

Stratégie de Développement de Ville

استراتيجية تنمية المدينة



RAPPORT DE CAPITALISATION

Septembre 2018

Rapporteurs : Abdelaziz Kilani (consultant Cilg VNG International), Henda Gafsi (Cilg VNG International), Sabrina Ben Hassen (Cilg VNG International).

Appui aux rapporteurs : Karim Elouardani (MedCités), Konstantia Nikopoulou (MedCités), Maher Ben Said (FNVT), Rafika Adhadhi (ATU), Leonor Lopez Vega (PNUD), Fethi Mansouri (PNUD), Gautier Hunout (PNUD).

Remerciements

L'élaboration du présent rapport de capitalisation du projet « Renforcement et diffusion des initiatives de planification urbaine en Tunisie, en particulier dans les villes de l'intérieur » (projet MADINATOUNA), qui a permis d'élaborer les Stratégies de Développement (SDV) de neuf villes tunisiennes, n'aurait pas été possible sans la large concertation et la participation active des acteurs impliqués dans ce travail.

Nous tenons à cet effet à adresser nos plus vifs remerciements à tous les partenaires du programme aux niveaux local, régional, national et international et aux personnes rencontrées qui ont consacré des efforts et du temps pour nourrir nos connaissances, nos analyses et nos réflexions et pour nous faire part de leurs expériences.

Nous remercions plus particulièrement les responsables municipaux et leurs équipes techniques, les jeunes VNU et les jeunes citoyens et militants associatifs qui ont pris part à toutes les activités du programme, les responsables régionaux à la tête des gouvernorats et des administrations régionales et tous les acteurs associatifs, politiques et du secteur privé.

Nous adressons également nos vifs remerciements aux partenaires gouvernementaux, notamment le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALEV), le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI) et le Ministère de l'Équipement de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT), à la FNVT et à l'ATU et aux partenaires de coopération qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour la mise en œuvre et la capitalisation du projet Madinatouna, en particulier l'équipe du bureau du PNUD à Tunis, celle de Cities Alliance, de CILG-VNG International, de la GIZ et de Med Cités.

Table des matières

Liste des abréviations :	6
Introduction et contexte de la capitalisation.....	7
Première partie : Présentation du Projet Madinatouna.....	9
Les objectifs du projet	9
L'approche	9
Les axes d'intervention	10
Les acteurs engagés.....	10
Les institutions internationales et nationales.....	10
Autres institutions nationales gouvernementales	12
Les Collectivités et les institutions publiques locales	13
La Société Civile	14
Les acteurs économiques	1415
Les principaux axes du projet MADINATOUNA	15
Axe 1: Développement de la méthodologie, mise en place du dispositif de pilotage et monitoring et élaboration des SDV	15
Axe 2: Formation et réseautage	18
Axe 3: Communication, Capitalisation et diffusion	23
La méthodologie de capitalisation.....	24
Pourquoi capitaliser ?.....	24
Les objectifs de la mission de capitalisation.....	24
Aspects méthodologiques	25
Aperçu sur le déroulement de la capitalisation	25
Deuxième partie : Analyse de la gouvernance des SDV et participation des différents acteurs.....	27
La participation des acteurs nationaux dans les activités du projet.....	27
Les acteurs nationaux impliqués dans le projet.....	27
Contribution des acteurs nationaux à la réalisation des activités du projet.....	29
La participation des municipalités dans les activités du projet	30
Adhésion au projet et préparation des évènements.....	30
Contributions dans la réalisation des activités du projet.....	31
La participation des partenaires locaux des municipalités	33
Participation aux évènements.....	33
Contribution aux rapports de planification	34

Les synergies entre les acteurs du projet Madinatouna	35
Le rapport entre les gestionnaires et partenaires internationaux et nationaux	35
Les rapports entre les différentes municipalités	38
Les rapports entre les municipalités et les partis politiques	38
Les rapports entre municipalités, gouvernorats et services déconcentrés	39
Les rapports entre les équipes municipales des SDV, les associations et les autres composantes de la Société Civile:	39
La participation citoyenne	4039
Les rapports entre municipalités et citoyens : les jeunes et les femmes	41
Troisième partie: Acquis, bonnes pratiques et leçons apprises	43
LES ACQUIS	43
Le portage politique au niveau national	43
Le portage politique au niveau municipal et régional	43
La promotion des SDV, outils de planification urbaine stratégique	47
Le développement du travail collectif	48
Les engagements pour la continuité de Madinatouna	50
Les bonnes pratiques	50
Le partage d'une méthodologie de planification urbaine stratégique innovante	50
LES LECONS APPRISES	52
Contexte national et local	52
Moyens techniques et financiers limités pour l'appui technique et la communication	53
Une méthodologie de travail et un processus d'élaboration de la SDV qui se sont adaptés au contexte	5554
Les enseignements à tirer	56
Quatrième partie : principales conclusions et recommandations	58
A propos du portage politique	58
A propos de la méthodologie	58
Modes de planification et d'organisation des activités et synergie entre acteurs	60
Défis	61
En guise de conclusion	62
Annexes	63
1. Introduction	65
Définition de la SDV	65
Description de la démarche	65

Spécificités dans le déploiement de la démarche	66
2. Les étapes d'élaboration de la SDV	67
2.1 La préparation du lancement de la SDV (1 mois)	67
Objectifs de l'étape	67
Déroulement de l'étape	67
Risques à surmonter	69
2.2 Etape de Diagnostic (3 mois)	69 70
Objectifs de l'étape	69 70
Déroulement de l'étape	70
Risques à surmonter	71
2.3 Étape du Cadre stratégique (3 mois)	71
Objectifs de l'étape	71
Déroulement de l'étape	72
Risques à surmonter dans cette phase	73
2.4 Étape du Plan d'action (3 mois)	73
Objectifs de l'étape	73
Déroulement de l'étape	73 74
Risques à surmonter dans cette étape	75
2.5 La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation (3 mois)	76
Objectifs de l'étape	76
Déroulement de l'étape	76
Risques à surmonter dans cette étape	77
Illustrations	78

Liste des abréviations :

ATU : Association Tunisienne des Urbanistes
CA : Cities Alliance
CCL : Code des Collectivités Locales
CFAD : Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation
CG : Conférence Générale
CILG-VNG International : Center for Innovative Local Governance-Vereniging van Nederlandse Gemeenten International (Agence de coopération internationale de l'Association des Communes Néerlandaises)
CMI : Centre pour l'Intégration en Méditerranée
CNC : Comité National de Coordination
COPIL : Comité de Pilotage
CPSC : Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales
CRDA : Commissariat Régional au Développement Agricole
FDP : Faits, Défis, Projets
FNVT : Fédération Nationale des Villes Tunisiennes.
GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)
IPAPD : Instance nationale de prospective et d'appui au processus de décentralisation
MALEV : Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement
MedCités/Medcities : Mediterranean Cities Network
MEHAT : Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire
MDICI : Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale
ODD : Objectifs de Développement Durable
PAGUDEL : Programme d'Appui à la Gouvernance Urbaine Démocratique et au Développement Economique Local (CILG-VNG International)
PDL : Plan de Développement Local
PQD : Plan Quinquennal National de Développement Economique et Social
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
RIS : Réseaux d'impulsion et de suivi de projets
SDV : Stratégie de Développement Durable de Ville
SECO : Secrétariat d'Etat suisse à l'Economie
UGTT : Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UTAP : Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche
UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UTP : Unité Technique du Projet
UTSS : Union Tunisienne de Solidarité Sociale
VNU : Volontaire des Nations Unies

Introduction et contexte de la capitalisation

Au lendemain de l'adoption du nouveau Code des Collectivités Locales (CCL) et de l'élection des premiers Conseils Municipaux issus de la transition démocratique, il est important de rappeler que les villes tunisiennes ont plus que jamais besoin de se doter d'outils de planification et de gestion à la hauteur des enjeux auxquels elles sont confrontées et des attentes des citoyens qui ne cessent de croître. En effet, l'article 105 du Code de Collectivités Locales établit que « le Plan de Développement Local (PDL), élaboré selon une méthode participative et avec l'appui des services de l'Etat, constitue le cadre de référence pour les actions et les interventions des Collectivités Locales et des organes qui en dépendent, en matière de développement global ». Ainsi, ce nouvel outil de planification institutionnaliserait une approche territoriale, où les différents acteurs du développement d'un territoire, planifient de manière intégrée et complémentaire le développement de leur ville.

En effet, les instruments classiques de planification territoriale et de gestion municipale se sont avérés incapables de répondre à l'ensemble des enjeux, contraintes et attentes. Des approches novatrices, plus adaptées, sont expérimentées. C'est dans cette perspective que s'inscrit le Programme Pays, de Cities Alliances (CA) qui a pour objectif général, la contribution au développement intégré des villes et à la gouvernance locale en Tunisie et de manière plus spécifique, le projet de « Renforcement et diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique » (Madinatouna). C'est ainsi, que dans le cadre du projet Madinatouna, des Stratégies de Développement Durable de Villes (SDV) ont été élaborées. Elles constituent un apport certain pour les nouveaux conseils en les dotant d'une vision, d'un cadre stratégique et d'un plan d'action à long, moyen et court terme pour le développement durable de leurs villes et la formulation des PDL.

Le projet a inscrit dans sa stratégie d'intervention, la capitalisation des expériences menées au niveau global et dans les neuf villes afin de systématiser les actions principales entreprises collectivement et individuellement par les intervenants, de mettre en évidence les acquis et les réalisations, de partager les bonnes pratiques et de mettre les approches, méthodologies et outils à la disposition des partenaires nationaux et locaux pour des projets futurs.



Carte 1 - Localisation des municipalités engagées dans le projet Madinatouna

Ainsi, un effort a été effectué pour réunir, organiser et analyser des informations, collectées à travers la lecture de la documentation et la réalisation des entretiens, des ateliers et réunions, afin d'aboutir au présent rapport de capitalisation qui comprend quatre parties :

- La première partie présente rapidement le projet Madinatouna et la méthodologie de capitalisation
- La seconde partie s'intéresse à la gouvernance des processus d'élaboration des SDV et notamment à l'analyse des conditions et caractéristiques de la contribution des différents acteurs, en mettant en exergue les principaux acquis et avancées, les raisons de leur réussite et les difficultés rencontrées,
- La troisième partie se focalise sur les leçons apprises et les bonnes pratiques tirées des expériences menées par les différents intervenants aux niveaux national et local dans le cadre du projet
- La quatrième partie rend compte des principales conclusions dégagées, notamment en matière de méthodologie, de synergie entre acteurs, d'outils de planification urbaine stratégique et participative et de programmation des actions et investissements municipaux.
- Enfin, nous partageons, à toute fin utile, dans l'annexe au document, la méthodologie d'élaboration des SDV.

Première partie : Présentation du Projet Madinatouna

Les objectifs du projet

Dans le contexte actuel du processus de décentralisation, le Projet a pour ambition : (i) d'appuyer les municipalités tunisiennes cibles à jouer leur rôle à travers le renforcement de leurs capacités techniques, de gestion et de leadership et en les accompagnant dans le processus d'élaboration des SDV ; (ii) de promouvoir le développement intégré et durable de villes partenaires grâce à la mise à leur disposition d'un outil de planification élaboré par tous les acteurs concernés et ; (iii) de promouvoir la diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique pour que d'autres municipalités puissent aussi en bénéficier.

Plus précisément, le Projet vise à :

- 1- Promouvoir une approche territoriale intégrée du développement des villes, mettant en œuvre des mécanismes multipartenaires et multidisciplinaires, où les différents acteurs d'un territoire donné (les autorités locales, les administrations déconcentrées, les organisations de la société civile, le milieu universitaire, les acteurs sociaux, les groupes traditionnellement exclus) travaillent en commun pour la promotion du développement durable de ce territoire et pour assurer la visibilité de la contribution de ces villes à l'agenda 2030, et notamment aux Objectifs de Développement Durable.
- 2- Renforcer les capacités de dialogue des acteurs locaux entre eux ainsi qu'avec les institutions régionales et nationales afin d'habiliter les autorités locales et les acteurs non-gouvernementaux à jouer un rôle actif dans la prise de décision.
- 3- Mettre l'accent sur la participation inclusive de tous les acteurs et leur *empowerment*, notamment les jeunes, les femmes ainsi que les représentants des groupes vulnérables souvent marginalisés dans les processus de participation. Au-delà de sa dimension démocratique, la participation inclusive répond à un objectif d'efficacité et d'efficience car elle permet une appropriation des stratégies et leur mise en œuvre effective par les autorités locales et l'ensemble des acteurs territoriaux.
- 4- Capitaliser cette expérience de planification stratégique au niveau local (SDV) afin qu'elle puisse servir aux autres communes intéressées.

L'approche

Le Projet préconise une nouvelle approche de planification urbaine qui s'intéresse essentiellement à la dimension transversale traitant des thèmes urbains, économiques, sociaux, culturels, environnementaux et de gouvernance, tout en

veillant à prendre en considération les thématiques relatives au genre et aux jeunes. Par ailleurs, l'approche a intégré les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'analyse des potentialités et défis de développement des villes et au plan d'action, de manière à ce que les SDV, s'avèrent être des instruments de localisation de l'agenda 2030. Cette méthode de planification conçoit la ville comme une entité intégrée où doivent converger toutes les interventions et transforme une planification sectorielle en une approche globale de la ville. Une coordination étroite est menée entre les différents intervenants, programmes de développement et les différentes échelles de planification. La coordination permet de répondre aux besoins immédiats de la ville, tout en développant des axes stratégiques sur le moyen et le long terme, appropriables par tous les acteurs agissant sur le territoire de la ville.

Les axes d'intervention

Le Projet, visant l'ancrage institutionnel de démarches et la mise en place d'un outil innovant de planification urbaine stratégique et participative, s'articule autour de 3 axes principaux :

- Développement de la méthodologie de planification SDV (en annexe); mise en place du dispositif de pilotage et monitoring et élaboration des SDV
- La formation, le renforcement des capacités des acteurs et le réseautage
- La capitalisation et le scaling-up

Les acteurs engagés

Le projet MADINATOUNA est mis en œuvre en Tunisie grâce à un partenariat entre des institutions internationales, gouvernementales, des municipalités et leurs partenaires locaux, à savoir les services déconcentrés des ministères et organismes publics, des représentants de la Société Civile et du secteur privé et des associations nationales comme la FNVT et L'Association Tunisienne des Urbanistes (l'ATU).

Les institutions internationales et nationales

Le Programme Pays Cities Alliances

Au début de l'année 2012, à la suite du Printemps Arabe, Cities Alliance et le Centre pour l'Intégration en Méditerranée (CMI) se sont engagés à bâtir ensemble un partenariat en appui aux villes et gouvernements de la région dans le cadre d'un Programme de travail conjoint (PTC) couvrant l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient et d'agir prioritairement en Tunisie dans l'objectif de renforcer les autorités locales et leurs partenaires dans le cadre des politiques de décentralisation à l'ordre du jour. En 2015, sur l'initiative du Secrétariat d'Etat suisse à l'économie, SECO, membre de Cities

Alliance, l'intérêt d'un engagement renouvelé en Tunisie est réaffirmé et conduit à un programme dont les objectifs généraux sont de « *Développer la concertation et favoriser les collaborations entre les partenaires techniques et financiers et rééquilibrer les appuis en faveur des villes de l'intérieur* » et dont le cadre de résultats vise à:

Objectif 1. Le développement de politiques urbaines nationales

Objectif 2. L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies locales de développement pour des villes inclusives et résilientes

Objectif 3. La mise au point de mécanismes renforçant la participation citoyenne à la gouvernance urbaine

Objectif 4. Le renforcement des capacités de gouvernance et de gestion des villes.

Plusieurs autres institutions internationales sont engagées dans la mise en œuvre du Programme Pays de CITIES Alliance.

Pour le projet Madinatouna, il est le fruit d'une coopération étroite entre la FNVT, qui assure le portage politique, appuyée par le MALEV, et des partenaires de la coopération internationale dont la GIZ, Med Cités et CILG-VNG International sous le leadership du PNUD (ci-après partenaires techniques). Ces partenaires accordent tous une large place au développement durable et à la planification des villes dans leurs actions et sont tous directement impliqués dans la promotion des approches et outils de planification urbaine stratégique, participative et inclusive. Ces institutions ont collaboré à la conception du programme, la mise en place des structures de gestion, pilotage et suivi-monitoring et l'accompagnement de l'élaboration des SDV.

Chaque partenaire technique a un rôle spécifique à jouer par rapport au projet dans le cadre des instances de coordination et de gestion du programme :

- **Le Comité National de Coordination du projet (CNC)**, co-présidé par la FNVT, le MALEV et le MDICI et composé par les autres partenaires du projet ainsi que d'autres membres invités selon les besoins du CNC. Le CNC est un espace de partage entre institutions et partenaires techniques et financiers, créé dans le cadre du programme d'Appui au Développement Local¹ et du projet Madinatouna, mais dont la vocation est celle d'être un mécanisme qui dépasse le cadre des projets particuliers pour assurer de manière durable l'existence d'un espace de partage autour la thématique de la planification urbaine stratégique. L'objet de ce mécanisme est celui de promouvoir les synergies, la coordination, la mise à l'échelle des projets de planification au niveau local et d'assurer la complémentarité et cohérence avec les orientations et politiques nationales.
- **L'unité technique du projet (UTP)** est chargée de fournir l'assistance technique pour la définition et le suivi du projet. Font partie de l'UTP, la FNVT, le PNUD, la GIZ, MedCités, et CILG/VNG International. L'UTP est organisée par groupes thématiques. Chaque organisation participante est responsable de proposer aux autres membres, les actions pertinentes pour avancer sur chacune des thématiques suivantes :

¹ Programme conjoint du PNUD, MDICI et MALEV.

