

Bâtir de meilleures perspectives d'avenir en renforçant la gouvernance locale au Maghreb

L'expertise de VNG International dans la région du Maghreb se concentre sur cinq domaines, ayant pour objectif commun le renforcement de la gouvernance locale démocratique.



Améliorer l'efficacité de l'administration publique

À travers : l'amélioration des relations (financières) entre échelons gouvernementaux, de la perception des impôts locaux, de l'état-civil et des cadastres / le renforcement des associations de collectivités locales / la formation d'élus et de l'administration territoriale.



Associer les citoyens au processus décisionnel

La participation citoyenne est essentielle à une bonne gouvernance locale, à l'amélioration du bien-être social et de la stabilité. Nous soutenons des mécanismes de participation citoyenne / l'amélioration de la réactivité des collectivités pour leurs citoyens / le renforcement de l'éthique et de l'intégrité / la mise en place de centres locaux d'information et de ressources.



Développer des villes et des communautés durables et résilientes

L'urbanisation rapide de notre planète constitue un défi pour les villes en termes de qualité de vie, d'emploi, de sécurité et d'environnement. Nous soutenons les administrations et élus locaux pour l'optimisation et la valorisation de leurs performances, notamment grâce à des interventions ciblées en bonne gouvernance et développement communautaire.



Améliorer l'accès aux services élémentaires

La prestation de services publics élémentaires relève de l'échelon local. Notre soutien : conception et mise en œuvre de systèmes de gestion des déchets, de l'eau et de l'assainissement / politiques de logement social / registres d'état-civil / développement économique local et régional.



Faire face aux conflits, à la fragilité et aux migrations

Les conflits, la fragilité de l'État et les migrations bouleversent notre monde. Nous travaillons au renforcement des capacités des collectivités territoriales à prévenir les conflits et à promouvoir le dialogue à l'échelle locale / à répondre aux besoins des réfugiés et de leurs communautés hôtes / à restaurer les services municipaux au lendemain de conflits et de catastrophes naturelles

VNG International a développé des méthodologies et instruments pour délivrer les résultats et les changements visés dans nos projets et programmes. Naturellement, ils seront adaptés au contexte de chaque pays et à la logique d'intervention de chaque bailleur de fonds.

Renforcement des 5 capacités

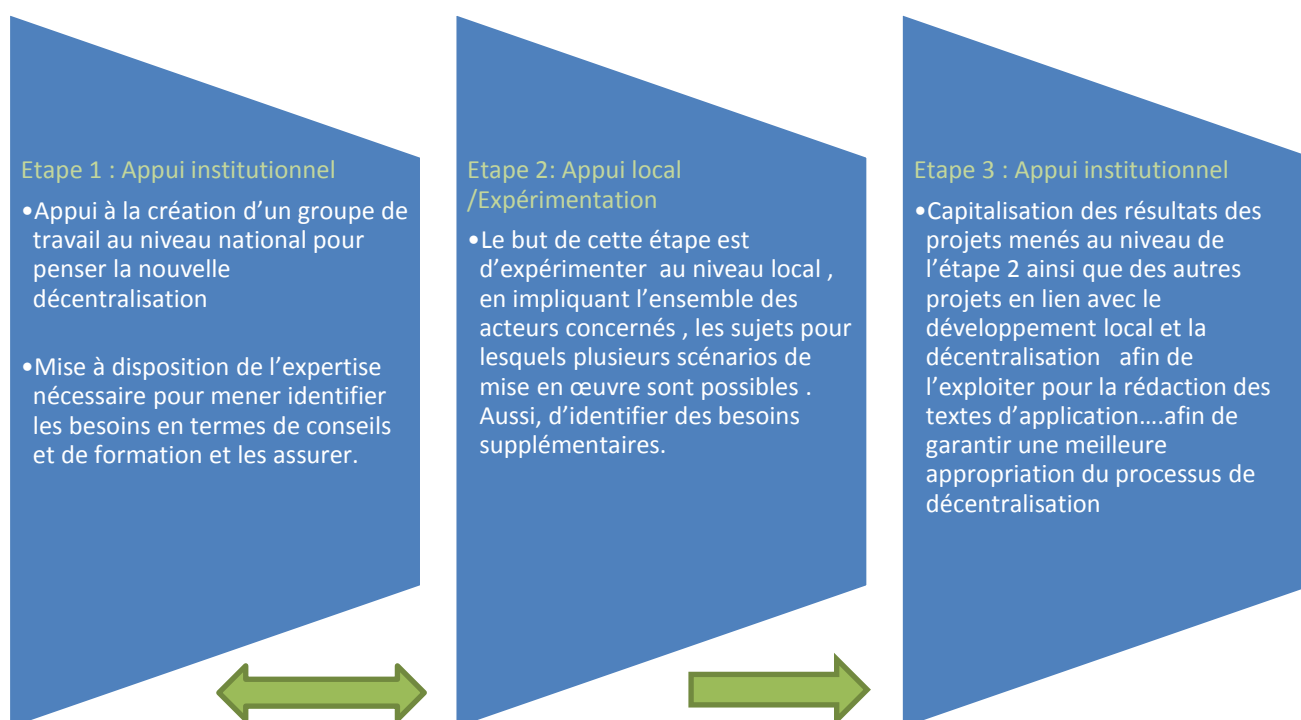
Un organisme public devrait être en mesure de mobiliser cinq types de capacités ou de compétences pour favoriser le développement de sa communauté et le bien-être de ses citoyens. Chacun implique un équilibre entre ressources, tâches et gouvernance :

