

Livret pédagogique sur la planification stratégique

Planification stratégique du développement local intégré



Tables des matières

Introduction	3
1 Fiche cours n°1 La planification stratégique des villes : Concepts, enjeux et processus	4
1.1 Objectifs	4
1.2 Synthèse du cours	4
2 Fiche Cours n°2 : La planification "stratégique" en Algérie, entre réglementation et aspirations	6
2.1 Objectifs	6
2.2 Synthèse du cours	6
2.3 Bibliographie	9
3 Fiche cours n°3 Le management stratégique des organisations et la gestion de Projet	10
3.1 Objectifs	10
3.2 Synthèse du cours	10
3.3 Exercice: Quiz n n°1	12
4 Fiche cours n°4 Méthodologie d'élaboration du projet stratégique de développement local.	12
4.1 Objectifs	12
4.2 Synthèse du cours	12
4.3 Exercice : Évaluation SWOT de la commune de Dellys	14
5 Fiche Cours n°5 Le Montage et l'organisation du projet 15	
5.1 Objectifs	15
5.2 Synthèse du cours	15
5.3 Exercice	18
6 Fiche Cours n°6 Gouvernance et planification stratégique participative	18

6.1 Objectifs	18
6.2 Synthèse du cours	19
6.3 Bibliographie	27
7 Fiche Cours n° 7 Systèmes d'acteurs et logiques collaboratives	27
7.1 Objectifs	27
7.2 Synthèse du cours	28
7.3 Exercice: Quiz	31
7.4 Bibliographie et Webographie	32
8 Fiche Cours n°8 Le suivi, l'évaluation et la mise en place de tableaux de bord	32
8.1 Objectifs	32
8.2 Synthèse du cours	32
8.3 Exercice	36
9 Fiche Exercice Ateliers pratiques Planification stratégique de la commune de Dellys	37
9.1 Objectifs	37
9.2 Enoncé et déroulement de l'exercice	37
9.3 Durée de l'exercice :	38

Introduction

Qui sommes-nous ?

La VNG International est l'agence de coopération internationale de l'Association des municipalités néerlandaises (VNG). La VNG, étant l'une des associations de gouvernements locaux les plus anciennes et les plus solides au monde, nos racines dans les gouvernements locaux sont profondes. C'est une seconde nature pour nous de travailler à la fois au niveau technique et politique du gouvernement local.

Shiraka Algérie - Initiative pour des municipalités efficaces, inclusives et prospères

Le programme « Shiraka Algérie – Initiative pour des municipalités efficaces, inclusives et prospères » a été conçu avec pour objectif général d'accompagner l'Algérie et sa démarche de développement territorial intégré, dans le cadre du nouveau processus de déconcentration-décentralisation. Dans la logique de sa formulation, le programme s'est concrétisé par l'élaboration, sous l'égide du Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire (MICLAT), de quatre projets pilotes précisant les domaines d'intervention ainsi que les zones géographiques concernées.

La VNG International à travers ses expert.es locaux et internationaux a accompagné les responsables nationaux et locaux dans la mise en œuvre de ces projets, à travers un diagnostic, le renforcement des capacités, a assuré le transfert du savoir et du savoir-faire néerlandais, et a développé des livrables au profit des wilayas/communes concernées.

Ce programme de coopération bilatérale entre l'Algérie et les Pays-Bas est financé par l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas à Alger. Le programme a été mis en œuvre par la VNG International, entre 2019 et 2022.

Planification stratégique du développement local intégré

Ce « Livret Pédagogique des Ateliers pratiques sur la planification stratégique » a été élaboré dans le cadre du projet pilote « Planification stratégique du développement local intégré ». Le Livret a fait partie d'une formation sur ce sujet organisée dans le cadre du programme Shiraka Algérie et qui a eu lieu en janvier 2022, pour des cadres décideurs chargés de l'élaboration de programmes de développement et du suivi, aux niveaux centraux, déconcentrés et local (communal). Ce Livret est désormais disponible pour d'autres Communes, Dairas, Wilayas et le niveau central - pour chacun qui souhaite acquérir des compétences en matière de planification stratégique, être en mesure d'évaluer les potentialités d'un territoire et de faire un diagnostic stratégique, être en capacité d'acquérir une méthode d'élaboration d'un cahier de charges pour l'établissement d'un plan stratégique de développement local, et apprendre à diversifier les partenaires et à collaborer avec plusieurs acteurs.