- Medcités : Démarche méthodologique et la définition de la démarche cohérente avec les orientations nationales pour la planification stratégique au niveau communal afin de veiller à son application.
- GIZ-Formation des formateurs/Programme d'Appui au CFAD: définition du contenu de la formation afin qu'elle soit utile pour la réalisation de la méthodologie.
- CILG-VNG International: capitalisation et diffusion des résultats, enseignements et bonnes pratiques.
- PNUD : Coordination, suivi et assistance technique global au projet, articulation de la planification multi-niveaux (incluant le niveau international : Localisation de l'agenda 2030),
- FNVT : Changement d'échelle / démultiplication / Réseautage. Organisation responsable du portage politique.

Autres institutions nationales gouvernementales

A part la FNVT et le MALEV, les institutions qui assurent le portage politique au niveau national de cette initiative, le MDICI et le MEHAT, jouent aussi un rôle essentiel quant à l'articulation et la mise en cohérence des instruments de développement et d'aménagement aux niveaux régional et local avec les SDV et les futurs Plans de Développement Locaux.

Comme indiqué plus haut, les institutions nationales font partie d'un Comité National de Coordination qui compte aussi en tant que membres d'autres ministères et institutions en charge de la décentralisation, des Collectivités Locales, du développement et de l'aménagement des territoires, telles que la Caisse de Prêts et de Soutien des Collectivités Locales (CPSCL) .



Figure 14. Réunion du Comité National de Coordination à la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes (08.06.2018) Les Collectivités et les institutions publiques locales

Les collectivités et les institutions publiques locales sont au cœur des processus d'élaboration des SDV. En tant qu'acteurs territoriaux décentralisés et déconcentrés, ils sont responsables de l'équipement, de la mise en valeur et de la gestion des territoires communaux et de la satisfaction des aspirations et des besoins en services publics des citoyens, notamment les jeunes et les femmes.

Les municipalités sont désormais, à la faveur de l'approbation en avril 2018 du nouveau CCL, les premières responsables du développement et de la planification du territoire communal qui couvre 100% de la surface du pays. Elles sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière et « gèrent librement les intérêts locaux conformément au principe de la libre administration, sous réserve du respect des exigences de l'unité de l'Etat ». Il est important de préciser que « La répartition des compétences entre les différentes catégories de collectivités locales (municipalités, régions, districts), établies par la loi ou résultant d'accords ou de délégations concédées entre les différentes collectivités n'entraîne, nullement, l'exercice d'une tutelle quelle qu'en soit la nature, d'une collectivité à l'égard d'une autre ». Neuf municipalités partenaires sont impliquées dans Madinatouna: Béja, Gabès, Jendouba, Kairouan, La Soukra, Médenine, Msaken, Sidi Bouzid, Tataouine.



Figure 2. Conférence générale à Gabes

Les services régionaux des ministères et organismes publics dans les mêmes villes, représentés dans les instances locales des SDV, notamment les Comités de Pilotage

Locaux (COFIL) et les Conférences Générales (CG), ont un rôle important à jouer dans la concrétisation des principes du partenariat entre collectivités locales et organismes de l'Etat pour répondre au mieux aux besoins et attentes des citoyens et pour mettre en cohérence l'exercice de leurs compétences sur le territoire communal. Il en est de même pour les responsables d'équipements publics (Maisons de jeunes, de Culture, d'établissements d'enseignement...).

La Société Civile

La transition politique que connaît la Tunisie se traduit notamment par une évolution du cadre législatif (Constitution et Code de Collectivités Locales) qui donne à la Société Civile la place qui lui incombe, particulièrement au niveau local, champ privilégié d'exercice de la citoyenneté et de la démocratie. Le principe de l'approche participative passant par la consultation des acteurs et des citoyens et par leur implication dans les dispositifs de planification et gestion des affaires locales, est aujourd'hui incontournable.

La Société Civile, au sens large du terme, comprend les partis politiques, les syndicats, les associations, les médias, les universitaires et des personnes ressources :

- Les partis politiques ont principalement participé aux réunions de consultation politique autour du diagnostic et du cadre stratégique. Lors de ces rencontres, les grands partis et certains partis politiques nationaux moins importants ont suivi ces rencontres. Enfin, au-delà de ces partis nationaux, chacune des rencontres a été suivie par des formations politiques locales qui ont présenté des listes indépendantes aux élections municipales.
- Les associations sont fortement représentées dans la société civile. Les acteurs associatifs ayant participé aux COFILs locaux sont spécifiques à chaque ville, bien que certaines associations soient de portée nationale avec des bureaux locaux dans plusieurs communes, comme l'Union Tunisienne de Solidarité Sociale (UTSS). Certains acteurs associatifs ont formé le noyau dur du COFIL,
- D'autres acteurs de la société civile, l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens, UGTT, les syndicats patronaux, les universitaires ou les personnes ressources, comme des chercheurs, des enseignants, des spécialistes thématiques ... ont eu une représentation variable d'une ville à l'autre dans les COFILs, les ateliers thématiques et les CG.

Les acteurs économiques

Le développement territorial est tributaire de l'engagement des acteurs économiques sur la base de stratégies de développement économique locales partagées et d'initiatives d'investissement dans des secteurs porteurs de développement. Les acteurs économiques qui ont été associés au projet sont notamment:

- Les représentations régionales des syndicats patronaux (UTICA, UTAP, jeunes chambres économiques...),
- Les promoteurs innovants,
- Les services d'appui à la production.

Les principaux axes du projet MADINATOUNA

Comme exposé ci-dessus, le projet s'articule autour des trois axes d'intervention :

Axe 1: Développement de la méthodologie, mise en place du dispositif de pilotage et monitoring et élaboration des SDV

Deux phases rythment le déroulement des actions menées dans le cadre de cet axe : la phase d'élaboration de la méthodologie (entre partenaires) et de la mise en place du dispositif et de l'ancrage institutionnel (partenaires techniques, Cities Alliance, Ministères et institutions centrales) et la phase d'élaboration des SDV dans les villes (partenaires techniques, municipalités, équipes locales).

Dans le cadre de cette première phase du cycle du projet, débutée au cours du premier semestre 2016, les activités relatives à la définition de l'approche, de la méthodologie, de la mobilisation des acteurs et des prestataires (formateurs, experts), ont été essentielles. En effet, cette phase de démarrage s'est avérée essentielle, étant donné le caractère pilote du programme et la multiplicité des partenaires, en permettant de faire converger les approches et les programmes pour aboutir à une approche partagée. Plusieurs réunions ont été organisées à cet effet dans les locaux de la FNVT et ceux du PNUD.

Les actions principales de cette phase ont été les suivantes:

1. La préparation de la proposition de projet de manière participative a été pilotée par le PNUD au courant de l'année 2016, en concertation avec l'ensemble des partenaires techniques.
2. MedCités a assuré le rôle de leader pour le développement de la méthodologie d'élaboration des SDV à laquelle les partenaires nationaux et les partenaires techniques du projet ont contribué. Le point de départ de ce travail a été la valorisation des SDV élaborées précédemment et dans des contextes différents en Tunisie (à Sousse et à Sfax) et dans le monde. Il est

également important de souligner que les documents de méthodologie développés par la CPSCS pour les investissements communaux (le guide technique, le guide financier, et de la participation citoyenne) ont été pris en considération et qu'une attention particulière a été portée pour assurer la cohérence et l'articulation entre les SDV (élaborés par une multiplicité d'acteurs, à l'horizon 2030 et tenant en compte la planification à plusieurs échelles) et les plans d'action communaux quinquennaux (PIC).

3. Tout au long du processus, la méthodologie a été révisée à la lumière de la pratique, ce qui a permis de l'actualiser et de l'inclure dans la présente publication de capitalisation en vue d'une large diffusion.

Pour conclure, nous dirons que cette phase a permis, outre la définition du montage institutionnel et financier du programme, de former les formateurs, de sélectionner les villes partenaires, d'élaborer la méthodologie et le cadre de suivi-évaluation du programme et enfin, d'accompagner la constitution, la formation et l'action des équipes locales et de leurs instances de pilotage et de consultation.

Phase d'élaboration et de mise en œuvre des SDV

L'élaboration effective des SDV commence à partir de la préparation desancements au niveau national et dans les villes partenaires à partir de juin 2017. Dans chaque ville, des structures ont été créées pour le pilotage politique, technique et la gestion des SDV comme suit (voir diagramme):

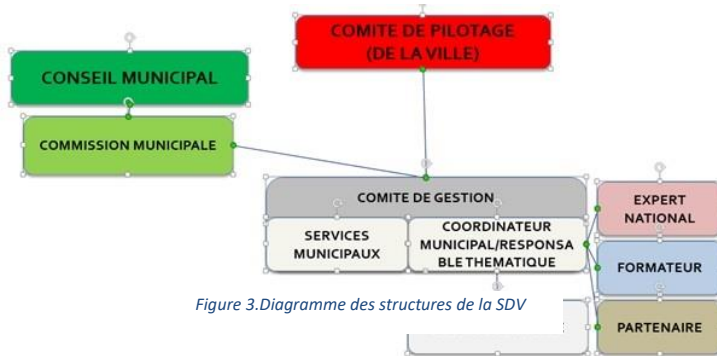


Figure 3. Diagramme des structures de la SDV

Le pi ; phases de planification prévues dans la méthodologie (Voir le diagramme) ; le travail en continu de l'équipe technique et de l'équipe de gestion afin de produire les réflexions et outputs prévus pour chaque phase ; et l'organisation d'un grand nombre d'événements de concertation, autour de la présentation et de la discussion des outputs produits.



Figure 4. Diagramme des phases d'élaboration de la SDV

Les événements ont été organisés dans chaque ville et à chaque phase de la stratégie. A la fin du programme, chaque ville a organisé au minimum 42 événements. La participation moyenne est de 20 personnes par événements tels que les ateliers de formation, ateliers thématiques de priorisation, Comités de Pilotage ou Conseils Municipaux, et de 80 personnes pour chaque conférence générale, soit en moyenne 1100 participations par ville à la fin du projet.

Les sessions de formation de l'équipe locale et des membres du comité de gestion sont des événements capitaux dans le cycle de la SDV car, outre le renforcement des capacités de l'équipe, ces sessions ont pour objectifs de définir le contenu et calendrier de chaque phase de planification et de chaque livrable. Elles ont eu lieu durant tout le cycle d'élaboration de la Stratégie. Au minimum six sessions de formation sont réalisées au total dans chaque ville, à raison d'une au début de chaque nouvelle phase.

Le travail de l'équipe technique a donné lieu à des réunions et ateliers de priorisation ou d'enquêtes publiques, destinés à présenter aux acteurs locaux les travaux résultant du traitement et de l'analyse des données et les documents relatifs à la Stratégie, à demander leur avis et à les impliquer dans l'enrichissement des documents et des outputs à chaque étape.

La validation politique des rapports produits à la fin de chaque étape d'élaboration des SDV (Pré-diagnostic, Diagnostic, Charte de ville, Cadre stratégique, Plan d'Action) est de la responsabilité du Comité de pilotage et permet de garantir d'une part, leur contribution et leur participation et d'autre part, d'assurer l'appropriation locale et la pérennisation des actions préconisées par les SDV.

Les conférences générales ont pour objectif de présenter à une assistance locale élargie, les rapports validés par le comité de pilotage. Elles sont aussi organisées pour diffuser les résultats et pour récolter les avis de la société civile. Six villes ont

organisé 3 conférences générales qui ont eu pour objet le pré-diagnostic, le cadre stratégique et le plan d'action, deux villes ont organisé 1 conférence générale qui a eu pour objet le pré-diagnostic et une ville n'a pas encore réalisé de conférence générale.



Figure 5. Discours de Monsieur El Kebir Mdarhri Alaoui (représentant résident adjoint du PNUD) lors de la 2^{ème} rencontre inter_ville (23.04.2018)

Enfin, à partir des élections municipales, des réunions de conseils municipaux (ordinaires et extraordinaires) ainsi que des réunions de commissions municipales, ont été consacrées à la SDV afin de prendre d'approuver les rapports soumis à leur examen.

En conclusion, les différents événements ont contribué à l'élaboration partagée de la stratégie de ville, à consolider et valider les rapports à la fin de chaque étape de planification.

Axe 2: Formation et réseautage

Madinatouna vise un objectif stratégique consistant à développer la pédagogie du processus et à opérer un transfert de savoir-faire, en matière d'élaboration et mise en œuvre des SDV, ce qui justifie le gros investissement consenti par les gestionnaires du programme en matière de formation de formateurs et formation des équipes municipales, à travers des séances de formation, de coaching continu, de rencontres d'échange et de partage d'expériences entre villes et entre les villes, les institutions nationales et les organismes de coopération.

Par rapport à la formation des formateurs, la GIZ a joué un rôle de leader en support au Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD) et au bénéfice des

partenaires du projet. Ainsi, la GIZ a assuré la formation d'un noyau de 17 formateurs au début de l'année 2017, parmi lesquels 4 ont été retenus pour assurer la formation des équipes municipales. Les capacités des formateurs ont été renforcées par MedCités tout au long du projet, principalement avant le début de chaque phase. La formation des formateurs s'est déroulée en trois phases, avec une partie théorique, des exercices et des débats entre les formateurs.

La formation par les formateurs des équipes municipales a été effectuée à travers six séances de formation, réparties tout au long du processus d'élaboration de la SDV, notamment au début de chaque phase. Chaque formation a comporté une première évaluation de connaissances (ex-ante), suivie d'une partie théorique, de différents exercices et s'est terminée par une seconde évaluation de connaissances (ex-post). Les deux évaluations ont servi à indiquer l'évolution du savoir de chaque participant.



Figure 6. Première formation à Gabes

Au-delà des activités de formation, le renforcement de capacités s'achève grâce à d'autres activités également importantes telles que:

- Le coaching continu des équipes locales sur le terrain par les partenaires techniques. Chaque partenaire assure des missions de terrain dans les villes que chaque partenaire parraine. Le PNUD assure des visites dans toutes les villes afin de renforcer la cohérence et l'homogénéité d'approches, et renforcer si nécessaire l'appui technique aux villes. Les missions sont soit des séances de travail pour suivre les avancées dans la création des documents, soit la participation à des événements pour suivre la compréhension du projet et de la phase par les acteurs.



Figure 7. Deuxième formation à Msaken

- Le suivi de l'état d'avancement de chaque ville pour veiller à ce que les villes avancent dans la mesure du possible d'une manière homogène. Ce suivi est réalisé par le PNUD de manière hebdomadaire, en coordination avec chaque partenaire technique et chaque ville. Il permet de faire le point sur les activités de la semaine passée, les activités prévues durant la semaine et les activités à prévoir pour la semaine suivante. Il permet aussi de faire le point sur les documents achevés et leur révision ainsi que l'identification des éventuelles difficultés pour avancer afin de pouvoir contribuer à trouver des solutions.

L'appui technique pour la révision des documents. Chaque document produit par une équipe technique est lu, modifié et révisé par les partenaires techniques et le PNUD assure un contrôle de qualité. La révision sert à assurer la cohérence et la fiabilité des informations;

Le coaching à distance par téléphone, Skype et par email (échange de documents, corrections, commentaires...). Ce type de coaching a été largement pratiqué tout au long du déroulement du programme par chaque partenaire technique.

Réseautage

Le réseautage dans le cadre du projet Madinatouna s'organise autour de 3 types d'activités:

- Les rencontres entre villes. Ce sont des événements durant lesquels des représentants des équipes locales de chaque ville se réunissent avec des représentants des partenaires, de ministères concernés et d'autres acteurs intéressés à agir en synergie avec le projet.



Figure 8. Troisième Inter-ville à Sousse

- Ces rencontres ont pour objectif les échanges d'expériences et des bonnes pratiques entre les différentes villes et catégories d'acteurs. Quatre rencontres inter villes ont été organisées autour d'un sujet et en rapport avec l'avancée du projet: à la fin de l'étape de diagnostic, à la fin de l'étape du cadre stratégique, à la fin de l'étape du plan d'action et à la fin de l'étape de suivi et évaluation. La première rencontre a été organisée à la Soukra et a compté sur la participation de 60 participants, la seconde rencontre a été tenue à Zarzis (gouvernorat de Médenine) avec 65 participants, la troisième rencontre a eu lieu à Sousse, à laquelle ont participé 86 personnes et la quatrième à Tunis, à l'occasion de la clôture du projet.



Figure 9. Deuxième Inter-ville à Zarzis en présence de gouverneur de Médenine

- SDG camps. Les camps ODD "SDG camps" sont des événements organisés par le système de Nations Unies depuis 2016 en Tunisie pour informer et former les

jeunes (15 à 25 ans) sur les enjeux des Objectifs de Développement Durable et leur permettre de proposer des solutions. Cette initiative fait partie d'un programme global du PNUD « Youth Leadership Programme » qui a pour objectif de soutenir le potentiel de jeunes pour qu'ils deviennent des leaders de leur communauté. A l'occasion de l'organisation des SDG Camps du 2017 en Tunisie, le PNUD a proposé leur organisation dans les villes du projet Madinatouna afin que (i) les jeunes participants puissent être associés au processus des SDV, (ii) que les solutions proposées par les jeunes puissent inspirer les plans d'action des SDV et (iii) que les jeunes ainsi que les autres membres des équipes locales du projet puissent renforcer leurs capacités en matière d'ODD.