	Capacité	Traite à
	A agir et à engager	La volonté, l'identité, la motivation, la confiance, le leadership
	A délivrer du développement	L'exécution, la prestation de services
	A adapter et à renouveler	L'apprentissage, la stratégie, la gestion de changement et de développement organisationnel
	A lier aux acteurs externes	La gestion de relations, la crédibilité, les réseaux, l'autonomie mandatée
	A atteindre de la cohérence	La gestion de diversité et de complexité, balancer l'innovation avec la stabilité, la lutte contre la fragmentation

Logique d'intervention :

Un appui ciblé comme ci-dessus se fait via l'accompagnement pairs-à-pairs de collègues européens et régionaux qui comprennent le contexte, sont sensibles aux dynamiques administratives et politiques de par leur propre expérience.

VNG International s'emploie à accompagner les Etats dans la mise en œuvre de leur vision en matière de gouvernance territoriale. L'accompagnement se base sur le principe de « LA CO-CONSTRUCTION par les acteurs étatiques d'un nouveau mode de gouvernance territoriale ».



A- Appui institutionnel (niveau national)

- ✓ Accompagnement à la création, puis renforcement de capacités d'une structure interne au Ministère chargée du processus d'amélioration de la gouvernance territoriale. Cette instance sera chargée d'établir et d'assurer le suivi de la feuille de route de tout le programme d'accompagnement.
- ✓ Appui institutionnel en matière de réflexion sur les réformes et l'élaboration de la législation
 - ✓ Appui aux réformes (développement législatif)
 - ✓ Renforcement de capacités (ingénierie de la formation)
 - ✓ Développement d'un cadre d'intersectoriel au sein du ministère et intergouvernemental d'appui aux réformes du développement territorial projetées.

B- Appui local / expérimentation

- ✓ Développer et mettre en œuvre les réformes projetées dans un contexte expérimental et contrôlé. Les expérimentations (sans se limiter) devront aborder au moins les résultats suivants :
 - ✓ L'amélioration du cadre de concertation et de planification impliquant les collectivités locales et les services déconcentrés, les conseils régionaux, etc. en utilisant les meilleures pratiques et outils de gouvernance locale d'approche participative et de renforcement d'une citoyenneté active et organisée (appui à la société civile)
 - ✓ L'accroissement de la marge d'autonomie locale par l'augmentation des ressources budgétaires, activation du pouvoir fiscal des Collectivités Locales, développement de l'offre foncière, appui aux mécanismes de transfert budgétaire de l'état et programmes sectoriels déconcentrés,
 - ✓ 'Libération' du potentiel économique, renforcement des acteurs locaux en matière de développement économique, marketing territorial, guichet unique, PPP, coopération transfrontalière (Appui à la mise en œuvre des PROJETS SECTEUR PRIVE).
 - ✓ Renforcement de capacités au niveau local en vue de la mise en pratique des nouveaux rôles

Un intérêt particulier est accordé à la communication sur le processus afin de garantir une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs locaux.