1

Fiche cours n°1

La planification stratégique des villes : Concepts, enjeux et processus

Formateur : Prof. Dr. CHABOU-OTHMANI M.

1.1 Objectifs

1. Comprendre et définir les concepts inhérents à la planification stratégique
2. Situer l'approche stratégique de planification territoriale locale par rapport aux approches classiques
3. Comprendre les enjeux de l'approche stratégique de la planification des villes
4. Différencier entre planification stratégique et élaboration des plans
5. Comprendre la complexité de l'approche et ses multiples dimensions

1.2 Synthèse du cours

Introduction: La planification stratégique comme nouvelle approche de développement territorial

La planification stratégique est perçue comme une approche territoriale qui permet:

- Une meilleure articulation entre *plans et projets*.
- Une mise en relation *des politiques urbaines* (y compris sectorielles)
- Une plus grande association *des acteurs et de la société civile*.

La planification stratégique s'impose à la planification classique (planification de l'usage du sol dans les années 1980).

La planification stratégique du développement territorial s'intéresse au processus d'élaboration, aux orientations stratégiques retenues, à leur traduction dans le cadre d'un modèle d'organisation du territoire et aux dispositions adoptées pour le suivi et la mise en œuvre. (Source: plans_europeens, P. 3)

Processus d'élaboration d'un plan stratégique

- Identification des acteurs à impliquer dans le processus
 - Responsable d'élaboration du plan territorial
 - Partenaires institutionnels
- Missions de maîtrises d'œuvre et d'ouvrages

Le pilotage du plan stratégique de développement territorial

- La question de la concertation
 - Elaboration d'une approche participative
 - Définir la durée de la concertation
 - Définir les modalités de la concertation

Le Diagnostic Territorial : La nécessité de définir une méthode

- Positionnement par rapport à :
 - la concurrence régionale, continentale ou internationale.
 - une armature urbaine régionale, schéma territorial
 - aux déséquilibres territoriaux
 - à la régénération du tissu morphologique et historique
 - la maîtrise croissance urbaine d'une ville
 - un équilibre écologique (protection de l'environnement)
- Évaluation du diagnostic : définir les indicateurs d'évaluation selon les données :
 - Démographiques, économiques, morphologiques, environnementaux.
- Orientations stratégiques :
 - Se présentent comme une série d'intentions stratégiques, un programme d'actions et des mesures financières ou réglementaires.
- Élaboration du plan stratégique
 - Conçu comme un outils de développent futur
 - Prend appui sur les caractéristiques morphologiques et géographiques
 - Doit prendre en considération la poly-centralité, la promotion de l'image et d'autres objectifs de développement
- Contenu des plans stratégiques

- Une simple carte ou diagramme précisant des orientations générales
- Des indications sur l'organisation spatiale et territoriale
- L'implémentation de projets structurants

Conclusion

2

Fiche Cours n°2 : La planification "stratégique" en Algérie, entre réglementation et aspirations

Formateur : Mr Benamara Samir

2.1 Objectifs

1. Mettre l'accent sur l'importance des textes juridiques
2. Rétrospective sur l'évolution de la vision de la planification en Algérie, avec l'identification des différentes facettes de la planification en Algérie
3. Identifications des principaux acteurs
4. Mettre en exergue l'importance de la formation et du perfectionnement
5. Identification de certaines pistes prometteuses

2.2 Synthèse du cours

Introduction

Au-delà de son caractère contraignant, on est dans l'obligation de s'inscrire dans le cadre institutionnel, législatif et réglementaire en vigueur. Même si on possède à différents niveaux (central, wilaya et local) de l'ambition, des idées, de l'innovation, on ne peut faire ce qu'on veut. De ce fait, on s'intéressera ici à ce cadre institutionnel et juridique abordant directement et/ou indirectement la planification "stratégique" en Algérie. Sans occulter de mettre en exergue certaines prometteuses pistes.