- Le réseautage intervient de manière spontanée sur initiative d'au moins deux villes désirant échanger leurs expériences et leurs bonnes pratiques afin d'en tirer des avantages pour leurs villes. Deux types d'échanges se sont développés avec l'aide des coordinateurs juniors. Le premier échange est sur l'organisation des activités. Les équipes locales organisent chaque activité dans un laps de temps restreint, ainsi deux équipes ou plus échangent sur les bonnes pratiques à mettre en place pour organiser au mieux une activité afin d'intéresser les participants. Cet échange se base sur l'animation de l'activité, les documents présentés ou encore les invités. Le second échange est sur la forme que prennent les documents finaux. Lorsqu'une équipe termine un document, celui-ci est partagé avec les autres équipes à leur demande pour qu'elles puissent s'inspirer de la mise en forme.



Figure 10. Echange entre experts en économie (Inter-Ville Sousse)

Le réseautage sera assuré par les coordinateurs juniors et les équipes locales de chaque ville. Ce réseautage assurera l'ancrage institutionnel du programme et sa pérennisation et

facilitera le réseautage autour des SDV ou de manière plus ciblée, autour de thématiques spécifiques (réseaux thématiques).

Axe 3: Communication, Capitalisation et diffusion

La communication et la capitalisation sont réalisées tout au long du projet par l'édition d'une fiche semestrielle écrite par chaque ville pour les deux derniers semestres. A la fin du projet, les fiches semestrielles sont exploitées dans l'écriture d'une fiche de capitalisation décrivant l'ensemble des pratiques mises en place par les équipes locales. Son but est de mettre en avant les « bonnes pratiques » de la planification stratégique.

Les éléments de la fiche de capitalisation sont ensuite diffusés aux niveaux national et régional par les partenaires dans leur réseau. La diffusion au niveau territorial permet de sensibiliser les acteurs de coordination régionaux sur les pratiques de la SDV pour que ces acteurs déconcentrés de l'Etat se positionnent à un niveau intermédiaire entre l'Etat et les villes et accroissent leur participation au développement territorial, notamment au niveau des villes.

- Ce rapport final de capitalisation s'alimente de l'ensemble des informations tirées des fiches, des événements, réunions, ateliers et des documents mises en place dans toutes les villes élaborant une stratégie de ville.
- Chaque ville a la charge de produire cinq documents: (i) un diagnostic qui contient un ensemble de données collectées, organisées et analysées de manière sectorielle regroupant les principaux faits descriptifs de la situation actuelle de la ville et des défis (problématiques à résoudre, opportunités à saisir) auxquels le territoire communal fait face. Une première identification des ODD prioritaires est faite ; (ii) le cadre stratégique qui regroupe la vision, les lignes stratégiques et les objectifs stratégiques qui cadrent la stratégie de la ville ainsi que la Charte de la Ville, signée par les acteurs. Une identification des cibles ODD les plus pertinentes par rapport aux objectifs spécifiques est faite ; (iii) Le plan d'action qui regroupe l'ensemble des programmes et projets en cours et à mettre en place pour réaliser la stratégie de la ville et atteindre la vision définie. Un classement de projets en fonction de leurs contributions aux ODD et cibles est fait ; (iv) un rapport de Suivi & Evaluation qui contient des outils et structures pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation permanente de l'implémentation de la stratégie de la ville. Une identification des indicateurs qui pourront servir pour suivi la contribution des projets à l'atteinte des ODD est faite et ; (v) La fiche de synthèse résume l'ensemble des documents élaborés par l'équipe locale, validés par les partenaires d'appui et publiés pour diffusion.

La communication du projet a aussi porté sur son image avec la conception d'un logo réutilisé sur un ensemble de produits de communication. Le logo « Madinatouna » représente une entrée de ville sous forme de porte, avec le nom du projet écrit en alphabet arabe et latin. Les produits de communication utilisant le logo sont des sacs en tissu, des classeurs, des stylos, des pochettes, des blocs-notes et des brochures. Ils sont distribués aux partenaires, aux équipes locales, lors des rencontres inter-villes, et lors de l'atelier final.



Lors des activités, des photographies sont prises pour alimenter une photothèque du projet. Elles sont ensuite utilisées pour les documents du projet comme le rapport de capitalisation, les rapports SDV, les rapports de synthèse. De plus, lors d'événements importants comme les réunions de passations avec les élus municipaux ou les rencontres inter-villes, des articles avec les photographies sont publiés sur les réseaux sociaux des partenaires.

CILG VNGI est le partenaire qui a assuré un rôle de leader par rapport à cette composante.

Les bonnes pratiques sont diffusées auprès des autres villes lors d'ateliers et de réunions de partages sous forme de « scaling-up ».

La méthodologie de capitalisation

Pourquoi capitaliser ?

A l'instar de Pierre de Zutter, grand expert en capitalisation, nous dirons que « La capitalisation, c'est transformer les connaissances en savoir partageable », ou encore que: « Capitaliser, consiste à valoriser ce que l'on sait faire, à théoriser les savoir-faire, pour ne pas les perdre, à transformer la connaissance tacite en connaissance explicite et à modéliser les savoirs pour qu'ils soient transposables ».

La capitalisation fait partie intégrante du processus du projet et donne tout son sens aux objectifs stratégiques et spécifiques de Madinatouna, à savoir : contribuer au développement intégré des villes et à la gouvernance locale en Tunisie en renforçant les démarches de planification urbaine participative et stratégique dans neuf villes tunisiennes, en contribuant à la diffusion du savoir et savoir-faire acquis.

Les objectifs de la mission de capitalisation

Parmi les objectifs de la mission de capitalisation, nous nous arrêterons sur:

- La construction de la mémoire du processus à travers la documentation du des actions mises en œuvre dans le cadre du projet,
- La présentation et l'analyse des principales bonnes pratiques significatives identifiées au niveau national et dans le cadre de l'appui aux communes et acteurs locaux dans le cadre des 9 SDV,
- Le partage des leçons apprises en matière de planification urbaine stratégique,
- La facilitation de la construction d'une vision du futur en matière de planification urbaine stratégique en Tunisie.

Aspects méthodologiques

Tout processus de capitalisation commence par un travail de documentation rapide du processus, de rassemblement et d'organisation des principales informations mobilisées et produites, afin de reconstituer la mémoire de l'expérience et le socle de connaissances à partir duquel pourra commencer le travail d'analyse, de systématisation et de théorisation de la démarche et des outils de planification urbaine stratégique, tels les SDV.

Le travail documentaire permet de décrire et d'analyser le processus des SDV initiées à travers des conventions entre le ou les maîtres d'ouvrage et ses partenaires communaux, des rapports d'activités narratifs, des fiches de capitalisation, des produits réalisés ...

Par la suite, la réalisation des entretiens au sein des focus groups et individuels ainsi que l'observation directe à travers des visites de terrain périodiques dans les communes bénéficiant de l'appui du projet ont permis de compléter le travail documentaire, d'appréhender le processus initié autour des SDV, de cerner les changements entraînés par cette dynamique et de présenter et analyser les principales pratiques significatives identifiées dans le cadre de l'appui du projet à la planification urbaine stratégique dans les communes.

C'est ainsi que la capitalisation de l'expérience accumulée dans le cadre du projet Madinatouna, permettra de partager et mettre à la disposition des communes et partenaires locaux et nationaux, les leçons tirées, les bonnes pratiques, les savoirs, les défis et les solutions développées pour améliorer la qualité de la planification urbaine stratégique, de l'action et des projets municipaux.

Aperçu sur le déroulement de la capitalisation

Les différentes étapes suivies pour la capitalisation sont décrites ci-dessous:

- Mise en place de la mission avec le recrutement d'un expert principal du CILG-VNG International qui assure le pilotage de la mission de capitalisation. Le PNUD, Med cités et la GIZ contribuent techniquement à la capitalisation,
- Rassemblement de la documentation utilisée et produite par le programme,
- Visites et coaching des communes et participation aux principaux événements du projet aux niveaux national et local,
- Préparation, en concertation avec les partenaires nationaux et locaux du projet des formats type pour les produits de capitalisation: fiches trimestrielles par ville, rapports d'avancement trimestriel, rapport final...afin de bien mener le processus de documentation/capitalisation,
- Capitalisation de l'expérience de chaque ville étape par étape : ce travail de capitalisation des travaux programmés s'est effectué par des échanges par téléphone et email et avec des entretiens et des focus groups au début et à la fin de chaque étape du processus des SDV dans chaque commune partenaire,
- Synthèse (brouillon du rapport de capitalisation) faisant état des résultats et conclusions de la capitalisation, intégrant l'avis des partenaires techniques.
- Réunions de restitution et de réflexion auprès des partenaires techniques, puis des partenaires nationaux et locaux, des principaux résultats du processus de capitalisation,
- Rédaction du rapport final de capitalisation et des supports de présentation des expériences et des bonnes pratiques des SDV par ville.

Deuxième partie : Analyse de la gouvernance des SDV et participation des différents acteurs

Il s'agit principalement de décrire et analyser les pratiques développées par les acteurs nationaux, les municipalités et leurs partenaires locaux publics, associatifs ou privés dans le cadre de l'élaboration et la préparation de la mise en œuvre des SDV.

Les informations et connaissances réunies à ce propos sont présentées selon les quatre thèmes suivants :

- La participation des acteurs nationaux dans les activités du projet
- La participation des municipalités dans les activités du projet
- La participation des partenaires locaux des municipalités
- Les synergies entre les acteurs du projet Madinatouna

La participation des acteurs nationaux dans les activités du projet

Les acteurs nationaux impliqués dans le projet

Comme indiqué dans la première partie de ce rapport, consacré à la présentation du projet, les institutions nationales impliquées sont principalement en charge de la décentralisation, des Collectivités Locales, de l'environnement, du développement et de l'aménagement des territoires : ces institutions ont été réunies à plusieurs reprises, tout au long du déroulement du projet dans le cadre du COPIL et dans le cadre du CNC qui devrait perdurer après l'achèvement du projet pour jouer un rôle de coordination des initiatives de planification locale stratégique.

Conformément à la Constitution tunisienne de janvier 2014 qui a fait de la décentralisation un choix incontournable, le gouvernement tunisien a mis en place un programme national d'opérationnalisation de la décentralisation et a désigné l'Instance de Prospective et d'Appui au Processus de Décentralisation (IPAPD) (sous tutelle du MALEV) pour piloter le processus en coordination avec les autres ministères concernés. Ainsi, le MALEV, ses organismes affiliés (IPAPD, le CFAD et la CPSCL), et différents acteurs nationaux se sont engagés dans cette nouvelle voie à travers plusieurs actions. Tel est le cas du Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI) qui s'est engagé à inscrire le processus d'élaboration du Plan Quinquennal de Développement National 2016-2020 (PQD), et notamment l'élaboration de la vision et plans de développement des gouvernorats dans une dynamique de promotion de la participation active des acteurs territoriaux, à savoir des représentants de la société civile, du secteur privé et des collectivités territoriales (incluant certaines municipalités). D'autres ministères sectoriels,

notamment le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT), se sont engagés aussi dans cette réflexion sur la planification dans le contexte de la décentralisation. La coordination entre eux demeure un défi. Le Comité National de Coordination, co-présidé par le MALEV, le MDICI et la FNVT et appuyé par le projet Madinatouna, facilite le partage d'informations, la promotion de synergies et la coordination autour la thématique de la planification urbaine stratégique.

Quant à la FNVT, elle joue un rôle de lobbying pour les communes afin de faire parvenir leurs voix, leurs attentes, leurs problèmes et leurs propositions au niveau central. Elle assure aussi un rôle de représentation auprès des instances nationales et internationales mais également un rôle d'assistance technique, d'information, d'animation du réseautage et de capitalisation/diffusion des bonnes pratiques municipales. De ce fait, elle se situe au cœur du montage institutionnel du projet Madinatouna, assure l'ancrage institutionnel du projet dans le monde municipal et joue un rôle d'intermédiation quand cela se révèle nécessaire entre les villes et les partenaires du projet, comme ce fut le cas lors du remplacement de la ville de Monastir par celle de Msaken.



Figure 11. Rencontre partenaires et responsables locaux, régionaux et nationaux ; Zarzis

Enfin l'Association Tunisienne des Urbanistes (ATU), veille à la promotion de la profession et à sa mise à niveau dans le contexte actuel de décentralisation et de renforcement des collectivités locales. Elle agit à la fois comme structure bénévole, apportant volontairement son appui au développement municipal, en particulier dans

le domaine de la planification urbaine stratégique ou comme structure prestataire de services, en effectuant des prestations pour des institutions nationales et internationales comme par exemple la GIZ qui lui a confié une mission d'accompagnement des villes de Msaken et Jendouba dans le cadre du projet Madinatouna.

Contribution des acteurs nationaux à la réalisation des activités du projet

La FNVT a accueilli la majeure partie des événements de portée nationale du projet, notamment les réunions du Comité National de Coordination (CNC), de Comités de Pilotage, et de l'Unité Technique du Projet (UTP) mais également la plupart des réunions avec les formateurs à chaque étape des SDV. Elle s'est par ailleurs engagée à garantir la pérennisation des actions du projet et d'œuvrer, en concertation avec le MALEV, pour l'institutionnalisation de la démarche et de l'outil SDV. A cette fin, elle veillera à la formalisation et diffusion des bonnes pratiques municipales, notamment à travers l'animation d'un réseau thématique de villes, dédié à la planification urbaine stratégique. Elle pourra également intégrer les informations relatives aux SDV dans le cadre du Baromètre des Villes, projet développé avec CILG-VNG International, qui concerne les 350 communes tunisiennes et fournit les principales données statistiques sur la population, l'habitat, les infrastructures et équipements publics, l'économie, l'état de l'environnement et des ressources naturelles et les finances et la gouvernance municipales.



Figure 12. Les participants au troisième Inter-Ville à Sousse

Le 2^{ème} groupe d'acteurs composé par le MALEV et le MDICI, joue également un rôle important dans la mesure où ces acteurs sont impliqués dans les réformes liées à la

décentralisation territoriale qui octroient un rôle nouveau aux communes dans l'équipement et le développement durable de leurs territoires et dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques locales en rapport avec leurs compétences actuelles et futures. C'est dans cette perspective que ces deux ministères co-président le CNC et qu'un dialogue s'est établi avec les autres partenaires du projet pour une mise en synergie des politiques et des projets, conformément au mandat du Comité défini dans ses TDR.

Un 3^{ème} groupe d'acteurs est constitué par le MEHAT, le CFAD et la CPSCS qui sont associés au projet mais dont la participation a été limitée. Leurs missions dans le domaine des politiques urbaines, de la formation et de la programmation des investissements municipaux justifient le rôle important qu'ils pourraient jouer dans le CNC, notamment en termes de transfert de savoir-faire accumulé dans le cadre de l'élaboration des SDV.

Enfin, nous citons l'ATU qui dans le passé a déjà accompagné des villes tunisiennes dans l'élaboration de leurs SDV (Siliana, Jendouba, Béni M'tir), et qui est à la fois partenaire et prestataire de services dans le cadre du présent projet pour le compte de la GIZ auprès des villes de Msaken et Jendouba. Ainsi, l'ATU a un rôle important à jouer dans l'évolution du métier d'urbaniste dans le contexte de la décentralisation qui implique le développement de la planification urbaine stratégique et participative. L'ATU est donc naturellement bien placée pour être ambassadrice de la démarche SDV et pour la diffuser auprès de ses adhérents et des villes auxquelles elle proposera son expertise citoyenne.

La participation des municipalités dans les activités du projet

Adhésion au projet et préparation des évènements

Les municipalités sont les partenaires sans lesquels le projet n'aurait jamais existé. Leur adhésion au projet constitue donc la pierre angulaire pour le succès de Madinatouna. Elles sont des partenaires déterminants pour la préparation, l'animation et le suivi des évènements du projet au niveau local. Il faut cependant signaler que ce rôle a été plus important dans les municipalités qui ont mis en place des chefs de projet SDV très disponibles. Le rôle du coordinateur local (chef de projet) est capital. Il est chargé de maintenir un lien fort entre la SDV et la commune et entre le coordinateur national et l'équipe de projet. Il est aussi chargé de renforcer la relation entre le partenaire international (parrain de la SDV) et les structures locales de la SDV, de conduire l'équipe technique et d'assurer la coordination technique d'un des 4 axes thématiques de la SDV (à savoir social, environnemental, économique et urbain).

Contributions dans la réalisation des activités du projet

Aux côtés du coordinateur local, l'équipe municipale technique du projet est composée par 3 jeunes spécialistes (VNU) qui couvrent l'ensemble des axes thématiques de la SDV. Les jeunes spécialistes sont dédiés à temps plein au projet, et ils/elles sont au cœur du processus qui a conduit toutes les activités de la SDV. Le recrutement dans le temps et la stabilité des équipes de jeunes, constituent des facteurs importants de réussite du processus SDV. En effet, les jeunes sous la supervision du Coordinateur Local et du partenaire technique, sont responsables de la réalisation des rapports de chaque étape de planification ainsi que des fiches détaillées des projets et de la rédaction du rapport pour le suivi et l'évaluation de la SDV, y compris les indicateurs. Les équipes municipales sont également en charge de l'organisation des activités de concertation avec les acteurs lors de chaque phase du projet, des réunions des organes de pilotage du projet et présentation des résultats des travaux de la SDV, des conférences et des activités de participation publique, de la mise en place des activités de communication du projet et de la participation à la réflexion méthodologique finale.