C- Coopération décentralisée/Visites d'études :

- ✓ Appuyer la coopération entre villes partenaires, bénéficiaires de l'accompagnement, et européennes, par des petites actions et thématiques bien ciblées, des actions précises (séminaires, ateliers ou visites d'expert) pour des thématiques qui peuvent se relever importantes et urgentes.

Ces actions sont principalement axées sur la demande de villes bénéficiaires et contribuent à fournir une expertise personnalisée et appropriée pour résoudre les problèmes dans des délais très courts. Les demandes des villes bénéficiaires, seront récoltées, coordonnées et traitées par la cellule /structure nationale (axe 1). Les actions ont comme objectif d'alimenter la réflexion et l'analyse des sujets bien précis, prévus dans les réformes projetées ou en cours.

Méthodologie :

Sur la base des enseignements tirés des programmes et projets que nous avons mis en œuvre partout dans le monde, notre méthodologie pour les trois composants est la suivante :

Appui institutionnel au processus de la décentralisation et de la gouvernance locale :

L'accompagnement du processus de décentralisation s'appuie sur les fondements et les principes directeurs suivants :

- ✓ La proximité : est un principe qui appelle à définir et à réaliser l'ensemble des activités programmées selon les besoins spécifiques, évolutifs et prioritaires des bénéficiaires à l'échelle nationale et locale.
- ✓ L'approche participative et le partenariat assurent l'implication des divers acteurs dans les différentes phases du cycle du programme comportant la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des actions. L'approche participative et le partenariat augmentent la qualité, l'efficacité et la pertinence des actions.

• Renforcement des capacités des acteurs :

L'engagement d'un pays dans le processus de décentralisation nécessite des efforts continus de conduite et de monitoring, que ce soit par les acteurs directement impliqués (structures nationales existantes et notamment la Ministère en charge des Affaires Locales et ses structures sous tutelle ou les commissions ad-hoc qui seront chargées de préparer les propositions de réforme selon l'architecture proposée par le Ministère) ou celles assurant le suivi et l'accompagnement. Nos programmes veillent à renforcer les capacités de conduite de ces structures et à leur fournir des expertises de haut niveau veillant à améliorer leur connaissance des sujets traités. Nos programmes visent également à favoriser l'échange entre ces structures.

- ✓ Formation des hauts cadres impliqués dans la conduite du processus de décentralisation

Il s'agit d'assurer une formation de haut niveau pour les cadres impliqués dans le processus de décentralisation. La formation portera essentiellement sur les modalités de conduite d'un projet de réforme, l'identification et la gestion des risques liés au processus, la communication autour du processus.

- ✓ Réalisation d'études et expertise dans la planification, suivi et production du nouveau cadre législatif de la décentralisation (rédaction de la loi électorale locale, du code des collectivités locales, du code de l'urbanisme, outils de planification des équipements socio-collectifs au niveau local, etc.)

• Production d'une expertise de haut niveau sur la gouvernance locale pour alimenter les travaux des commissions de décentralisation

Les travaux de définition des réformes de décentralisation nécessitent des connaissances approfondies de la situation actuelle et des propositions expertes servant à alimenter le débat et à orienter le processus décisionnel. Parmi les sujets nécessitant cet apport figure la question de la planification municipale et celle du partenariat entre communes et autres structures publiques et associatives.

