode de notation a été utilisée puisque la note de 1 (sur une échelle de 1 à 10) implique le score le plus bas, et donc un très gros problème.

Cette technique nécessite que le facilitateur soit très concentré et capable d'expliquer clairement l'analogie pour les membres de la communauté pour qu'ils comprennent bien les choses et ne pas être confondus, et donner ainsi des notes correctes représentant réellement la situation.