Importance des textes

Au-delà de leur caractère obligatoire, les textes législatifs et réglementaires permettent à travers leurs dispositions d'entreprendre des initiatives et des actions en sus de la couverture juridique qu'ils assurent.

Aussi, on relèvera que lors de la réunion du conseil du gouvernement tenue en juillet 2021, le Premier Ministre, Ministre des Finances a décliné une série de directives et d'orientations aux membres du Gouvernement, visant à moderniser et numériser le processus normatif, à améliorer la qualité des textes juridiques, à consolider la sécurité juridique en garantissant l'accessibilité, la lisibilité, la stabilité et l'effectivité des textes, et à renforcer les capacités des institutions de l'Etat en la matière

Aperçu rétrospectif

On retracera ici, quelques dates ayant marqué depuis l'indépendance du pays la planification d'une façon directe et/ou indirecte :

- 1962** : création d'organismes de planification, tel que le conseil national du plan
- 1975 et 1981** : dotation de la commune de certaines attributions en matière de planification
- 1988** : promulgation de la loi n° 88-02 relative à la planification
- 1991** : mise en place des règles d'organisation et de fonctionnement des services de la planification au niveau de la wilaya
- 2003** : création du commissariat général à la planification et à la prospective

Planification

Du fait qu'on cible le niveau local en particulier, on relatera ici les principaux instruments mis en place, qui concernent la planification notamment d'ordre spatial :

Instruments d'urbanisme :

Notre intérêt pour le PDAU est guidé par le fait qu'il soit un instrument de planification spatiale, et qu'il :

- **Détermine** la destination générale des sols sur l'ensemble du territoire d'une ou d'un ensemble de communes par secteurs ;
- **Définit** l'extension des établissements humains, la localisation des services et des activités, la nature et l'implantation des grands équipements et infrastructures ;
- **Détermine** les zones d'intervention sur les tissus urbains et les zones à protéger.

SNAT :

Le schéma national d'aménagement du territoire (SNAT), approuvé par la loi n° 10-02, se présente comme force d'orientation et un document de planification stratégique.

SDAAM :

Le schéma directeur d'aménagement de l'aire métropolitaine (SDAAM), dont les modalités d'élaboration ont été explicitées par le décret exécutif n° 12-94, et au-delà de son contenu technique et réglementaire, doit définir entre autres les outils de sa mise en œuvre.

PAWT :

Le plan d'aménagement du territoire de wilaya (PAWT), dont les modalités d'élaboration ont été explicitées par le décret exécutif n° 16-83, et au-delà de son contenu technique et réglementaire, doit définir un tableau de bord pour le suivi de sa mise en œuvre.

Acteurs : Entre secteurs chargés et secteurs concernés

A travers le cadre institutionnel actuel, il en ressort que les principaux départements ministériels qui sont chargés directement par la planification spatiale au niveau local, sont le ministère chargé de l'intérieur (MICLAT), et le ministère chargé de l'urbanisme (MHUV). N'empêche que d'autres secteurs sont à leur tour concernés par cette planification.

Financement

Parmi les principaux modes de financement public pour les projets d'équipement, on peut citer :

- Programme Sectoriel Centralisé (PSC)
- Programme Sectoriel Déconcentré (PSD)
- Programme Communal de Développement (PCD)

Aussi, et dans le cadre de la réforme de la finance locale, le fonds commun des collectivités locales (FCCL) a été remplacé en 2014, par la Caisse de solidarité et de garantie des collectivités locales (CSGCL).

Formation – Perfectionnement – Etudes - Recherche

Dans la perspective de valoriser et de capitaliser les actions entreprises ces dernières années, relatives à la formation et au perfectionnement des cadres, notamment ceux relevant des collectivités locales, on insistera dans le cadre de ce cours sur certains organismes, tels que :

- Le Centre national d'études et d'analyses pour la planification (CENEAP)
- L'Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP)
- L'Agence nationale à l'aménagement et à l'attractivité des territoires (ANAAT)
- Le Centre international de formation des acteurs locaux du Maghreb (CIFAL-Maghreb)...