- ✓ Nous aidons les principales parties prenantes à élaborer les réglementations, les feuilles de route, les lignes directrices et les documents de politique dont elles ont besoin pour définir plus avant la décentralisation conformément à leurs mandats légaux et aux processus internes, tout en veillant à ce que les consultations et les plates-formes d'échange rassemblent les points de vue et les perceptions des acteurs clés de la gouvernance locale et des citoyens, en particulier des personnes vulnérables ou privées de droits..
- ✓ Organisation d'ateliers d'échange, d'évaluation et de réflexion sur les réformes de décentralisation :

Le contenu des réformes de décentralisation doit être discuté par les communes. Celles-ci doivent être en mesure de discuter ces réformes (c'est-à-dire être suffisamment informées du diagnostic et des

propositions en préparation), d'échanger entre elles, de documenter leur position et de les communiquer aux acteurs concernés et les défendre. Pour cela, des ateliers nationaux et régionaux facilitant l'échange et la définition des positions des communes sont nécessaires.

- Une plate-forme à plusieurs niveaux est créée pour permettre des échanges sur le processus de décentralisation. Elle relie les acteurs au niveau national mais mènera également des consultations au niveau régional.

✓ **Expertise pointue Planification municipale**

Les réformes ou l'élaboration de textes de loi, tel que le code des collectivités locales, le code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, le programme national de communalisation intégrale du territoire, imposent de revoir en profondeur le processus de planification spatiale et socio-économique à l'échelle locale, tant au niveau des démarches, des outils mobilisés (Programme d'Investissement Communal, Plan d'Aménagement de l'Urbanisme, le Plan de Développement Régional...) et des acteurs impliqués. Cette activité consiste à réaliser un diagnostic approfondi et une proposition d'un cadre de cohérence pour la planification municipale.

- **Expertise pointue Intercommunalité et partenariat**

Les communes sont appelées à intégrer dans la préparation de leurs Programmes d'Investissements Communaux (PAI et PIC) des projets en partenariat avec des structures publiques (autres communes, conseils régionaux, départements ministériels...) ou associatives. Cependant, le cadre législatif, institutionnel, opérationnel et méthodologique de ces partenariats n'est pas parfois clair. Cette expertise proposera un cadre de cohérence pour ces partenariats.

Renforcement des capacités des communes en matière de gestion municipale et de gouvernance locale démocratique et décentralisée :

Dans cet axe, VNG International adopte une approche plus axée sur les droits en matière de fourniture de services dans les municipalités cibles, tout en maintenant les données classiques sur la couverture, l'accessibilité, l'efficacité et la qualité des services. Les compétences sont choisies ayant un impact important sur le cadre de vie du citoyen (les espaces publics, la gestion des déchets). Nous veillons également à ce que cette amélioration des services municipaux réponde spécifiquement aux besoins des femmes, des jeunes et des groupes défavorisés.

En plus d'une prestation de services améliorée et inclusive, nos actions visent à aider les municipalités à créer de meilleures opportunités de développement économique local et de création d'emplois. Un meilleur cadre de vie n'est pas seulement une question de services mais doit également inclure le moyen d'améliorer les conditions économiques locales et la création d'emplois, en tant que solution de rechange pour les jeunes qui limitent la migration illégale et réduisent les risques de radicalisation.

- **Gestion durable de déchets :**

L'expérience en Europe montre que des déchets séparés et traités rigoureusement présentent une valeur économique importante et surtout exploitable et qui bénéficie aux communes. Plastiques, papiers, métaux et verres peuvent être recyclés et des matières organiques peuvent contribuer à l'améliorer de la qualité des sols par le compostage. Des pratiques innovantes à coût modeste existent.

VNG International a réalisé des systèmes de séparation à la source et chaîne correspondante permettant une réduction de la masse des résidus jusqu'à 30% dans un an et 22% à long terme.

- **L'aménagement urbain et gestion des espaces publics :**

L'aménagement urbain, la gestion des espaces publics et leur entretien, intégrant les implications clés au niveau des contraintes climatiques spécifiques et de la rationalisation des moyens matériels, financiers et humains, jouent un rôle central dans le développement socio-économique des communes.