Figure 13. Comité de gestion : Quatrième formation à Msaken

Par ailleurs, des équipes de gestion municipales (cadres de la municipalité chargés de suivre le processus d'élaboration des SDV), ont accompagné les équipes techniques, tout au long du processus d'élaboration de la SDV, notamment dans la réalisation des différentes activités (collecte de données, entretiens, ateliers, analyses...) et dans l'élaboration des documents marquant les différentes phases du cycle de la stratégie. De plus, ces équipes municipales de gestion de la SDV ont facilité les contacts initiaux

avec les acteurs afin que l'équipe technique puisse les impliquer directement dans les activités du projet.



Figure 14. COPIL 2 à Béja en présence de la présidente de la délégation spéciale

A côté de ce rôle technique, les municipalités ont assuré le portage politique des SDV, à travers l'implication dans un premier temps des président-e-s des Délégations Spéciales.



Figure 15. Conférence générale à Béja en présence du Gouverneur et du nouveau conseil élu

Par la suite, le pilotage a été assuré par les présidents de communes, en tant que présidents du Comité de Pilotage et responsables politiques du projet de ville. Il faut également souligner l'engagement des autres membres des conseils municipaux et des cadres municipaux et des membres des Délégations Spéciales qui ont eu un impact sur le degré d'appropriation et d'ancrage municipal du processus qui peut se mesurer au nombre de participants aux formations. A titre de rappel, ces formations sont ouvertes aux membres du comité de gestion et aux membres de l'équipe technique.

La participation des partenaires locaux des municipalités :

Les catégories d'acteurs participant à l'élaboration de la SDV sont les acteurs publics, les partis politiques, les associations et les autres acteurs de la société civile. Ces derniers sont entendus dans un sens large où les syndicats, l'association patronale, les universités et les centres de recherche et les personnes ressources sont inclus.

Participation aux évènements

- Le nombre d'acteurs de la société civile participant aux évènements liés aux processus des SDV se situe autour de 110 acteurs. Ce chiffre représente la somme cumulée des acteurs de la société civile ayant participé à chaque étape réalisée dans les différentes villes du projet. Les acteurs associatifs représentent la majorité des participants avec 85%. Les acteurs syndicaux ont un taux de présence de 6% alors que les universitaires ont un taux de présence de 9%.



- L'ensemble des Conférences de restitution des diagnostics ont été suivies par 677 acteurs (lors des 8 conférences générales) et la Conférence Générale pour la restitution du cadre stratégique a réuni 456 personnes (lors de 6 conférences générales).
- Cependant, il faut noter que le chiffre moyen, cache des disparités entre villes. Ainsi par exemple, l'événement de la Conférence Générale de restitution du cadre stratégique, qui a réuni en termes globaux 456 personnes, a montré qu'à peu près 60 acteurs ont participé aux conférences de Tataouine ou Médenine alors que 100 ac



Figure 17. Conférence générale à Béja

L'équipe de Béja explique que la présence du Gouverneur et des représentants du COPIL, du PNUD et de CILG-VNG International, a contribué à la mobilisation des acteurs locaux d'où l'importance de l'appropriation et du portage politique pour donner une visibilité et mettre en valeur le processus des stratégies par les partenaires nationaux et internationaux

Contribution aux rapports de planification

Les acteurs locaux ont largement participé à la fourniture de données disponibles au sein de leurs institutions, associations ou organismes à travers des entretiens menés par les membres de l'équipe technique municipale pour collecter des informations quantitatives et qualitatives ainsi que pour recueillir des recommandations à mettre en exergue dans les documents des SDV. Certains représentants des acteurs territoriaux ont aussi participé aux COPIL et aux CG.

Il faut également signaler le rôle essentiel de ces acteurs dans la priorisation des défis, des objectifs stratégiques et dans l'élaboration de la vision. Lors des ateliers de priorisation, ces acteurs locaux ont justifié leur choix de prioriser tel ou tel défi, en partageant leur vision et les informations qu'ils possèdent sur la ville.

Un stade supérieur de contribution de ces acteurs a été atteint dans l'étape d'élaboration du Plan d'Action, où ils ont contribué à la formulation des fiches de projets prioritaires.

Le cas de la Soukra est particulier dans le sens où elle s'est autofinancée. La solution a été de mettre en place une équipe, gérée et financée par des moyens locaux, tout en assurant un portage technique par un partenaire international. Ce portage technique a été notamment assuré par la présence d'une stagiaire de ce partenaire.

Les synergies entre les acteurs du projet Madinatouna

Le rapport entre les gestionnaires et partenaires internationaux et nationaux du projet a facilité les synergies entre programmes et projets, notamment Le programme National des Villes Durables et le Programme de Développement Urbain et de Gouvernance Locale du MALEV; Le projet USUDS de Medcités; les Projets du PNUD : SDG Camps, Projet de renforcement de l'Ecosystème Entrepreneurial au Sud de la Tunisie –REES, Projet «intégration de la migration dans la planification », projet de réduction de crises et de catastrophes, projet de prévention de l'extrémisme violent ; programme conjoint du système de Nations Unies pour l'atteinte des ODD, PAGUDEL du CILG-VNGi, les Programmes CoMun : Appui au développement régional, IDEE, Initiative pour le développement municipal en Tunisie de la GIZ.

Comme cela a été évoqué plus haut dans la présentation du projet Madinatouna, plusieurs partenaires internationaux interviennent dans le processus avec des missions communes mais également des missions spécifiques². L'intérêt de ce montage est de faire converger les approches, de mettre en synergie les interventions,

²Missions spécifiques des acteurs: gestion du programme, assurance qualité, assistance technique aux 9 villes et coaching rapproché de 3 villes par le PNUD, financement des SDV de deux villes et leur coaching par la GIZ, qui a en partie sous-traité la mission à l'ATU, la définition de la méthodologie et le coaching de deux villes par Medcités et la capitalisation du programme et le coaching de 2 villes par CILG-VNG International.

de mobiliser les ressources d'autres projets, mis en œuvre parallèlement par les partenaires :

- Dans le cadre du Projet Pays de CA : L'assistance technique au développement Régional par la Banque Mondiale, l'étude de Baseline des communes par Best Consulting, la stratégie urbaine nationale initialement confiée à l'ATU puis à UN-Habitat.
- A travers différents projets et programmes du PNUD, le projet Madinatouna a pu bénéficier d'un appui technique et financier supplémentaire et complémentaire, notamment à travers :
 - o Le projet de Renforcement de l'Ecosystème de l'Entreprenariat dans le Sud en Tunisie (REES)» qui a contribué au renforcement de capacités des acteurs du projet en matière de Développement Economique Local (DEL) à travers la prise en charge (i) d'une mission d'un expert international en DEL qui a participé en tant que formateur à la formation de formateurs du projet Madinatouna; (ii) l'appui technique d'un expert national pour la réalisation des pré-diagnostic des économies locales de Médenine et de Tataouine (iii) la participation de deux coordinateurs des SDV (Médenine et Tataouine) à une formation spécialisée en DEL à la Hague Academy (Pays-Bas); (iv) la réalisation d'une mission en Tunisie et d'autres en Italie avec des partenaires de la Coopération Décentralisée italienne intéressés à appuyer la mise en œuvre de projets de la SDV de Tataouine et pour partager leurs expériences en matière de formation professionnelle et promotion de l'emploi autour de la chaîne de valeur du plâtre et du marbre avec des acteurs territoriaux nationaux, régionaux et de la ville de Tataouine. (v) la réalisation d'une mission en Tunisie et d'une autre en Espagne avec des partenaires de la Coopération Décentralisée espagnole intéressés à partager leurs expériences en matière de planification urbaine stratégique avec des acteurs territoriaux nationaux, régionaux et de la ville de Médenine (vi) la réalisation et publication des 3 rapports "Municipalité en Chiffres" pour les municipalités de Médenine, Tataouine et Gabès regroupant de nombreuses données quantitatives pour les volets urbain, économique, environnemental et social.
 - o Le projet « d'Intégration de la Migration dans la Planification" a contribué au projet Madinatouna à travers la prise en charge d'une partie du coût de l'organisation des rencontres entre villes ainsi que la mise à disposition d'experts qui ont organisé des séances de sensibilisation et d'exercices pratiques sur « comment prendre en compte et intégrer la migration dans les SDV ? ».
 - o A travers le Programme régional du PNUD Youth Leadership Programme, le PNUD Tunisie a financé l'organisation des « SDG Camps » pour sensibiliser et former 200 jeunes des villes participants au projet Madinatouna. Comme résultats de ces "SDG Camps", 40 solutions pour répondre aux priorités de développement de leur villes ont été conçues, dont 16 ont été retenues avant

d'être évaluées lors d'un atelier national où 5 ont été sélectionnées pour participer à l'atelier régional de l'initiative YLP qui a eu lieu début décembre 2017 au Caire, en Egypte. Enfin, parmi tous les participants à l'atelier régional, deux représentants tunisiens ont été sélectionnés pour participer au UN ECOSOC Youth Forum 2018 à New York fin janvier 2018.

- Le programme VNU a contribué au renforcement des capacités de jeunes spécialistes du projet Madinatouna à travers la prise en charge de leur participation à un atelier international (à Bangkok et à Dakar).
- Le PNUD a pris en charge la participation de la Conseillère Technique Principale du projet Madinatouna à une mission à Florence pour présenter le projet dans un événement international organisé par la région de Toscane sur la localisation des ODD. La Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique a pris en charge la participation du coordinateur de Béja pour la présentation de la SDV de Béja comme un exemple d'outil pour la localisation des ODD.

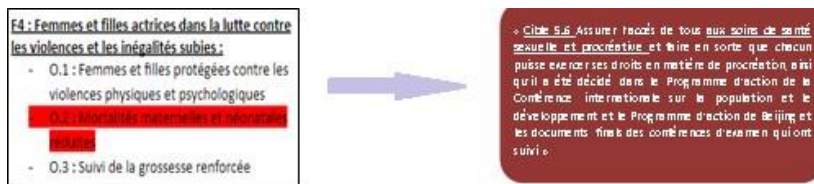


Figure 18. Processus de localisation des ODD dans le cadre stratégique

- Dans le cadre des projets de la GIZ : CoMun, Innovation, Développement Economique régional et Emploi, (IDEE), Initiative pour le développement municipal en Tunisie (CoMun/SI), Formation pour les municipalités :

Le projet Madinatouna vise à renforcer les capacités des acteurs locaux notamment les communes en matière de planification stratégique. La GIZ à travers son projet « formation pour les municipalités » a travaillé en partenariat avec le CFAD pour développer et assurer une formation de formateurs.

D'autre part, l'approche principale du programme régional CoMun est la mise en réseau des villes. Au sein de son programme, CoMun a développé plusieurs réseaux thématiques locaux. Le réseau SDV proposé par la GIZ dans le cadre du projet Madinatouna, se présente en tant que catalyseur de développement urbain dont le concept se caractérise par l'échange et le dialogue régulier entre les villes.
- Dans le cadre des projets Medcités : Le projet Madinatouna se base principalement sur les expériences antérieures de MedCités autour de la planification stratégique urbaine en divers pays de la Méditerranée, et plus concrètement sur le projet USUDS qui a travaillé pour l'élaboration de la SDV de Sousse. La méthodologie implémentée à Sousse, revisitée et adaptée à la réalité actuelle des municipalités tunisiennes, forme la base de la proposition méthodologique de Madinatouna. Par

ailleurs, MedCités a accompagné sur le plan technique, la ville de Sousse pour la conception de son Bureau de Développement Local pour la mise en œuvre et le suivi de la SDV.

- Dans le cadre des projets du CILG-VNG International : le Projet d'Appui à la Gouvernance Urbaine Démocratique et au développement Economique Local (PAGUDEL) a été développé dans 18 villes du Nord au Sud du pays et a accompagné notamment le renforcement des capacités des communes en matière de planification urbaine stratégique, l'élaboration de chartes de villes qui ont été intégrées dans la méthodologie et constituent un des outputs des SDV, de chartes « jeunesse » et de chartes d'égalité entre les femmes et les hommes dans la gestion des affaires locales et le lancement de la SDV de la ville du Kef. Le centre a également mis à la disposition des équipes techniques, les banques de données locales qu'il a contribué à mettre en place dans plusieurs villes et accompagné des Stratégies de Développement Economique des villes de Béja et Sidi Bouzid dont la démarche et les données ont été prises en compte dans l'élaboration des SDV de ces deux villes et des Plans d'Investissement Communaux, sensibles au genre et à la jeunesse, respectivement dans les villes de Médenine et Ben Guerdane, susceptibles d'éclairer les démarches des SDV.

Les rapports entre les différentes municipalités

Les rencontres inter villes ont joué un rôle fondamental pour développer les échanges intercommunaux mais des échanges « bilatéraux » ont également pu être développés entre communes situées dans le même gouvernorat ou relativement proches, à travers leurs participations aux événements des SDV ou à la faveur de visites institutionnelles. Ces échanges ont été favorisés par les institutions partenaires. La FNVT veillera à systématiser ces échanges dans le futur.

Les rapports entre les municipalités et les partis politiques





Figure 19. Concertation des partis politiques à Jendouba

Ces relations ont été fructueuses et cordiales de l'avis de tous et les inévitables tensions entre formations politiques n'ont pas entravé le travail de concertation autour des SDV. Plusieurs partis ont même affirmé avoir intégré les préconisations des SDV dans leurs projets électoraux municipaux. Il faut ici rappeler que l'implication des partis politiques a été un préalable méthodologique afin d'assurer l'appropriation de la SDV (processus et résultats) par les nouveaux élus, dans cette période transitoire des communes tunisiennes. Il faut également préciser que les partis se sont impliqués dans les phases de diagnostic et de cadre Stratégique, à travers leurs participations à des ateliers de priorisation et leurs présences lors des conférences générales, ce qui constitue en soi une innovation méthodologique de taille dans le contexte de transition politique que traverse la Tunisie.

Les rapports entre municipalités, gouvernorats et services déconcentrés

Les relations commune-gouvernorat ont été intenses et fructueuses pour les deux parties. Par ailleurs, en l'absence de Conseils Municipaux élus, la présence du gouverneur et des autres membres du gouvernorat aux événements SDV et leurs appuis pour l'accès aux services déconcentrés de l'Etat, qui étaient pour la plupart, membres des délégations spéciales, ont joué un rôle important dans l'avancement du travail et pour l'ancrage politique de la SDV auprès des acteurs de la ville. Il faut cependant reconnaître que malgré l'appui du gouvernorat, certaines directions régionales ont été moins collaboratives que d'autres pour fournir les informations demandées.

Les rapports entre les équipes municipales des SDV, les associations et les autres composantes de la Société Civile:

Le rôle de la société civile s'est manifesté essentiellement pendant l'élaboration de la SDV (participation aux ateliers de concertation ; aux Conférences Générales ; au diagnostic) ainsi qu'à travers l'animation des activités de participation citoyenne. Les acteurs de la société civile représentent en moyenne 40% des acteurs présents aux événements. Le maximum est de 61% à Béja et le minimum est de 20% à Sidi Bouzid. La mobilisation et la collaboration entre les associations et la municipalité de Médenine est un exemple particulièrement positif.

Le fort taux d'implication des associations est expliqué par l'équipe par les bonnes relations qu'elle a pu nouer avec les acteurs de la ville, à l'occasion de travaux de planification menés antérieurement ou parallèlement à la SDV, notamment avec l'appui de CILG-VNG International, comme la Stratégie de développement

économique local de Béja et la Stratégie multi acteurs d'inclusion des femmes dans la gestion de la ville de Béja .

La participation citoyenne

Il faut souligner ici les contraintes budgétaires qui ont empêché une participation citoyenne élargie et continue et qui ont limité l'opportunité de développer une véritable communication autour la démarche stratégique et participative des SDV. Cependant, il y a eu des exemples encourageants comme celui de Médenine, où les associations se sont mises à la disposition de la municipalité pour la réalisation de la consultation citoyenne, en prenant en charge elles-mêmes les coûts de cette activité.

A travers les enquêtes:

Le total d'enquêtes citoyennes effectuées est de 9 864 enquêtes. L'équipe de Béja a collecté 1 000 enquêtes, celle de Médenine en a collecté 914, celle de Kairouan 4 000 enquêtes, celle de Gabès 1 300 enquêtes et celle de Tataouine et de Sidi Bouzid 1 200 chacune. Les équipes ont mis en place différentes pratiques.

- Comme expliqué auparavant, les bonnes relations de la municipalité de Médenine avec les associations ont permis qu'une vingtaine d'associations se soient mises à la disposition de la municipalité pour la réalisation et la prise en charge de la consultation citoyenne.
- Les experts juniors de Béja sont allés faire du porte à porte dans les établissements d'enseignement où se trouvent les jeunes (lycées, facultés) puis ils ont complété les enquêtes de terrain par un questionnaire en ligne, qu'ils ont communiqué sur les réseaux sociaux et à la radio.
- Sidi Bouzid a installé une table d'enquête dans le hall de la municipalité afin d'enquêter auprès des citoyens venant en grand nombre dans ce bâtiment public.
- Tataouine a installé une table d'enquête sur une place centrale de la commune.
- Les équipes de Tataouine, Gabès, Kairouan, Sidi Bouzid et Béja ont établi un partenariat avec une association locale afin que les membres de cette association réalisent les enquêtes. Cette pratique semble être la meilleure, en raison des liens privilégiés que les associations entretiennent avec les communautés urbaines.