Opportunités

On s'intéressera à certaines opportunités, qui peuvent renforcer la planification stratégique. Ceci dans la perspective aussi de leur valorisation et de leur capitalisation :

- Loi n° 06-06 portant loi d'orientation de la ville (2006) : Malgré de l'inexistence des textes d'applications, on relèvera que cette loi contient d'intéressantes nouvelles dispositions

- Observatoire national de la ville (2007) : Doté de diverses missions, dont celles visant la promotion de la ville et le développement de nouveaux modes de gestion
- L'intercommunalité (2011) : Ayant été instituée par la loi n° 11-10 relative à la commune
- Réunion Gouvernement-Walis (2021) : Tout en reconnaissant l'échec de certaines actions entreprises, on a insisté lors de la réunion sur plusieurs aspects dont l'adaptation des programmes de développement local, en optant vers une démarche plus innovante et participative.
- Plan d'action du Gouvernement (2021) : La planification stratégique est mentionnée indirectement dans le document relatif au plan d'action du gouvernement pour l'exercice 2022. En effet, il est préconisé de promouvoir une stratégie à différents termes dans le cadre de la révision des plans d'aménagement du territoire de wilaya (PATW), ainsi que dans le cadre de l'actualisation du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT), en vue de l'inscrire dans le contexte socio-économique et politiques actuel.

Conclusion

En guise de conclusion on peut avancer que ce cours nous a permis de :

- Connaître certains textes législatifs et réglementaires abordant directement et/ou indirectement la planification "stratégique" en Algérie ;
- Connaître l'effort consenti par les pouvoirs publics aspirant à plus d'efficacité dans la planification ;
- Le secteur chargé des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, et celui chargé de l'urbanisme et de la ville sont les plus indiqués en vue de porter en avant la planification stratégique
- Prendre conscience de l'absolue nécessité de positiver, à valoriser et à capitaliser l'existant
- Le cadre juridique (Décret exécutif n° 16-83) instituant le PATW peut être considéré comme le plus indiqué en vue de son adaptation pour une planification stratégique locale.

2.3 Bibliographie

1. **Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire (JORADP) :**
joradp.dz
2. **ceneap**
3. **www.interieur.gov.dz**
4. **www.premier-ministre.gov.dz**

3

Fiche cours n°3

Le management stratégique des organisations et la gestion de Projet

Formateur : Mr BENDALI-HACINE Abderrazak

3.1 Objectifs

1. Comprendre la dimension stratégique au sein des organisations
2. Maîtriser les étapes de passage entre stratégie organisationnelle et le management de projet
3. Comprendre les étapes des démarches d'analyse notamment PESTEL
4. Identifier la manière d'articuler la stratégie avec les autres dimensions managériales notamment les projets

3.2 Synthèse du cours

Introduction

- Définition du management
- Les différentes dimensions du management

La stratégie

- Définition
- Difficulté de mettre en place une stratégie au niveau des collectivités locales
- Impacts de l'absence de stratégie organisationnelle

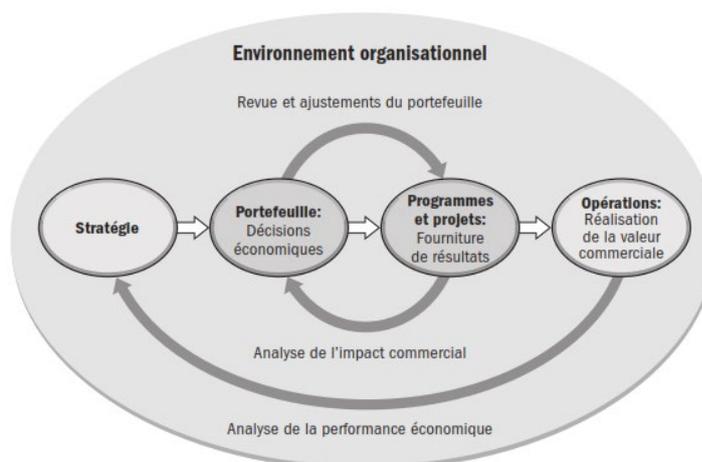
Les étapes de l'approche de stratégie organisationnelle des différentes dimensions du management