Ces conditions sont inhérentes à la réalisation des objectifs de toute politique locale visant à faire d'une cité un espace de vie commun attractif en prenant en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

C'est seulement en prenant en compte les contraintes climatiques, économiques et sociales et leur gestion de façon rationnelle, qu'une collectivité locale est capable de mettre à disposition les moyens nécessaires à la transformation d'un espace urbain et la transition vers une ville intelligente (*smart city*).

- **Diagnostic organisationnel et financier des communes :**

L'activité communale repose sur 5 piliers majeurs qui sont :

- ✓ Le pilier financier (recettes, dépenses, endettement)
- ✓ Le pilier technique (parc municipal, magasin des produits, propreté)
- ✓ Le pilier organisationnel et ressources humaines (procédures, GRH, référentiel métiers)
- ✓ Le pilier gouvernance locale (transparence, redevabilité, participation/écoute des citoyens, communication...)
- ✓ Le développement économique local (planification, investissement, projets, statistiques, infrastructures)

L'audit réalisé par VNG International couvre tous ces aspects pour y détecter les points faibles et proposer par la suite une batterie de mesures correctives. Ces mesures peuvent être des propositions de réformes réglementaires, de nouvelles procédures, ou de nouveaux outils de gestion. C'est ainsi qu'une boîte à outils (KIT d'outils informatiques) sera proposée aux communes partenaires, dans laquelle elles puiseront les outils qui leur sont les plus utiles et ce, en fonction des résultats spécifiques et des priorités révélées par le diagnostic.

- ✓ **Développement et installation de logiciels de gestion communale :**

Le KIT d'outils informatiques touche la collecte des taxes, le traitement des réclamations des citoyens, la gestion des ressources humaines et le suivi des projets en cours, facilitant ainsi le mode de fonctionnement et contribuant à améliorer les recettes et de compresser leurs dépenses de gestion,

- **Taxes locales**

Notre méthodologie d'augmentation des revenus à travers la collecte de taxes au niveau local privilégie des processus durables par le renforcement des capacités des individus et institutions, la mise à point de processus compréhensifs, de redevabilité et de technologies modernes rendues pratiques et indispensables au travail de terrain.

L'accent est mis sur la collecte et la communication avec les citoyens et les entreprises, c'est-à-dire les mesures et les processus sont dérivés des besoins à l'interface de l'autorité et ses contributeurs à l'impôt.

- **Gestion des statistiques locales**

Afin de promouvoir les outils d'aide à la décision favorisant la transparence et la communication efficace, VNG International offre trois produits qui sont consacrés à la collecte et à la gestion des statistiques locales, soit en l'occurrence : le tableau de bord (TBG), le baromètre (outil de benchmarking) et le Système d'Information Géographique (SIG).

Toutes ces sources d'informations permettront de concevoir, de développer et de mettre en œuvre une base de données locale, qui en plus de ses avantages informationnels, servira de base à tout effort de planification stratégique future.

- **Baromètres et benchmarking :**

Finalement, la performance est l'élément déterminant de la légitimité des communes. VNG International a mis au point un modèle de benchmarking qui propose une méthodologie spécifiquement destinée aux collectivités territoriales. Il compare les performances et permet l'apprentissage horizontal sur la base des meilleures pratiques et points forts. Il ne s'agit pas seulement d'une augmentation de l'efficacité mais aussi d'une réduction des coûts liés à la performance.

Les comparaisons ont lieu dans l'outil en ligne CVIEWS. Cet outil génère des graphiques en temps réel et permet aux participants de sélectionner les comparaisons et les villes souhaitées ; les experts ou facilitateurs

sont là pour accompagner le processus et guider les participants d'étape en étape, mais le contenu est géré par les participants eux-mêmes.