Figure 20. Installation d'une tente pour les enquêtes sur une place publique de Tataouine

- La participation citoyenne est un moyen très sensible dans l'amélioration de l'image de la municipalité chez les autres acteurs (72.2% des Béjaouas estiment que la vision de la ville est bien exprimée et répond à leurs attentes).

Les rapports entre municipalités et citoyens : les jeunes et les femmes

- L'appui des jeunes experts VNU aux municipalités a été fondamental et a permis la création d'un noyau dur de jeunes tunisiens qui est initié au processus de la stratégie de développement de ville. Cependant, malgré l'importance du nombre de jeunes chômeurs diplômés, il y a eu des difficultés pour trouver les profils adéquats dans certaines villes. Les municipalités ont par ailleurs offert une excellente opportunité d'insertion professionnelle de ces jeunes en leur offrant un cadre d'expérimentation et de travail intéressant et convivial,
- La manifestation des SDG Camps en 2017 organisés par le système des Nations Unies en Tunisie et notamment par le PNUD, a eu pour but d'une part, d'offrir aux jeunes de 15 ans à 24 ans la promotion de leur engagement dans la contribution à la réalisation des Objectifs de Développement Durable, et d'autre part, l'identification et mobilisation de jeunes intéressés à s'impliquer dans le processus d'élaboration de SDV. Les SDG Camps ont regroupé 170 jeunes, dont 68 jeunes femmes dans 7 villes tunisiennes (Tataouine, Sidi Bouzid, Médenine, La Soukra, Kairouan, Gabès et Béja). Ces événements ont pris la forme d'un atelier durant lequel les participants ont proposé des solutions pratiques pour contribuer à la mise en place des ODDs.



Figure 21. Séance de travail aux SDG Camps de Tataouine

- L'implication des jeunes représente en moyenne 33% de la participation aux activités. Le maximum est de 51% à Tataouine et le minimum est de 15% à Gabès.

Participation aux événements		
	% FEMMES	% JEUNES
BEJA	37%	41%
GABES	31%	15%
JENDOUBA	42%	NON COMMUNIQUE
KAIROUAN	29%	31%
LA SOUKRA	NON COMMUNIQUE	NON COMMUNIQUE
MEDENINE	33%	34%
MSAKEN	NON COMMUNIQUE	NON COMMUNIQUE
SIDI BOUZID	27%	29%
TATAOUINE	35%	51%
MOYENNE	33%	33%

Tableau 1 - Participations des jeunes et des femmes aux événements

- L'implication des femmes est une autre priorité du projet. Elle vise l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus de décision urbaine et pour servir les différents besoins et intérêts de la communauté. Les femmes représentent en moyenne 33% des acteurs. Le maximum est de 42% à Jendouba et le minimum est de 27% à Sidi Bouzid. La forte présence des femmes à Jendouba s'explique par la composition du comité de gestion qui regroupe 60% de femmes. Ainsi, lorsqu'une directive est imposée sur la composition d'un groupe, les femmes prennent une place plus importante. La participation des femmes a atteint 55% à Béja au cours de la dernière phase de la SDV et 65% pour les jeunes.





Figure 22. Participation des femmes et des jeunes dans la conférence générale à Kairouan

Troisième partie: Acquis, bonnes pratiques et leçons apprises

L'analyse de l'implication des acteurs dans l'élaboration des SDV et des résultats du processus lui-même a permis de mettre en exergue des acquis, des bonnes pratiques et des leçons apprises dont la prise en compte sera utile pour l'élaboration d'autres SDV.

LES ACQUIS

Le portage politique au niveau national

La FNVT s'est appropriée la démarche SDV et assure un portage politique au niveau national, ainsi que le MALEV. Le Comité National de Coordination (CNC) co-présidé par la FNVT, le MALEV et le MDICI (auquel le MEHAT et les partenaires techniques participent aussi), a été mise en place dans le cadre de ce projet mais il a la vocation de servir d'espace pour le partage d'information et la promotion de la coordination et des synergies entre projets de planification locale stratégique. Ce mécanisme s'avère très utile dans le contexte actuel de décentralisation, puisque les autorités locales ont le mandat d'entamer des processus de planification locale, notamment à travers les Plans de Développement Locaux, PDL. Ainsi, le CNC sert à la promotion de l'articulation de la planification au niveau national, régional et local ainsi qu'à la diffusion de bonnes pratiques et à la capitalisation des résultats.

Le portage politique au niveau municipal et régional

Le projet a permis de faire prendre conscience aux équipes municipales et à leurs partenaires du fait que la ville est un système qui combine différentes fonctions: économiques, sociales, environnementales, urbaines, culturelles et des fonctions de gouvernance. Il a réussi à mobiliser les acteurs locaux et à les faire travailler ensemble sur l'état des lieux, sur une vision partagée de la ville, sur la priorisation des objectifs et sur un ensemble de projets à mettre en place pour les atteindre. Il faut ajouter que cette collaboration sera renforcée lors de la mise en œuvre de la SDV, notamment à travers la pérennisation du COPIL et la mise en place des Réseaux d'Impulsion et Suivi des projets, coordonnée par le porteur de chaque projet avec l'appui de la structure de mise en œuvre de la SDV.

Le projet a mobilisé la « communauté urbaine », il a réuni plusieurs partis et formations politiques autour de la même table pour discuter de l'avenir de leur ville, ce qui est également un acquis de taille, de nature à conforter le pouvoir local municipal et à renforcer le leadership des communes auprès des citoyens et des acteurs locaux, publics, associatifs, privés et politiques.

Enfin, l'élaboration d'une SDV prépare la collectivité locale à assurer ses attributions futures édictées par le Code des Collectivités Locales, particulièrement en matière de planification et de programmation des projets. C'est ainsi que toutes ou la majorité des équipes locales ont réussi à :

- Faire une passation satisfaisante entre les délégations spéciales et les nouveaux élus. Les délégations spéciales et les membres de l'administration locale ont assuré l'avancement du projet jusqu'à l'arrivée de nouveaux élus qui ont pris le relais en assurant un portage politique exceptionnel et en donnant un coup d'accélérateur à la finalisation et validation de plans d'action. Toutes les villes ont assigné le suivi des SDV à une commission municipale, et certaines ont même décidé de mettre en place des commissions municipales spécifiques dédiées au suivi des SDV.



Figure 23. Réunion des passations avec les conseils élus à Gabes



Figure 24. Réunion des passations avec les conseils élus à Sidi Bouzid



Figure 25. Réunion des passations avec les conseils élus à Soukra



Figure 26. Réunion des passations avec les conseils élus à Médenine

- Mettre en place des équipes techniques municipales qui ont assuré l'élaboration des SDV. Les chefs de projet (coordinateurs locaux) au sein de l'équipe municipale se sont appropriés la démarche et l'action SDV, s'en sont fait les défenseurs et ont agi pour renforcer la cohésion de l'équipe technique locale. Venant de fonctionnaires rompus aux démarches classiques de planification et de gestion municipales, cette évolution de leurs pratiques et mise à niveau de leurs capacités sont remarquables et témoignent du fait que souvent les changements émergent plus facilement au niveau local qu'au niveau de l'Etat central,
- Réussir un bon portage régional : La présence des gouverneurs aux Conférences Générales a favorisé l'engagement de la majorité des premiers responsables régionaux en faveur du projet et une meilleure participation citoyenne. Ceci montre que décentralisation et déconcentration peuvent et doivent aller de pair.

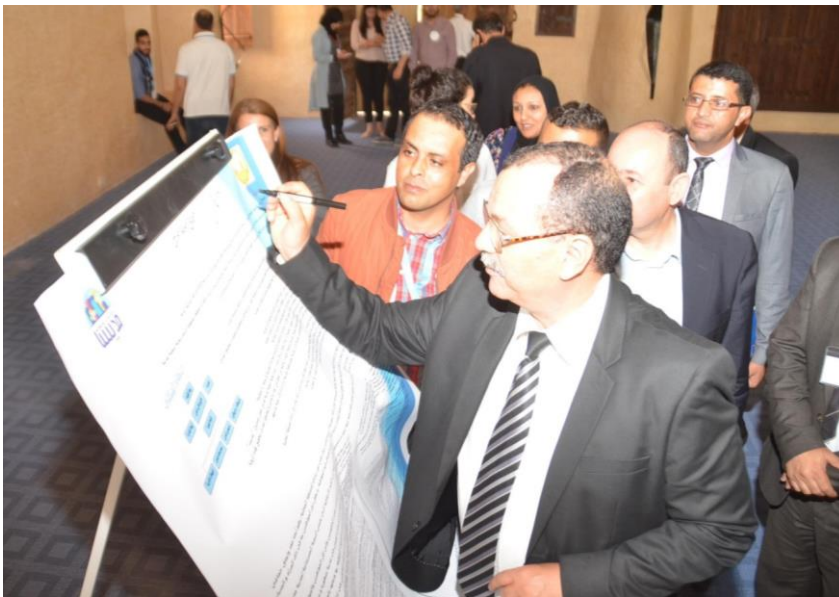


Figure 27. Signature de la charte du projet par le Gouverneur de Médenine

- L'adhésion des acteurs locaux (y inclus les représentants de services techniques déconcentrés) au projet lors des COPILS, de conférences générales et ateliers thématiques ou de priorisation : la bonne gestion du temps et la maîtrise de la

modération et de l'animation des réunions et d'ateliers a permis d'établir une atmosphère de confiance mutuelle.



Figure 28. COPIL 1 à Jendouba

- Les rencontres inter-villes ont amélioré la visibilité, les échanges et le portage du projet.



Figure 29. Séance de travail entre experts en urbanisme : Inter-Villes Zarzis

La promotion des SDV, outils de planification urbaine stratégique

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement de ville a permis :

- De réaliser un diagnostic partagé et validé par l'ensemble des acteurs intervenant au niveau du territoire communal. Différents acteurs locaux ont pu avoir une connaissance plus ample et intégrée des potentialités et défis de leur commune.
- D'arrêter pour la première fois une vision commune de la ville et de rassembler les différents acteurs autour d'un projet commun.
- D'identifier les principales caractéristiques et potentialités de la ville et de les intégrer dans la construction de son avenir à travers la formulation des objectifs spécifiques.
- De prioriser pour la première fois au niveau communal les orientations stratégiques et arrêter un plan d'action à court, moyen et long terme qui englobe les efforts de la totalité des acteurs de la ville. L'exercice de priorisation est l'une des pratiques innovantes de la SDV.



Figure 30. Atelier de priorisation à Gabes



Le développement du *Figure 31. Atelier de priorisation à Jendouba*

La mise en œuvre de ce projet et l'élaboration des SDV dans une phase transitoire pour les collectivités locales tunisiennes a été un défi majeur. Les facteurs de succès sont liés aux spécificités du projet, aux acteurs impliqués, aux interactions entre institutions et projets et aux initiatives novatrices développées :

- La collaboration entre plusieurs partenaires techniques de coopération et autorités nationales, régionales et locales a constitué une expérience unique de mise en cohérence et synergie des initiatives de la coopération internationale en matière de planification locale stratégique,
- Le solide portage politique des autorités locales et régionales a été d'une importance capitale, même s'il a été plus important dans certaines villes que dans d'autres.
- Neuf équipes municipales et leurs partenaires locaux publics, associatifs et privés posant ensemble un regard différent sur la ville, ses caractéristiques, ses enjeux, ses défis et ses perspectives de développement est une réussite en soi. Elle est porteuse d'innovation et de progrès pour la planification du développement des villes.
- L'investissement de la société civile se sentant responsable à part entière dans l'avenir de la ville.
- L'intérêt porté par les nouveaux élus aux réunions de passation entre les délégations spéciales et les nouveaux conseils municipaux était remarquable et a facilité l'adhésion au projet pour les nouveaux élus.



Figure 33. Réunion des passations avec les conseils élus à Jendouba



Figure 32. Réunion des passations avec les conseils élus à Kairouan





Figure 34. Réunion des passations avec les conseils élus à Béja

Figure 35. Réunion des passations avec les conseils élus à Tataouine



Figure 36. Réunion des passations avec les conseils élus à Msaken

- Les SDV se sont fixées entre autres objectifs, d'attirer des partenaires financiers locaux, nationaux et internationaux, en constituant un cadre de référence pour la mobilisation de financements pour certains projets préconisés par la SDV, soit des projets à « gain rapide », soit des projets municipaux à inscrire aux PICs, soit encore des projets nationaux à inscrire dans les Plans de Développement quinquennaux ou à appuyer par les partenaires de la coopération internationale.
- Vingt-cinq jeunes tunisiens et tunisiennes ont apporté leur énergie au projet et ont suscité l'intérêt des partenaires locaux.
- La collaboration étroite et continue entre quatre partenaires de coopération technique (PNUD, GIZ, Medcités, CILG-VNG International) en appui à la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes dans le cadre des SDV a permis de renforcer la convergence de leurs pratiques et projets en Tunisie et de constituer

un précieux pôle de ressources d'appui aux municipalités pour le développement de la planification urbaine stratégique,

- L'implication des institutions gouvernementales, notamment le MALEV, le MEHAT et le MDICI, contribuent avec leur savoir-faire et leur expérience à la construction d'une perspective d'institutionnalisation de nouveaux instruments de planification locale comme les SDV et les Plans de Développement Municipaux dont devront se doter les communes

Les engagements pour la continuité de Madinatouna

« Madinatouna » a la vocation d'être plus qu'un projet de planification urbaine. Au-delà de la durée du projet, la FNVT, les partenaires techniques et les autorités locales, régionales et nationales ont un rôle à jouer pour l'identification et la recherche de financements nationaux et internationaux pour assurer la mise en œuvre des projets du Plan d'Action des SDV.

« Cette stratégie élaborée collectivement, plus qu'un simple document, sera pour nous un plan de travail commun que nous nous engageons à porter, et à en assurer la continuité pour le bien des générations futures. La municipalité se porte responsable de la continuité et la pérennité de cette stratégie.

Nous devons profiter d'une telle expérience pour orienter le développement de la ville vers un développement transversal touchant tous les niveaux : urbain, social, environnemental et économique. Nous devons prendre cette expérience comme exemple à suivre pour l'amélioration et le renforcement du système de fonctionnement de notre ville.»



Figure 37- Extrait du mot du Maire de Sidi Bouzid

Mais au-delà de la continuité à l'appui aux SDV réalisés dans le cadre de Madinatouna, les partenaires du projet se sont engagés à continuer leurs efforts pour appuyer l'institutionnalisation et diffusion de la démarche de planification locale stratégique pour faire bénéficier aussi d'autres villes.

Les bonnes pratiques

Le partage d'une méthodologie de planification urbaine stratégique innovante

La méthodologie développée est innovante dans la mesure où elle est fondée sur:

- La valorisation de la démarche des SDV déjà élaborées dans le pays, notamment à Tunis, Sfax et Sousse, tout en tenant compte du nouveau contexte prévalant en Tunisie et sur une approche transversale, multi acteurs et multi disciplinaire, qui va au-delà des analyses sectorielles afin de créer une conception holistique de la ville

et du développement durable. Il ne s'agit pas d'un autre instrument de planification mais d'une stratégie globale concertée et intégrée qui doit inspirer et orienter tous les outils de planification locale,

- L'identification rapide des faits descriptifs de la ville et des défis associés et facilite le passage à la définition des objectifs stratégiques concrets. Cette approche basée sur la méthode FDP, est déployée après la collecte des données quantitatives et qualitatives sur la situation actuelle de la ville. Il faut identifier et prioriser avec les acteurs les:
 - **Faits**: les événements ayant un grand impact sur la situation actuelle de la ville et son futur et concernant des facteurs objectifs affectant le développement économique, spatial et social, ainsi que la durabilité de la ville. Les Faits (5 à 10 au maximum), ont tendance à être transversaux par rapport aux principaux champs d'application de l'action s'ils sont bien pris en compte.
 - **Défis** : aspects à affronter d'un point de vue stratégique et découlant de l'impact des faits sur la structure de production, sociale et spatiale de la ville. Les défis ne sont pas les objectifs, il s'agit d'un problème, d'une situation, d'une opportunité ou d'un danger très objectif.
 - **Projets ou projets**: instruments prévus (avec un financement assuré/approuvé ou pas) ou exécutés dans la ville au moment de la réalisation de l'analyse et visant à fournir une solution pour répondre aux défis.
- La « visibilité » de la contribution des villes à l'agenda 2030 et notamment aux ODD
- L'octroi d'une large place à la participation des acteurs locaux (publics et société civile) et à celle des jeunes et des femmes, à l'approche genre, au développement économique local, aux impacts de l'environnement sur le développement local,
- L'articulation entre le local, le régional et le national pour la mise en place des SDV et avec l'international pour le *benchmarking* et l'assistance technique et financière,
- La promotion du réseautage entre villes, associations et entre les différents acteurs.