- Etape 1: Avoir une vision
 - Qui sont les parties prenantes
 - Ou veut-on aller ?
 - Que sera notre organisation dans 10-20 ans
 - Quelles sont les principales missions sur lesquelles nous allons nous concentrer
 - Quelle organisation est recherchée
- Etape 2: Faire des choix stratégiques

- Quels sont les priorités
- Nouvelles missions ou activités prévues
- Evolution des activités actuelles
- Suppression d'activités ou annulation de projets
- Externalisation d'activités
- Mode de développement choisi
- Manière d'occuper l'espace
- Etape 3: Fixer des objectifs choix stratégiques
 - Démarre à partir d'une analyse ou diagnostic (SWOT)
 - Vise le long terme
 - Renforcer les compétences et les faiblesses
 - Mettre en valeur les opportunités
 - Doit être SMART
 - **Analuse PESTEL**



- Etape 4: Elaborer un plan d'action (planification stratégique)
- Etape 5: Organiser les actions et les structurer



Management des organisations et projets

- Vision structurée et participative

3.3 Exercice: Quiz n n°1

4

Fiche cours n°4 Méthodologie d'élaboration du projet stratégique de développement local.

Formateur : Prof. Dr. M. CHABOU-OTHMANI

4.1 Objectifs

1. Comprendre la nécessité d'une vision stratégique comme préalable à l'établissement d'un plan stratégique
2. Connaître les dimensions de la vision stratégique
3. Sensibiliser au modèle LCAG
4. Les étapes d'élaboration du plan stratégique (lancement des ateliers pratiques)

4.2 Synthèse du cours

Elaboration du plan stratégique :

- L'élaboration du plan stratégique inclue la définition claire d'une vision stratégique
- « La vision stratégique est une représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle, intuitive, englobante et prospective. Elle implique les forces vives de la communauté et elle propose un cadre d'intervention convergent et cohérent, dans la mise en œuvre d'une ambition commune »

(Source: vision_strategique_developpement)

Les dimensions du plan stratégique :

- La vision stratégique porte sur plusieurs dimensions:
 - Économique
 - Environnementale

- Sociale
- Culturel

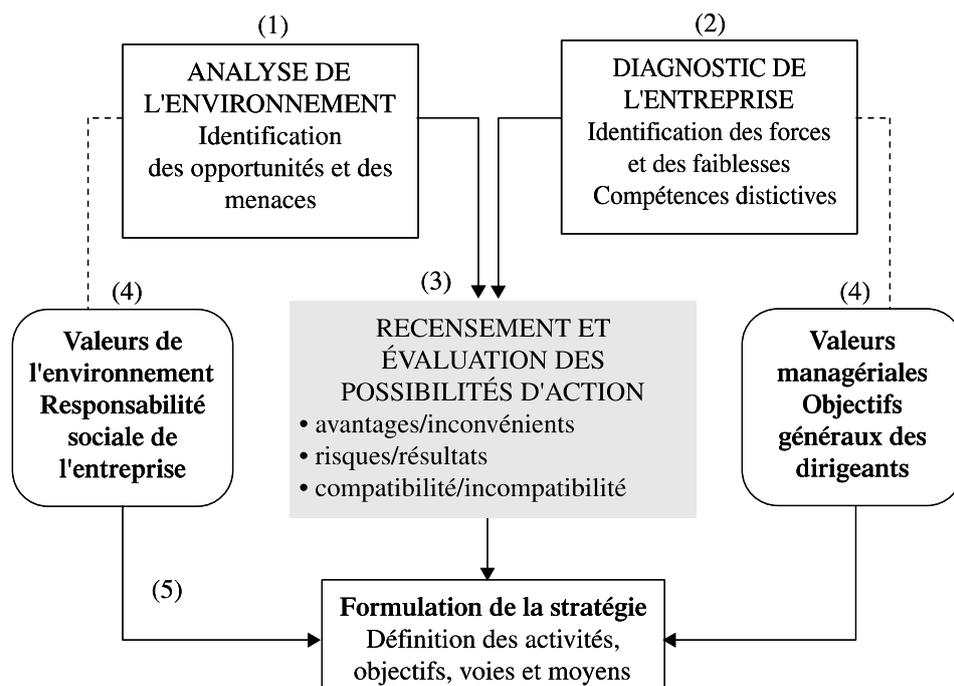
Le modèle LCAG :