- **Espace citoyen :**

Afin d'améliorer l'écoute des citoyens et la qualité des services rendus par les communes, VNG International propose de créer un espace citoyen. L'espace citoyen de la municipalité offre un service rapide et personnalisé, renforçant ainsi la confiance du citoyen à l'égard de l'administration municipale. Dans ce cadre il est proposé :

- a) Aménagement d'un espace de haut standing confortable ;
- b) Elaboration d'un Guide des Services Municipaux, des Fiches de prestations et d'un Manuel d'Organisation et des Procédures couvrant tous les services et les prestations pris en charge par l'espace ;
- c) Développement et mise en place d'un logiciel de gestion de l'Espace Citoyen
- d) Elaboration d'un système de contrôle et de suivi des activités de l'espace matérialisé par un tableau de bord produisant des indicateurs de suivi et d'évaluation des activités de l'espace et des services du back office (services prestataires des services) ;
- e) Choix du personnel qualifié polyvalent pour la conduite de l'Espace Citoyen et sa formation sur l'organisation et le fonctionnement de l'Espace mais aussi sur les relations et la coopération entre l'Espace (Front Office) et les services prestataires (Back-office) ;
- f) Assistance, suivi et accompagnement de l'Espace Citoyen lors de la période de démarrage

Les modes de planification municipale avec intégration de la dimension économique

- ✓ **Stratégies de développement de villes ou SDV**

Les projets d'investissements programmés et réalisés par les communes ont rarement découlé d'une vision stratégique et multidimensionnelle du devenir de leur territoire et pris en compte les véritables besoins de l'économie locale et du développement de leurs villes. L'élaboration et la mise en œuvre de **stratégies de développement de villes ou SDV**, s'avère donc une nécessité absolue notamment si l'on tient compte du processus initié de mise en œuvre progressive du processus de la décentralisation.

Ces SDV, tout en se basant sur une démarche participative, développent une vision stratégique du développement de la ville à long terme, et en dégagent les axes stratégiques/filières porteuses et identifient les projets transversaux structurants à même de les fonctionnaliser. Elles couvrent toutes les dimensions du développement local, c'est-à-dire : économique, social, environnemental, urbanistique, culturel et de gouvernance tout en tenant compte de l'interconnexion et de l'impact mutuel de ces dimensions les unes sur les autres.

De la Stratégie de Développement de la Ville SDV à la Stratégie de Développement Economique (SEV) et au MBF

Ces SDV seront prolongées dans leur dimension économique. La démarche adoptée par VNG International repose sur quatre principales composantes, soit respectivement :

- 1- L'élaboration des stratégies économiques des villes (SEV) ayant initié un processus SDV
- 2- L'identification des nouvelles niches d'emplois issus des projets structurants retenus par les SEV
- 3- L'amélioration de l'environnement des affaires via la création et la mise en œuvre d'espaces, appelés « Municipal Business Forum », ou MBF, dédiés à l'intermédiation en matière d'investissement et emploi, à la négociation avec les promoteurs sur leurs besoins en aménagement et services et l'orientation et l'accompagnement des jeunes promoteurs désirant s'implanter pour leur propre compte. Ces MBF seront coachés le long du programme d'appui afin de disposer de l'expertise nécessaire pour assumer leurs missions.
- 4- La conception et la mise en œuvre de **stratégies d'attractivité économique/marketing territorial** des villes concernées.

Partant d'un diagnostic stratégique, se basant sur une série d'interviews et des focus groups rassemblant les principaux acteurs locaux tant publics que privés et associatifs, la composante 1 donne lieu à des Stratégies de