L'adaptation et l'enrichissement de la méthodologie à travers les contributions de partenaires et l'action sur le terrain

Grâce à l'engagement des équipes locales et à la synergie des SDV avec les actions et pratiques développées par les partenaires dans le cadre d'autres projets, des ajustements pour enrichir ou adapter la méthodologie par l'action sur le terrain ont constitué en soi une bonne pratique. Ainsi par exemple, le PNUD a assuré l'Intégration effective des ODD à la méthodologie de planification et a veillé à sa mise en œuvre dans toutes les étapes du processus et dans tous les documents des SDV et la formation de jeunes spécialistes (VNU) en matière des ODD et de leadership. Le PNUD a également assuré la synergie avec d'autres projets du PNUD qui ont permis la réalisation de diagnostics des économies locales à Medenine et Tataouine, le renforcement des capacités de ces équipes locales en matière de Développement

Economique Local (DEL) ; la réalisation et publication des recueils « municipalités en chiffres » de Médenine, Tataouine et Gabès, qui complètent les informations des diagnostics des SDV ; la sensibilisation sur l'intégration de la migration et du genre dans la planification locale.

CILG-VNG International a enrichi la méthodologie à travers l'inclusion d'un outil de participation citoyenne (Chartes de villes) et a également assuré la synergie avec d'autres projets à Béja et Sidi Bouzid, en renforçant le diagnostic économique des SDV grâce aux Stratégies de Développement Economique et à la mise en commun des données économiques dans le cadre de la phase diagnostic des SDV. Les outils développés par CILG ont apporté leur contribution dans les domaines de l'approche jeunes et de l'approche genre : Chartes jeunesse, Chartes locales d'égalité femmes/hommes dans la gestion des affaires locales, Stratégie locale d'intégration de l'égalité de genre à Béja et les Plans Annuels d'Investissement sensibles au genre à Médenine et à la jeunesse à Ben Guerdane.

L'apport méthodologique de la GIZ à travers ses autres projets en Tunisie.

Commented [h1]: Intégrer le paragraphe rédigé par la GIZ

Medcités, a assuré le leadership dans la formulation de la méthodologie et a accompagné les partenaires techniques dans toutes les étapes du processus d'élaboration en donnant des orientations et proposant des solutions aux difficultés rencontrées. Par ailleurs, MedCites a assuré aussi la synergie avec d'autres projets et a mis à disposition des ressources humaines additionnelles à Kairouan, afin de garantir un expert urbain à temps plein. Au cours de la phase du Plan d'Action où le manque d'expérience opérationnelle des jeunes experts a été plus évident, MedCités a renforcé le suivi et l'accompagnement des deux villes.

LES LECONS APPRISES :

Le projet a été confronté à des difficultés qui ont pu être parfois surmontées et qui ont, dans tous les cas, permis l'apprentissage. Ainsi, les leçons apprises sont essentiellement de trois types, elles concernent le contexte (national et local), les moyens dont disposent les municipalités et la méthodologie.

Contexte national et local

Des difficultés liées à la situation conjoncturelle et structurelle des municipalités ont eu un impact sur le projet. En effet, le projet a été mis en œuvre dans la plupart des cas auprès des municipalités privées de Conseils Municipaux élus et même si les délégations spéciales se sont investies et engagées dans le processus, elles n'avaient pas la légitimité pour prendre les décisions engageant l'avenir de la ville et mobiliser les acteurs locaux. Ainsi, le projet a dû attendre la mise en place des conseils élus pour pouvoir valider le résultat final des SDV, notamment les plans d'action.

L'engagement de certains membres de l'administration municipale, régionale et des directions régionales des ministères concernés a cependant permis de pallier la vacance du pouvoir local et de faire avancer le processus d'élaboration des SDV. Par contre, malgré les efforts consentis pour les mobiliser, les organisations syndicales ont eu une présence limitée dans la société civile présente dans les COPILs. Seule l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens, UGTT, est activement représentée à Sidi Bouzid, Tataouine et Médenine où le syndicat de travailleurs est présent à chaque rencontre (COPIL, CG, ateliers et rencontres des partis politiques). Les universitaires ont eux aussi eu une présence limitée, en raison du faible poids des institutions universitaires dans la plupart des villes partenaires et de l'absence de traditions de coopération entre les municipalités et l'université.

Il n'a par conséquent pas toujours été évident de mobiliser et de maintenir la participation active de tous les acteurs autour du projet SDV tout au long du processus (ateliers, réunions, séances de formation...). Même si les résultats du processus ont été jugés comme étant dignes d'intérêt, la participation a été parfois moins active, et cela pour des raisons diverses liées au contexte (élections municipales) ou à la temporalité (ramadan, été). Il serait souhaitable que les mêmes personnes participent toujours aux COPILs et d'autres réunions/ateliers thématiques).

Ainsi, en tenant compte du contexte politique transitionnel au niveau local (la tenue des élections municipales annoncée dès le début du projet a finalement eu lieu le 6 mai 2018, vers la fin du projet), il aurait été souhaitable d'allonger la durée du projet. Ceci aurait permis de renforcer davantage l'appropriation de tous les acteurs.

Moyens techniques et financiers limités pour l'appui technique et la communication.

La question de l'insuffisance de moyens humains et financiers des municipalités est générale mais plus critique dans les villes de l'intérieur. L'assistance du projet n'a pu pallier ces déficits que partiellement. Bien que le recrutement « d'experts juniors », a représenté une opportunité pour les municipalités de mobilisation de ressources humaines très motivées, dynamiques et engagées dans leur travail, ainsi qu'une opportunité d'insertion et développement professionnels pour ces jeunes, l'encadrement ou le support offert de la part des acteurs municipaux n'a pas pu toujours être à la hauteur de leurs besoins. En effet, certains membres des équipes techniques locales, ont eu besoin parfois d'un renforcement de capacités rédactionnelles, communicationnelles et organisationnelles qui demande une grande allocation du temps.

Par ailleurs, le processus de recrutement de ces jeunes, n'a pas toujours été facile à conclure, en raison de la difficulté à trouver des profils adéquats disponibles pour travailler dans des villes de l'intérieur, loin de la capitale. De plus, la durée des processus de formalisation de contrats, à travers la procédure VNU, a pris beaucoup plus de temps que prévu. Le retard dans le pourvoi de certains postes VNU au niveau local a entraîné des décalages dans l'avancement du travail et dans certains cas aussi dans la qualité du rendu en fonction des thématiques.

Dans certaines villes, le manque de ressources humaines qualifiées a été la cause de la faible disponibilité et du profil pas toujours adéquat du coordinateur municipal, ainsi que du Comité de gestion municipal, qui n'a parfois pas pu être suffisamment mobilisé (manque de présence et d'implication de tous les services municipaux concernés par les SDV).

Le coaching des villes, l'appui et le suivi du travail des équipes locales par les partenaires de coopération, auraient pu être renforcés, si la disponibilité budgétaire avait permis le recrutement de plusieurs experts de haut niveau. Il aurait été souhaitable que les « experts juniors » soient appuyés par des seniors à temps complets et basés au sein des équipes locales. Par ailleurs, l'appui et le coaching aux villes en matière de communication aurait pu être renforcé. Il aurait été souhaitable de pouvoir mettre à la disposition des villes des experts en communication à temps complet. Enfin, il y a eu des retards dans le démarrage des activités de capitalisation pour des raisons de mobilisation de l'expert en capitalisation.

La question du déficit de communication au niveau local autour des SDV, faute de moyens, est signalée par la plupart des équipes municipales comme un handicap ayant limité la participation citoyenne autour du projet. La plupart des équipes locales ont eu recours aux réseaux sociaux sur internet pour pallier cette difficulté.

Enfin, il était prévu qu'en parallèle de la mise en œuvre du projet Madinatouna, des fonds pour financer de projets priorités dans les SDV soient mobilisés afin de renforcer la légitimité du processus de planification, la mobilisation et la motivation des acteurs locaux et de la population. En effet, la population tunisienne depuis la révolution réclame de voir des changements tangibles capables d'améliorer leur qualité de vie. Malheureusement, le projet formulé à cette fin (Projet d' « Initiatives associatives », à financer dans le cadre du programme pays Cities Alliances) a été reporté à la fin du projet Madinatouna. Obtenir et maintenir l'engagement et l'adhésion de tous les acteurs au niveau local à un processus de planification sans que ce processus soit accompagné de réalisations concrètes (projets d'impact) répondant aux priorités de citoyens, est très difficile.

Une méthodologie de travail et un processus d'élaboration de la SDV qui se sont adaptés au contexte

Des réunions consacrées à la méthodologie ont permis de la réviser et de l'adapter au fur et à mesure de l'avancement du processus, de mettre en exergue les innovations mais aussi de constater les difficultés auxquelles les équipes municipales ont dû faire face. Ces difficultés peuvent être structurées autour des questions majeures suivantes :

Un processus de concertation intense: selon certaines équipes municipales, la méthodologie propose des procédures intenses pour la concertation et la validation de chaque phase de planification, qui en tenant compte des limitations au regard des moyens humains actuels des acteurs régionaux et locaux, peuvent être perçues comme un peu lourdes, notamment dans des communes où le nombre de cadres est limité. Cette difficulté a été atténuée grâce à un effort de persuasion et l'actionnement des relations personnelles nouées par les responsables municipaux avec leurs collègues au niveau municipal, des représentants des services déconcentrés de l'Etat et auprès des acteurs de la Société Civile. Cependant, il faut noter que pour assurer une approche participative et inclusive, il faut veiller à renforcer les opportunités fournies aux acteurs et à la population de participer au processus.

Un accès aux données pas toujours facile : La collecte des données à travers le contact direct avec les acteurs concernés a été relativement plus fluide et plus réussie chaque fois que la disponibilité du coordinateur local et l'introduction des jeunes spécialistes (VNU) auprès des instances locales étaient effectives. Cependant, elle n'était pas évidente pour les services non représentés dans la ville. En plus, certaines équipes locales n'ont pas eu un accès immédiat, avant le démarrage du diagnostic, à la documentation nationale, régionale et locale existante sur les villes.

Une intégration insuffisante et pas assez encadrée de l'approche genre dans toutes les phases des SDV : malgré les formations et communications qui ont eu lieu à propos de la thématique de l'intégration du genre dans la planification locale, et malgré l'expertise en la matière de la part des partenaires techniques, la sensibilité et les capacités des équipes locales ainsi que le manque parfois de données désagrégées par sexe, ont rendu difficile l'intégration d'une analyse sensible au genre.

Par rapport au **contenu des SDV**, les questions de dysfonctionnement du territoire qui émergent le plus sont celles qui font référence à la pollution, la gestion des déchets, la circulation, les niveaux d'équipement et d'infrastructure, l'habitat spontané, les disparités socio-spatiales, le transport urbain et interurbain, les atteintes à l'environnement. La levée de ces dysfonctionnements constitue une priorité d'action dans les Plans d'Action des SDV. Les questions de services publics de base, de

développement économique local, ainsi que les aspects liés à la culture et au patrimoine matériel et immatériel ressortent de manière systématique dans toutes les villes.

Cependant, il serait souhaitable que d'autres informations et dysfonctionnements soient aussi traités de manière approfondie, comme par exemple : (i) L'histoire et la géographie sociale et sociologique de la ville pour identifier les zones les plus sensibles et les groupes vulnérables et marginalisés, en particulier au sein de la jeunesse et chez les jeunes filles et les femmes, ainsi que les facteurs d'instabilité sociale et d'insécurité ; (ii) L'analyse paysagère, notamment de la qualité et de l'état des paysages urbains, naturels et de l'état et de la fréquentation des espaces verts et autres espaces publics dans la ville ; (iii) Certaines questions de gouvernance locale qui ne sont pas directement l'objet d'une SDV mais qui ont un impact sur sa mise en œuvre, devront être analysées davantage, telles que la situation de la gestion et des finances municipales, l'analyse et le mapping des acteurs locaux dans la ville et l'état des services déconcentrés de l'Etat, la coordination entre acteurs locaux, ou la coopération intercommunale (iv) la cartographie pourrait être améliorée, tant pour illustrer le diagnostic que les préconisations du cadre stratégique.

Il serait aussi souhaitable qu'une disponibilité budgétaire existe pour pouvoir prévoir l'élaboration des outils en arabe, afin que la méthodologie et que les ateliers de priorisation puissent être mis en œuvre dans les deux langues selon le contexte.

Le fait de la non existence d'une délimitation du territoire en termes de « villes » mais en termes de municipalités a obligé les municipalités qui ont assuré le leadership des SDV, à se concerter avec les acteurs locaux pour décider du périmètre géographique des SDV. Dans tous les cas, **le découpage territorial** et ses mécanismes de gestion politique et administrative ne facilitent pas une planification urbaine stratégique de la ville.

Les enseignements à tirer

À la lumière des bonnes pratiques et de leçons apprises, des enseignements à tirer sont susceptibles d'être pris en compte dans la conduite des processus SDV dans le futur.

Parmi les conditions essentielles pour le succès du processus de planification stratégique au niveau local, nous soulignerons d'un part, l'importance du portage et pilotage politiques des élus et l'appropriation et implication d'un coordinateur et d'une équipe locale municipale qui aurait parmi ses missions, l'accompagnement de l'élaboration et le suivi des SDV.

Il faut ainsi signaler que dans les municipalités qui ont mis en place des chefs de projet (coordinateurs locaux) SDV engagés et disponibles, les résultats du projet ont été plus prometteurs. D'autres conditions importantes sont le renforcement des équipes municipales avec des ressources humaines additionnelles, des activités de renforcement de capacités adaptées à chaque cas, et la mise à disposition ou la mobilisation d'un budget consistant permettant la mobilisation d'expertise régionale, nationale ou internationale, selon les besoins.

La méthodologie a globalement joué son rôle dans l'accompagnement du processus des SDV. Elle pourrait être améliorée en tenant compte des leçons apprises mentionnées plus haut et portant notamment sur (i) le renforcement de la formation ; (ii) la flexibilité pour fixer le nombre de rencontres pour la concertation et validation, en tenant compte des caractéristiques de chaque commune ; (iii) la facilitation de l'accès à certaines données grâce notamment à un listing des sources de données existantes au niveau national et régional et chez les partenaires et à leur mise à la disposition des équipes, (iv) un meilleur timing entre la réalisation des états de référence de l'état des communes (Baseline financé par CA dans le cadre de son Programme Pays) et celle des SDV et ; (v) la mobilisation de financements pour les projets à gain rapide dont la réalisation aurait pu crédibiliser davantage la démarche SDV, sachant que le projet « Initiatives associatives », également financé par CA dans le cadre de son Projet Pays, n'a pas été mis en œuvre à temps ainsi que d'autres possibilités de financement qui ne se sont pas finalement concrétisés comme par exemple à travers UN-Habitat qui n'a finalement pas accordé un financement à la commune de Béja pour le réaménagement du projet d'un « espace public sûr pour les femmes ».

Le travail en équipe et la collaboration entre plusieurs institutions et acteurs nationaux, régionaux, locaux et internationaux, demande un effort considérable en termes de partage d'information, de coordination, de concertation et dialogue, de restitution de résultats et donc de temps. Les résultats d'un tel travail en équipe ont été démultipliés grâce à l'action collective de toutes les personnes impliquées ou qui ont contribué d'une manière ou d'une autre au projet (plus de 10,000 personnes). Le fait de rassembler différents acteurs de la coopération internationale au développement (PNUD, CILG VNGi, GIZ, Medcités) pour adopter une même approche méthodologique d'accompagnement aux villes, a été particulièrement positif. Ceci n'est pas seulement en conformité avec les principes de la Déclaration de Paris pour assurer l'efficacité de l'aide internationale mais facilite également la richesse et la complémentarité des appuis techniques en faveur des partenaires tunisiens.

Quatrième partie : principales conclusions et recommandations

Nous proposerons dans cette dernière partie une rapide synthèse des conclusions ainsi que quelques éléments de recommandations.

A propos du portage politique

La FNVT a assuré un portage politique au niveau national en complémentarité avec les orientations et priorité du MALEV et du MDICI en matière de décentralisation et de planification stratégique. Elle est appelée à développer les plaidoyers en faveur de la planification territoriale stratégique au niveau local et à faciliter la diffusion d'informations et de bonnes pratiques dans ce domaine.

Le MALEV et le MDICI sont également appelés à continuer à jouer un rôle essentiel quant au portage politique des démarches de planification locale stratégique.

Globalement, les autorités locales et régionales (élus, délégations spéciales, gouverneurs) ont assuré un bon portage politique au niveau local, portage qui s'est révélé nécessaire pour faire aboutir de manière satisfaisante l'élaboration des SDV. Elles se sont investies pour que le projet avance et pour que les acteurs soient mobilisés et impliqués.

Certes, des améliorations pourront être apportées dans l'avenir, mais des remerciements et des mots de reconnaissance doivent être adressés aux acteurs nationaux, régionaux et locaux qui croient à l'importance et à la démarche des SDV et qui ont consacré leur temps et des efforts considérables pour l'aboutissement du processus.

A propos de la méthodologie

La méthodologie d'élaboration des SDV est testée depuis plus d'une vingtaine d'années à travers le monde. Elle s'est enrichie et adaptée aux différents contextes nationaux et locaux au cours de ces dernières années. Le projet Madinatouna apporte sa contribution à la valorisation et à l'avancée de cette méthodologie dans la mesure où elle intègre les impératifs de la nouvelle donne prévalant aujourd'hui en Tunisie dans le contexte de la transition démocratique, de la décentralisation et des premières élections municipales libres et démocratiques qui s'inscrivent dans le processus de renforcement du pouvoir local.