- Le modèle du nom de ses auteurs se base sur deux concepts clés:
 - La compétence distinctive
 - La stratégie de secteur d'activité

Les étapes du modèle :

- Ce modèle se développe en 5 étapes:
 - Evaluation externe
 - Evaluation interne
 - Création et évaluation de toutes des possibilités d'actions
 - Définition des acteurs (préciser les responsabilités et les missions)
 - Choix des priorités d'action en fonction des ressources

Schéma du modèle LCAG (Source:PUG_Extrait_Strategie-de-l-entreprise.pdf)



4.3 Exercice : Évaluation SWOT de la commune de Dellys

Diagnostic et évaluation de Dellys

5

Fiche Cours n°5 Le Montage et l'organisation du projet

Formateur : Mr. Bendali-Hacine Abderrazak

5.1 Objectifs

1. Comprendre la dimension managériale au sein des projets.
2. Connaître les différentes thématiques du management de projet : objectifs du projet, organisation, planification, montage et cadrage du projet
3. Se repérer dans les étapes de déroulement du projet
4. Maîtriser les grandes étapes de déroulement d'un projet

5.2 Synthèse du cours

Définition des concepts : Projet

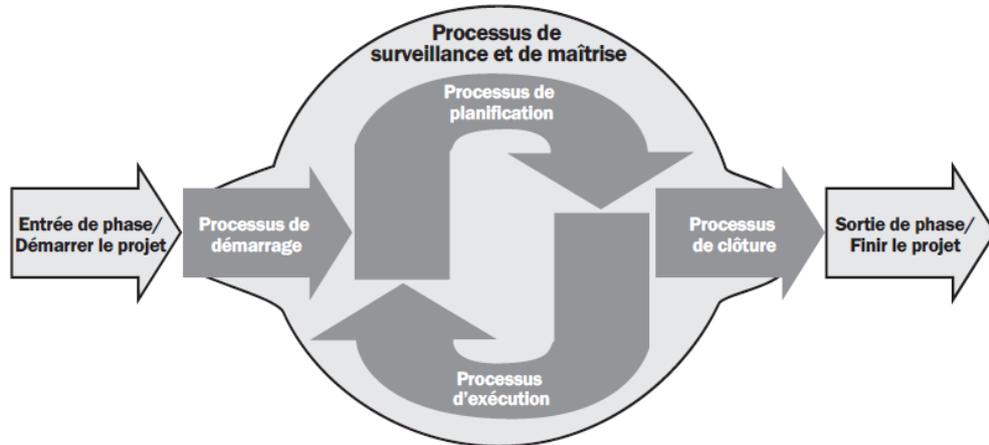
- Définition de « projet » selon l'ISO 10006
- Définition de « projet » selon le PMBOK
- Définition de « management de projet » selon l'ISO 10006
- Définition de « management de projet » selon le PMBOK

Les standards de management de projet et les associations en charge des standards :

- ISO 10006 (ISO)
- ICB (IPMA)
- PRINCE (AXELOS)
- PMBOK (PMI)

Cycle de vie d'un projet :

- Déroulement d'un projet
- Les étapes du cycle de vie



- Les facteurs de réussite d'un projet
- Schéma récapitulatif du déroulé de projet
- Expression du besoin

Démarrage et cadrage du projet

- Identifier les parties prenantes
 - Commanditaire / Client / Maître de l'ouvrage / Service contractant
 - Chef de projet et son équipe / Maître de l'œuvre
 - Utilisateurs finaux (citoyens par exemple)
 - Autres départements internes / projets
 - Tierces parties (fournisseurs, investisseurs, syndicats, organismes gouvernementaux)
- Classer les acteurs selon leurs rôles
- Cadrage du projet
 - L'initiateur du projet (SC)
 - Le contexte du projet (ou origine de l'idée du projet)
 - Les objectifs et les contraintes (en termes mesurables, avec les hypothèses)
 - Périmètre du projet (et les exclusions)
 - Les éléments suivants de manière synthétique: échéancier, budget, risques, parties prenantes, autres informations
 - Critères de succès et d'acceptation
 - Autorité en charge du projet (chef de projet et/ou autres)
 - Niveaux d'autorité au sein du projet