Développement Economique SEV proposant une vision stratégique pour la ville ainsi que les axes/filières économiques porteuses et les projets structurants capables de dynamiser l'économie locale et améliorer son attractivité. Les filières porteuses et projets structurants identifiés sont exploitées par la composante 2 afin d'identifier les nouvelles niches d'emplois pouvant être créées à l'occasion de leur mise en œuvre. Quant à la composante 3, visant l'amélioration de l'environnement des affaires dans ces villes, elle entend poser le concept du MBF et à recenser toutes les conditions, les étapes et l'organisation nécessaires à sa mise en œuvre. La dernière composante tente d'exploiter tous les résultats précédents et, moyennant des interviews complémentaires ciblés, sera en mesure de proposer des stratégies d'attractivité économique améliorant l'image de la ville auprès des éventuels investisseurs nationaux et étrangers. Le point fort de cette démarche consiste à articuler cette dimension économique ainsi détaillée avec les autres dimensions : urbanistique et spatiale, sociologique, environnementale, culturelle ... et ce afin de proposer un projet multidimensionnel cohérent, faisable, structuré et hiérarchisé et surtout jouissant de l'adhésion de tous les acteurs locaux et attractifs pour les investisseurs potentiels.

✓ **Des projets pilotes pour initier la concrétisation de la vision**

Pour chaque SDV/SDE un (ou des) projets pilotes seront identifiés, financés et appuyés. L'objectif étant triple :

- (i) Initier la concrétisation des objectifs arrêtés dans les stratégies,
- (ii) Renforcer les capacités des acteurs locaux - municipalités, société civile et autres - par l'approche *learning by doing* et
- (iii) Montrer aux citoyens que des résultats tangibles sont réalisés par ces approches suites à l'engagement de l'ensemble des acteurs locaux.

L'accompagnement à la réalisation de projets pilotes municipaux de développement économique local se fera avec recours au Partenariat Public et Privé, impliquant les promoteurs privés, les municipalités et des acteurs publics des secteurs agricoles et non agricoles, ainsi que l'intercommunalité,

Appui à la structuration des relations entre les municipalités et la société civile et promotion de la participation des jeunes des deux sexes dans la vie locale et municipale :

• **Planification participative et dialogue local :**

VNG International propose des formations, des mesures d'accompagnement et actions concrètes de pilotage pour permettre aux communes, ses communautés et à la société civile locale d'améliorer conjointement leurs espaces urbains. Nous avons aussi accompagné des processus participatifs très structurés dans des larges villes pour identifier et planifier des investissements publics. Nos méthodologies participatives incluent la prise en compte de groupes vulnérables ou marginalisés tels que les jeunes, les femmes et des personnes déplacées.

Les points sur lesquels il faudrait insister peuvent s'articuler autour des éléments suivants :

- ✓ Développement des capacités des intervenants locaux en matière d'implication des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans les processus de décision et la gouvernance locale ;
- ✓ Développement des capacités des acteurs locaux dans l'intégration des besoins et des attentes des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans l'élaboration des politiques et des programmes ;
- ✓ Développement des capacités des femmes et des jeunes, des deux sexes, à exprimer leur opinion, à participer à la prise de décision, à définir les priorités et à négocier ;
- ✓ Développement du leadership chez les femmes et les jeunes, des deux sexes ;
- ✓ Soutien des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans les processus électoraux à l'échelle locale ;
- ✓ Elaboration et mise en œuvre de campagnes de sensibilisation pour promouvoir la participation des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans la vie publique locale ;
- ✓ Mise en place des mécanismes permettant aux femmes et aux jeunes, des deux sexes, de participer dans la gestion des structures chargées de leur accompagnement et des affaires de la Cité ;
- ✓ Encouragement des structures de la société civile à impliquer les femmes et les jeunes, deux sexes, dans leurs diverses activités, notamment celles qui les concernent ;
- ✓ Promotion de l'implication des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans la production médiatique ;

- ✓ Soutien d'initiatives associatives visant la promotion de la participation des femmes et des jeunes, des deux sexes, dans la gestion des affaires locales...

D'autres produits ont été développés dans ce chapitre :

- Elaboration Stratégies intersectorielles d'inclusion des jeunes et des femmes dans la vie locale,
- Appui aux OSC dans la planification et la réalisation des actions visant la participation citoyenne dans la vie locale et l'amélioration du cadre de vie,
- Elaboration de chartes de Ville permettant la construction d'un consensus social et la promotion des principes et valeurs du vivre ensemble et constituent un outil privilégié de la démocratie locale participative.