Les innovations méthodologiques portent essentiellement sur :

- **La mise en œuvre effective d'un projet d'appui aux SDV simultanément dans neuf villes tunisiennes** de l'intérieur et du littoral, dans le cadre d'une démarche multipartenaires et multidisciplinaire,
- **La mise en synergie des approches méthodologiques** utilisées dans les différents programmes d'appui à la planification des villes et des régions et des différents programmes mis en œuvre par les partenaires nationaux et partenaires de coopération,
- **La mise en place au sein de la municipalité d'un pool technique** constitué par des « experts juniors » recrutés dans le cadre du dispositif des VNU,
- **L'échange d'expériences entre villes** à la faveur des rencontres inter villes et des rencontres organisées par les partenaires de coopération, échanges susceptibles de favoriser le renforcement de la coopération intercommunale et d'équilibrer les termes de la coopération communes-Etat,
- **La construction d'un consensus social, autour de Chartes de villes** qui promeuvent les principes et valeurs du vivre ensemble et constituent un outil privilégié de la démocratie locale participative,
- **La montée en puissance de la participation des jeunes au processus SDV** et dans une moindre mesure de celle des femmes. Des efforts complémentaires seront à consentir dans le cadre des prochaines SDV pour favoriser une plus grande participation des jeunes à la décision urbaine et au développement local, ce qui pourrait augmenter les opportunités de leur insertion dans le marché de l'emploi.

Il est préconisé pour les prochaines SDV de tenir compte des limites et contraintes rencontrées et d'essayer d'y remédier en :

- **Assurant une meilleure adéquation entre les activités SDV, le calendrier et le budget,**
- **Développant dès le début du processus SDV, une stratégie et un plan de communication** du projet au niveau local,
- **Renforçant l'expertise senior pour améliorer l'encadrement des jeunes experts** aux niveaux local ou régional afin d'optimiser le renforcement de leurs capacités et améliorer la qualité des travaux et des rendus.
- **Développant les capacités « genre » des acteurs,** les approches, les méthodologies et les outils d'intégration de l'égalité de genre dans le cadre des SDV,
- **Appuyant la mise en place d'un « Bureau de la SDV » au sein de la municipalité** avec les ressources humaines appropriées et les outils adéquats (SIG, banques de données/observatoires, site web...) dans le but de pérenniser les acquis et savoirs faire accumulés.

- **Procédant à un affinage de la typologie des villes** : Le choix des communes du projet s'est fait sur la base de critères objectifs et dans un souci de représentativité. C'est sur cette base qu'on a choisi les villes de Béja, Gabès, Jendouba, Kairouan, Médenine, Monastir (qui fut remplacée par Msaken), Sidi Bouzid, et Tataouine et la Soukra qui fut ajoutée sur demande des responsables de la commune et approuvée par les partenaires. Dans un souci de généraliser la démarche dans le futur et de procéder à un choix plus diversifié, il serait opportun de compléter la typologie des villes en incluant les villes à problématiques spécifiques, comme par exemple, les villes minières, les villes frontalières, les villes sahariennes et oasiennes, les villes insulaires.
- **Diversifiant les procédures de recrutement des jeunes experts pour faciliter leur mobilisation.** Ces derniers, recrutés dans les spécialités de l'économie, le social, l'urbanisme et l'environnement, ont été sélectionnés sur la base de critères comprenant une limite d'âge de 28 ans et une expérience de quelques années or le marché de l'emploi en Tunisie ne permet pas d'avoir une expérience assez large dans la limite d'âge indiquée.
- **Renforçant l'encadrement des jeunes experts** par des pools d'experts seniors au niveau local ou régional pour optimiser le renforcement de leurs capacités et pour améliorer la qualité des travaux et des rendus.
- **Instaurant un programme d'exploitation de l'expérience acquise par les jeunes experts**

Modes de planification et d'organisation des activités et synergie entre acteurs

Le projet a normalisé les modes de planification et d'organisation des activités dans le cadre du processus des SDV dans les neuf villes. Cette normalisation a eu le mérite de baliser le chemin pour le travail des équipes locales et de les insérer dans un cadre et une dynamique qui ont favorisé l'organisation et l'avancement du projet ainsi que l'émulation entre les villes. Il faut cependant reconnaître que des facteurs endogènes liés aux réalités locales ont également eu un impact sur le déroulement des activités dans les différentes communes.

L'engagement des autorités locales et régionales et celui des chefs de projets a joué un rôle déterminant dans le déroulement des activités, de même que les conditions de mise en place des experts juniors et le bon fonctionnement des équipes ainsi constituées.

Le travail de concertation avec les acteurs locaux et régionaux a bien fonctionné en général, étant donné les contraintes liées aux positionnements institutionnels et au manque de leadership des responsables municipaux, en particulier dans le contexte actuel caractérisé par un faible avancement de la décentralisation.

La participation citoyenne reste quant à elle balbutiante en l'absence de structures communautaires d'organisation des populations dans les quartiers.

Défis

Pour promouvoir les pratiques innovantes qui ont émergé mais qu'il faudra optimiser en matière de planification et d'organisation des activités des SDV, il faudra miser dans l'avenir sur :

- **La capitalisation et la diffusion des expériences menées et des pratiques innovantes engagées** dans le cadre du projet Madinatouna. Le CTN a un rôle important à jouer à ce niveau dans les prochains mois,
- **La concrétisation des plans d'action définis en concertation avec tous les acteurs concernés**, dans le cadre des SDV des neuf villes afin de crédibiliser et pérenniser le processus engagé. Le lancement de la préparation du prochain plan de développement économique et social et des futurs PICs devraient y contribuer. Le MDICI, les gouvernorats, les services régionaux et la CPSCL pourraient apporter leur contribution à la réalisation de cet objectif,
- **L'information et l'assistance technique aux communes en intensifiant, structurant et en généralisant l'appui de l'Etat et de la Coopération internationale** à la planification urbaine stratégique (coordination entre institutions gouvernementales et organismes de coopération, assistance technique aux communes fournie par la FNVN, le CFAD, la CPSCL, les ministères en charge des affaires locales, de l'environnement, du développement, de l'urbanisme...), à l'instar de ce qui a été accompli pour les 9 SDV,
- **Le développement des ressources humaines et financières des municipalités** et l'appui de l'Etat aux niveaux national et régional pour encourager le développement de la planification urbaine participative, à l'instar de ce qui a été amorcé avec le projet Madinatouna,
- **L'échange d'expériences et le réseautage entre communes**, dans le but d'assurer la consolidation des activités SDV et leur durabilité et de favoriser leur diffusion au niveau régional et national,
- **La poursuite du développement de la coopération internationale et la promotion de la décentralisation** en matière de planification urbaine et territoriale stratégique.
- **La mise en cohérence et en synergie des programmes** des différents acteurs nationaux et internationaux dans le domaine de l'urbain et de la planification stratégique, afin d'optimiser leur efficacité et les chances de succès des SDV pour élargir l'expérience à d'autres villes.
- **L'institutionnalisation de la planification stratégique et la traduction des SDV dans les Plans de Développement Locaux, (PDL), prévus par le nouveau Code des Collectivités Locales.**

En guise de conclusion

Le projet Madinatouna a globalement réussi le challenge qu'il s'était fixé et certains résultats sont allés au-delà des attentes, notamment aux niveaux méthodologique et institutionnel grâce à l'engagement des acteurs aux différents niveaux territoriaux et opérationnel car les équipes techniques locales et les instances de concertation ont été mises en place dans les neuf villes dans les délais, à l'exception de retards enregistrés dans deux ou trois villes.

Il serait dommage que cette dynamique retombe et que les Plans d'Actions ne se concrétisent pas. Il serait également dommage que les démarches et méthodologies SDV ne soient pas améliorées et consolidées et qu'elles ne se généralisent pas à l'ensemble du territoire, en constituant un cadre de référence incontournable pour la planification municipale et sectorielle au niveau régional et local et pour la programmation des investissements communaux.

Pour atteindre ces objectifs, une étroite collaboration devra s'inscrire dans la durée entre tous les acteurs concernés et les instances et institutions d'appui devront connaître une montée en puissance significative de leurs rôles, notamment la FNVT et le CNC du projet Madinatouna qui pourrait perdurer après l'achèvement des activités des SDV dans les villes partenaires.

Annexes

Résumé méthodologique pour l'élaboration des Stratégies de Développement des Villes en Tunisie

Résumé élaborée par MedCités – Juillet 2018

Cities Alliance
Cities Without Slums



giz
Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

MedCités
MedCities

CILG
VNG International
الجامعة الوطنية للمدن التونسية
Fédération Nationale des Villes Tunisiennes

INDEX

1. Introduction	65
Définition de la SDV	65
Description de la démarche	65
Spécificités dans le déploiement de la démarche	66
2. Les étapes d'élaboration de la SDV	67
2.1 La préparation du lancement de la SDV (1 mois)	67
Objectifs de l'étape	67
Déroulement de l'étape	67
Risques à surmonter	69
2.2 Etape de Diagnostic (3 mois)	69 70
Objectifs de l'étape	69 70
Déroulement de l'étape	70
Risques à surmonter	71
2.3 Étape du Cadre stratégique (3 mois)	71
Objectifs de l'étape	71
Déroulement de l'étape	72
Risques à surmonter dans cette phase	73
2.4 Étape du Plan d'action (3 mois)	73
Objectifs de l'étape	73
Déroulement de l'étape	73 74
Risques à surmonter dans cette étape	75
2.5 La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation (3 mois)	76
Objectifs de l'étape	76
Déroulement de l'étape	76
Risques à surmonter dans cette étape	77

1. Introduction

Ce résumé méthodologique est élaboré en juillet 2018 dans le cadre du programme pays de la Cities Alliance et plus particulièrement, le projet « Renforcement et diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique en Tunisie, en particulier dans les villes de l'intérieur - MADINATOUNA » en partenariat avec la Fédération Nationale de Villes Tunisiennes, le PNUD, CILG-VNG, la GIZ et MedCités. Le guide révisé se base sur le document méthodologique initial, élaborée en concertation avec les partenaires en Mars 2017, ainsi que sur l'identification des pistes d'amélioration méthodologique (en bleu) à partir de la capitalisation de son implémentation aux 9 villes du projet en Juillet 2018.

Définition de la SDV

La Stratégie de Développement de Ville (SDV) est une manière de promouvoir et planifier le développement économique, social, environnemental et spatial de la ville par la définition d'une vision, par l'identification des axes stratégiques de développement et par l'élaboration d'un plan d'action global autour des programmes et projets échelonnés sur le court, moyen et long terme pour une croissance durable et équitable. La SDV est élaborée et conduite à travers la participation représentative de tous et toutes en vue de développer durablement le territoire et d'améliorer le niveau de vie de l'ensemble des citoyens.

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

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

Description de la démarche

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

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

1. **La phase de lancement (1 mois)** : destinée à mettre en place les conditions de réussite du processus d'élaboration
2. **La phase du diagnostic (3 mois)** : dont l'objectif est de connaître l'état de la ville et ses spécificités
3. **La phase du cadre stratégique (3 mois)** : a pour but la définition de la vision de la ville, ses lignes et ses objectifs stratégiques

4. **La phase du plan d'action (3 mois)** : qui déclinera les lignes et les objectifs stratégiques en programmes et projets
5. **La phase de mise en œuvre, suivi et évaluation (3 mois)** : qui oriente le processus d'élaboration de la SDV vers une démarche opérationnelle mesurable.

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

Spécificités dans le déploiement de la démarche

L'approche méthodologique que les partenaires PNUD, FNVT, GIZ-CoMun, CILG-VNGi et MedCités proposent pour conduire l'exercice de la planification stratégique, participative et prospective est le fruit d'un travail de capitalisation sur plusieurs expériences nationales et internationales des SDV réalisées pendant les 30 dernières années, conformément aux orientations récentes du Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement dans le cadre des futurs programmes nationaux. Les spécificités que cette méthodologie prend en compte et les innovations proposées incluent :

- ❖ L'utilisation de la technique d'analyse « Faits, Défis, Projets » (FDP).

La méthode FDP est déployée après la collecte des données quantitatives et qualitatives sur la situation actuelle de la ville. Il faut identifier et prioriser avec les acteurs :

- **Faits**: les événements ayant un grand impact sur la situation actuelle de la ville et son futur. Les faits concernent des facteurs objectifs affectant le développement économique, spatial et social, ainsi que la durabilité de la ville. Les Faits, pas nécessairement les mêmes pour toutes les villes, ont tendance à être transversaux par rapport aux principaux champs d'application de l'action s'ils sont bien pris en compte. (5 à 10 faits identifiés)
- **Défis** : aspects à affronter d'un point de vue stratégique et découlant de l'impact des faits sur la structure de production, sociale et spatiale de la ville. Les défis ne sont pas les objectifs, il s'agit d'un problème, d'une situation, d'une opportunité ou d'un danger très objectif.
- **Projets ou programmes** : instruments prévus (avec un financement assuré/approuvé ou pas) ou exécutés dans la ville au moment de la réalisation de l'analyse et visant à fournir une solution pour répondre aux défis. Il s'agit de surmonter les défis à l'aide de programmes et projets.

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

La Charte, contenant les principales orientations de la vision du futur de la ville et de ses habitants et des principes fondateurs et partagés du vivre-ensemble dans la Cité, formalise la démarche et les engagements des acteurs.

- ❖ La conciliation des différentes dimensions : la mondiale (ODD), nationale (Plan National Quinquennal), Régionale (Plan Quinquennal Régional) et local (approche territoriale).

Par rapport aux ODDs, la méthodologie cherche, à travers l'alignement des finalités et des objectifs stratégiques avec les ODD et les cibles, la localisation des ODD au niveau des territoires et l'identification des ODD et cibles prioritaires.

Par rapport aux autres niveaux, la méthodologie cherche l'articulation de la SDV avec les autres démarches de planification à niveau régional et au niveau de la ville, afin de faciliter l'identification des

projets structurants et administratifs municipaux et pour produire des projets stratégiques portés par la municipalité.

- ❖ La considération et introduction des éléments méthodologique pour assurer la continuité et appropriation de la démarche après les élections municipales.
- ❖ L'identification de projets « à gain rapide » à être implémentés pour entamer la réalisation concrète de la stratégie.
- ❖ La proposition d'une vision holistique du système urbain qui prend en compte tous les aspects (économiques, politiques, sociaux, environnementaux ainsi que le cadre institutionnel et les acteurs de la ville) en créant des dynamiques de travail multisectoriel et transversal.
- ❖ Les approches Genre et Intergénérationnelles : l'élaboration d'une stratégie de ville est un exercice qui se doit inclusif et qui prend en considération les besoins et les aspirations des différentes catégories de la population, notamment les femmes et les jeunes.

2. Les étapes d'élaboration de la SDV

2.1 La préparation du lancement de la SDV (1 mois)

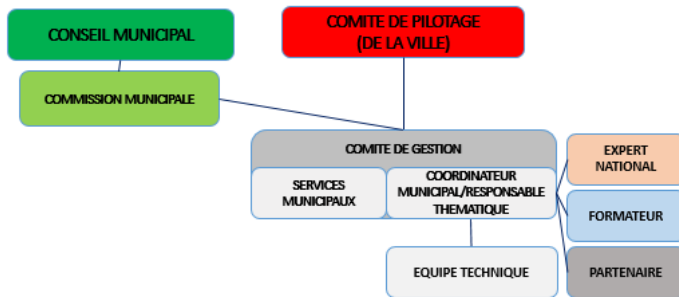
Objectifs de l'étape

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

Déroulement de l'étape

1/ Approbation du lancement du projet de la SDV par le conseil municipal

2/ Mise en place des instances de pilotage et de suivi, selon le diagramme suivant :



Rôle prévu de chaque structure :

COPII: Évaluation du processus, validation des étapes, prise de décision sur les scénarii, mobilisation des acteurs.

Il est souhaitable de désigner un point focal SDV dans les différentes administrations et au niveau des acteurs pour assurer le suivi de la totalité du processus SDV.

Commission Municipale SDV: Ancrage municipal, participation aux réunions d'évaluation, présentation des avancements au COPII, lien avec le Conseil Municipal.

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

Comité de gestion du projet:

- Equipe de gestion : Implication des services municipaux, renforcement des capacités, appui aux jeunes de l'équipe technique.
- Chef de projet local/Coordinateur : cadre municipal en charge de la conduite de l'ensemble du processus. Il agit en tant que lien entre l'équipe SDV-commune avec le coordinateur national et le partenaire international, il veille au respect de la méthodologie, et coordonne les activités de l'équipe technique.

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

- Equipe technique : experts à temps plein (social, économie, environnement, urbain). Réalise les différents activités : collecte des données, analyse des enquêtes, rédactions des documents (rapports, fiches FDP, Cadre Stratégique, Plan d'action, fiches projets...), organisation et animation des réunions, de la conférence général, de la participation citoyenne, communication.

L'ancrage municipal de la SDV à un niveau technique, ainsi que politique, est important pour l'appropriation de la démarche et de ses résultats. Le rôle du Comité de Gestion devrait se renforcer tout au long de la démarche.

La sélection du Coordinateur devrait prendre en compte les éléments suivants éléments : motivation ; compétences en communication, gestion d'équipe et management de projets ; légitimité et capacité de mobilisation des acteurs et des services municipaux ; disponibilité. Par rapport à ce dernier élément, nous proposons que le Coordinateur soit mis à disposition à temps plein pour la SDV et sans qu'il soit en charge d'un volet thématique.

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

L'équipe technique locale pourrait bénéficier de l'appui d'experts seniors dans les différentes thématiques. L'idée est d'identifier différents spécialistes en environnement, économie, urbanisme, social, mobilité...au niveau régional auxquels les équipes SDV pourraient faire appel à différentes phases du projet pour un appui spécifique.

Formateur Externe : assure les formations sur la méthodologie à chaque phase du projet.

Expert National : assiste techniquement et accompagne les villes impliquées à chaque étape du projet.

Partenaire international : accompagnement et assistance technique à l'équipe de gestion ; suivi de l'implémentation du projet au sein de chaque ville et assurance de la qualité des documents produits ; lien entre les villes, l'expert national et les partenaires du projet.

3/ 1^{ère} Formation sur les principes SDV et le pré-diagnostic, adressée au Maire, aux membres du COPIL, à l'équipe de gestion et à l'équipe technique.

Pistes d'amélioration : Introduire les éléments transversaux suivants dans la formation qui a lieu pendant cette phase :

- Communication sur le déploiement du processus SDV
- Approche Genre/Intergénérationnelle
- Objectifs de Développement Durable
- Clarification des concepts en arabe et français (lexique)

4/ Réunion de lancement officiel du processus avec les principales parties prenantes. Dans cette phase, il serait approprié d'initier une première version de la « Charte de la Ville » qui comprendrait les valeurs et les principes du vivre ensemble et qui serait approuvée et adoptée par l'ensemble des acteurs, en tant qu'engagement pour l'élaboration de la SDV. Cette charte serait complétée et de nouveau approuvée à la fin de la phase du cadre stratégique avec l'incorporation de la vision et des axes de développement concertés.

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

Risques à surmonter

- ✓ En cas d'un leadership fort du chef de file (Maire), risque d'inhibition des initiatives d'autres acteurs importants.
- ✓ Dans le contexte actuel pré-électoral de la Tunisie, risque de manque de légitimité des délégations spéciales et d'une absence importante d'appropriation.
- ✓ Enfin, les autorités centrales pourraient, si elles ne sont pas suffisamment informées, marquer leur réserve voire leur suspicion à l'égard de la SDV.

2.2 Etape de Diagnostic (3 mois)

Objectifs de l'étape

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

Déroulement de l'étape

1/ Pré-diagnostic

- Collecte de données quantitatives : disposer d'informations suffisantes pour dresser un état des lieux de la ville.

Un travail préalable devrait se faire par la Municipalité et la structure d'appui pour la mise à disposition de données. Les sources d'information seront identifiées et communiquées à l'équipe technique pour faciliter le travail du pré-diagnostic. En plus, afin de faciliter un bon diagnostic du territoire, vu la manque des données et la complication d'y accéder, il est souhaitable que la durée de cette phase soit entre 3-6 mois.

- Collecte de données qualitatives à travers des entretiens avec les acteurs : il s'agit de compléter les données quantitatives, d'identifier également les problématiques majeures liées au thème, le point de vue de l'acteur les concernant et leurs projets prévus, ou en cours. Ces entretiens sont une occasion pour l'équipe du projet de se présenter aux acteurs locaux et de susciter leur intérêt à prendre part à la SDV de façon active. Ces entretiens permettent de mieux connaître les structures, leurs compétences, leurs stratégies.
- Rédaction des rapports synthétiques : Chaque expert analyse les documents existants, rédige un rapport sommaire décrivant l'état de sa thématique et liste les problématiques soulevées par les acteurs.

Afin d'assurer la bonne qualité de l'analyse et des rapports produits, la mise à disposition d'un consultant est souhaitable pour la relecture et rédaction des rapports synthétiques.

Les analyses suivantes pourraient être incorporé lors de la phase de pré-diagnostic : un *mapping* des acteurs ; l'analyse du cadre institutionnel et de la gouvernance de la ville ; l'analyse territoriale de la ville ; un diagnostic « genre ».

2/ 2^{ème} Formation, pendant 2 journées, sur la rédaction des fiches FDP (équipe technique et équipe de gestion) : expliquer les concepts et la méthodologie FDP, amorcer la préparation de quelques fiches FDP.

3/ Rédaction de la première version des fiches FDP

L'analyse FDP se réalise en 3 temps :

- Croiser les données pour dégager les faits les plus significatifs.
- Identifier et lister les défis correspondants par thématique.
- Lister les projets en cours ou prévus répondant au fait et aux défis.

L'équipe de gestion est chargée de garantir le travail transversal dans la rédaction des fiches FDP.

4/ 1^{ère} Réunion du Comité de Pilotage local pour évaluer la phase de pré-diagnostic et valider le passage au diagnostic et la tenue de la Conférence Générale

5/ Conférence Générale 1 : informer l'ensemble des acteurs de la ville du lancement de la SDV et leur expliquer leur rôle et leur contribution. Exposer le résultat du pré-diagnostic et les fiches FDP.

6/ 3^{ème} Formation, pendant 2 journées, sur la mise en place des ateliers de priorisation (équipe technique et équipe de gestion). Expliquer la méthodologie de priorisation des défis identifiés et initier aux techniques de modération et d'animation (post-it et table rapide).

7/ Mise en place des ateliers thématiques de priorisation (1/2 journée) ouverts aux spécialistes et experts sur la thématique concernée : responsables municipaux, structures déconcentrées, universitaires, associations spécialisées.

L'expert technique présente les défis proposés ; les acteurs proposent de nouveaux défis ; chaque participant priorise les 3 défis qu'il estime les plus importants et ceux qu'il estime les moins prioritaires. Enfin, les acteurs priorisent les projets prévus ou proposés.

8/ Réunion avec les partis politiques : présenter les résultats du diagnostic et collecter leurs remarques (qu'il faut prendre en considération).

9/ Rédaction de la deuxième version des fiches FDP

10/ Rédaction des rapports de diagnostic : l'expert de chaque thématique analyse les argumentaires des participants et établit la liste définitive des défis et des projets prévus ou proposés. Le rapport de diagnostic est composé des rapports de pré-diagnostic de chaque thématique et des fiches FDP priorisées.

11/ 2^{ème} Réunion du comité de pilotage local : évaluer les activités réalisées, émettre des recommandations, valider le rapport de diagnostic et le passage à la phase du Cadre Stratégique.

Risques à surmonter

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

2.3 Étape du Cadre stratégique (3 mois)

Objectifs de l'étape

- Passage du projet du présent vers l'avenir, à travers l'identification des objectifs et lignes stratégiques.

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

Déroulement de l'étape

1/ 4^{ème} Formation sur la méthodologie du cadre stratégique (équipe projet) : appui pour définir la première version de la vision et des lignes stratégiques.

2/ Étape de formulation

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

3/ La concertation et participation citoyenne

- Ateliers par ligne stratégique et/ou multithématiques : confirmer les tendances et vérifier si elles ont bien été maintenues lors du passage vers le CS.
- Ateliers de priorisation, adressés à la société civile et au secteur privé : appropriation de la SDV par la société civile et le secteur privé.
- La participation citoyenne : adhésion du bénéficiaire final à la SDV, à réaliser avant de la Conférence Générale.

La municipalité, dans le cadre du processus d'élaboration de la SDV pourrait encourager les citoyens à s'organiser afin d'identifier leurs priorités et leurs aspirations. Des réunions dans les différents quartiers pourraient être organisées.

4/ Réunion avec les partis politiques: assurer le consensus des partis politiques pour maintenir la dynamique après les élections.

5/ Révision du Cadre stratégique et rédaction de la Charte de la ville

Après avoir mené la concertation avec les parties prenantes, et intégrer les résultats de la priorisation, l'équipe technique doit intégrer les modifications dans le document de Cadre Stratégique et procéder à la rédaction de la charte de la ville.

6/ 3^{ème} Réunion du Comité de pilotage local

- Evaluer la qualité du cadre stratégique et les activités de concertation réalisées
- Emettre des recommandations pour l'amélioration du Cadre Stratégique
- Valider les rapports du CS (y compris les objectifs priorités) ce qui signifie l'adhésion des membres du comité et leurs structures
- Valider la vision et le projet de Charte de la Ville
- Valider la date et l'ordre du jour de la conférence générale

7/ Conférence Générale II

Présenter les objectifs et la vision et décrire leur adéquation avec les priorités de la ville. La signature de la Charte de la Ville par les acteurs (notamment membres du comité de pilotage local) sera un moment fort de la rencontre puisqu'il exprimera l'engagement de la prise en considération de la SDV dans les planifications sectorielles.

Risques à surmonter dans cette phase

- ✓ Attentes très différentes selon les groupes, ce qui traduit des préoccupations et des problèmes parfois opposés.
- ✓ Risque de défection des acteurs si leurs préoccupations ne sont pas prises en considération, importance de la fidélisation des acteurs lors du processus d'élaboration de la SDV.
- ✓ Le concept de vision est difficile à comprendre. La vision risque d'être une proposition très ambitieuse et irréaliste ou déconnectée du contexte de la ville
- ✓ Les villes connaissant des déficits importants dans plusieurs domaines, la SDV est souvent perçue comme une occasion de « ne rien oublier »

2.4 Étape du Plan d'action (3 mois)

Objectifs de l'étape

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

Déroulement de l'étape

1/ 5^{ème} Formation sur l'élaboration de plan d'action et la rédaction des fiches de projets (équipe technique et comité de gestion) :

Maitriser la méthodologie d'élaboration du plan d'action, y compris l'identification des projets ; la rédaction des fiches de projets ; la priorisation des projets et le travail de consultation avec les acteurs.

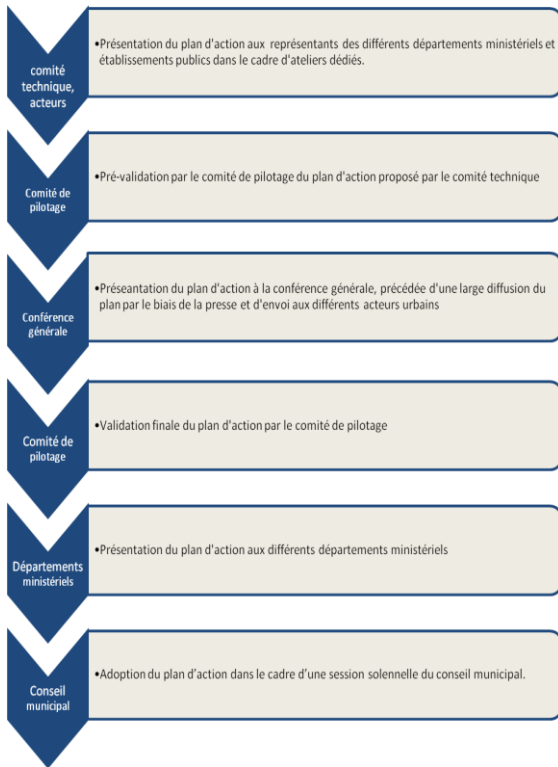
Pistes d'amélioration : Introduire une formation sur le montage de projets et sur les modalités des financements (y compris une cartographie des bailleurs de fonds).

2/ Préparation du plan d'action :

- L'équipe technique prépare une 1ere proposition de programmes et projets par ligne stratégique, en évitant les petits projets ou projets répondant à un seul objectif, et suivant la démarche décrite :
 - i. Lister les projets proposés par les acteurs.
 - ii. Vérifier que les projets couvrent toutes les finalités
 - iii. Créer des projets pour les finalités non-couvertes.
- Organisation des actions dans le temps, à travers de la concertation avec l'acteur clé : ordonnancer les projets dans le temps selon les critères d'urgence, de pertinence par rapport à la vision, de synergie (effet sur d'autres projets), faisabilité financière et niveau d'appropriation par l'acteur clé.
- Accorder la priorité à l'ensemble des programmes et projets structurants ainsi qu'aux projets à court terme
- Affiner les programmes et les projets structurants ou multi-acteurs dans le cadre de groupes de travail et réunions de travail. Dans le cas des projets stratégiques (non structurants) affiner lors des entretiens individuels avec l'acteur porteur.
- Préparer des fiches détaillées des projets arrêtés structurants et court terme.
- Localiser les projets sur un plan de la ville.
- Rédiger le rapport du Plan d'Action.

Pistes d'amélioration : La pré-validation du Plan d'Action par la Commission Municipale est proposée afin de renforcer son rôle dans le portage politique de la SDV.

3/ Validation du plan d'action, selon le schéma de validation et de concertation proposé :



Pistes d'amélioration : La réalisation d'une cartographie des bailleurs de fonds de la coopération internationale et l'invitation de ses représentants aux événements de présentation du Plan d'Action peut faciliter les synergies avec leurs programmes et priorités de financement et favoriser renforcer l'implémentation de la SDV.

Risques à surmonter dans cette étape

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

2.5 La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation (3 mois)

Objectifs de l'étape

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

Déroulement de l'étape

1/ 5^{ème} Formation sur la définition des indicateurs (y compris la localisation des indicateurs des ODD) et des structures de suivi et portage de la SDV (équipe technique et de gestion) :

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

2/ Création, animation et pérennisation des réseaux d'impulsion des projets

Un RIS, Réseau d'Impulsion et de Suivi est une structure proposée par l'équipe de projet permettant à un groupe d'acteurs de s'impliquer dans la mise en œuvre d'un programme ou projet concret. Le porteur de chaque projet coordonne le RIS en s'appuyant sur la future structure de suivi et implémentation de la SDV.

3/ Identification des pistes par rapport aux investissements de la SDV

L'équipe technique est en charge de l'élaboration d'un plan d'action des investissements pour l'implémentation des projets stratégiques (investissement communaux, acteurs, bailleurs de fonds...)

Le plan d'action des investissements doit donc inclure:

- les investissements locaux préconisés par la SDV,
- les investissements nationaux,
- les investissements des acteurs dont les projets sont inscrits dans le plan d'action de la SDV
- le financement à travers la coopération décentralisée, la coopération européenne ou internationale.

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

4/ Mise en place d'un système d'indicateurs

L'équipe concevra les différents niveaux d'indicateurs suivants : indicateurs des projets, indicateurs de suivi du plan d'action, indicateurs d'impact, indicateurs de contribution aux ODD.

5/ Mise en place d'une structure municipale pour le suivi de la SDV

Cette structure peut prendre la forme d'un Bureau de Développement Local ou de Direction Municipale de Planification Stratégique et aura en charge la mise en œuvre et le suivi de la SDV. Les tâches de cette structure incluent :

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

6/ Définition d'un système de révision de la mise en œuvre de la SDV.

7/ Définition d'un système d'actualisation périodique du plan d'action.

8/ Pérennisation du Comité de Pilotage Local en tant qu'instance de portage politique de la mise en œuvre de la SDV.

Le COPIL, présidé par Le Maire, continuera à assurer un rôle fédérateur. Il continuera à promouvoir la dynamique de groupe en propulsant des projets partagés, il veillera à l'exécution des projets stratégiques inscrit dans les plans d'investissements communaux et essaiera de propulser les futurs investissements des acteurs afin qu'ils correspondent aux objectifs stratégiques.

Risques à surmonter dans cette étape

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

Illustrations

Figure 1. Réunion du Comité National de Coordination à la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes (08.06.2018)	1312
Figure 2. Conférence générale à Gabes	13
Figure 3. Diagramme des structures de la SDV	16
Figure 4. Diagramme des phases d'élaboration de la SDV	17
Figure 5. Discours de Monsieur El Kebir Mdarhri Alaoui (représentant résident adjoint du PNUD) lors de la 2nd rencontre inter_ville (23.04.2018)	18
Figure 6. Première formation à Gabes	19
Figure 7. Deuxième formation à Msaken	20
Figure 8. Troisième Inter-ville à Sousse	21
Figure 9. Deuxième Inter-ville à Zarzis en présence de gouverneur de Médenine	21
Figure 10. Echange entre experts en économie (Inter-Ville Sousse)	22
Figure 11. Rencontre partenaires et responsables locaux, régionaux et nationaux ; Zarzis	28
Figure 12. Les participants au troisième Inter-Ville à Sousse	29
Figure 13. Comité de gestion : Quatrième formation à Msaken	31
Figure 14. COPIL 2 à Bèja en présence de la présidente de la délégation spéciale	32
Figure 15. Conférence générale à Bèja en présence du Gouverneur et du nouveau conseil élu	32
Figure 16. Conférence générale à Kairouan	3433
Figure 17. Conférence générale à Bèja	34
Figure 18. Processus de localisation des ODD dans le cadre stratégique	37
Figure 19. Concertation des partis politiques à Jendouba	3938
Figure 20. Installation d'une tente pour les enquêtes dans une place publique de Tataouine	40
Figure 21. Séance de travail aux SDG Camps de Tataouine	41
Figure 22. Participation des femmes et des jeunes dans la conférence générale à Kairouan	4342
Figure 23. Réunion des passations avec les conseils élus à Gabes	44
Figure 24. Réunion des passations avec les conseils élus à Sidi Bouzid	44
Figure 25. Réunion des passations avec les conseils élus à Soukra	44
Figure 26. Réunion des passations avec les conseils élus à Médenine	44
Figure 27. Signature de la charte du projet par le Gouverneur de Médenine	45
Figure 28. COPIL 1 à Jendouba	46
Figure 29. Séance de travail entre experts en urbanisme : Inter-Villes Zarzis	4746
Figure 30. Atelier de priorisation à Gabes	47
Figure 31. Atelier de priorisation à Jendouba	4847
Figure 32. Réunion des passations avec les conseils élus à Kairouan	48
Figure 33. Réunion des passations avec les conseils élus à Jendouba	48
Figure 34. Réunion des passations avec les conseils élus à Bèja	4948
Figure 35. Réunion des passations avec les conseils élus à Tataouine	49
Figure 36. Réunion des passations avec les conseils élus à Msaken	49
Figure 37- Extrait du mot du Maire de Sidi Bouzid	50