- Montage du projet
 - 1) Structurer les intervenants
 - 2) Détailler l'étude du besoin
 - Les principales questions sur les exigences (QQOQC)
 - A quel usage est destinée le livrable du projet ?
 - Quel est le destinataire final ?
 - Où ? Quel est le lieu, l'endroit de réalisation et/ou d'utilisation ?
 - Existe-t-il des exigences, des contraintes particulières (sécurité, environnemental, social, développement durable,)?
 - A quel niveau de qualité ?
 - 3) Rédiger le descriptif technique (CPT)
 - Périmètre du projet
 - Description des livrables
 - Caractéristiques techniques des livrables et de leurs parties
 - Normes ou standards utilisés
 - Propriétés fonctionnelles
 - 4) Réaliser un organigramme des activités du projet
 - 5) Réaliser un planning du projet
 - 6) Etudier le budget du projet (ressources)
 - 7) Valider le plan du projet (référentiel)
 - Le descriptif technique détaillé du projet et/ou l'étude du besoin détaillé et le niveau de qualité attendu
 - L'organigramme des tâches du projet et le planning
 - Les ressources nécessaires pour réaliser le projet
 - L'enveloppe nécessaire pour réaliser le projet
- Exécution du projet : l'importance du management d'équipe
 - Savoir quelles ressources sont nécessaires
 - Négocier pour avoir les meilleures ressources possibles
 - Embaucher les ressources concernées en interne ou en externe
 - Réserver les ressources aux compétences exceptionnelles

- Allouer des ressources (consultants ou sous-traitants)
 - Savoir communiquer avec les membres
 - Savoir influencer le travail de l'équipe
 - Manager une équipe requiert des compétences en leadership
- La communication, une fonction clé
 - La clé de la réussite d'un projet: la communication
 - Une communication efficace est celle qui est établie dans un cadre précis et où les informations circulent de manière standardisée et non informelle

5.3 Exercice

Quiz sur Le Montage et l'organisation du Projet

6

Fiche Cours n°6 Gouvernance et planification stratégique participative

Formateur : Prof. Dr. CHABOU-OTHMANI M.

6.1 Objectifs

1. Permettre aux participants de se positionner par rapport à la réglementation algérienne en vigueur afin de déterminer les conditions qui peuvent nous permettre d'instaurer un dispositif participatif.
2. Explorer les dispositifs mis en œuvre par les autorités en matière de participation et leur application sur terrain.
3. Comprendre quelques dispositifs comme les conseils citoyens et le jury citoyen.
4. clarifier le processus méthodologique depuis l'initiation de la démarche participative jusqu'à l'animation de la participation.

- Comprendre les différentes conditions de mise œuvre de la participation citoyenne et les étapes pour l'organisation de la démarche participative.

6.2 Synthèse du cours

Introduction : La gouvernance locale participative: mécanismes de mise en œuvre

La participation pourrait être définie comme un processus permettant aux citoyens de contribuer à la construction de réponses à des questions qui concerne la commune, dans différents domaines tels que: la culture, l'environnement, la jeunesse, le sport, le logement, la mobilité et le transport, l'école et l'éducation, la santé etc.

Ici il faut préciser que la participation citoyenne n'est pas un objectif en soi (bien que dans notre pays, elle constitue un objectif à atteindre). La participation citoyenne est un moyen pour atteindre un objectif.

Le tableau suivant nous rappelle les degrés d'engagement de la participation citoyenne :

degré d'engagement du public

Élaboré par l'Association internationale pour la participation publique

	INFORMER	CONSULTER	IMPLIQUER	COLLABORER	DÉLÉGUER
BUT DE LA PARTICIPATION PUBLIQUE	Fournir au public toute l'information nécessaire et objective pour l'aider à comprendre le problème, les options et les solutions envisagées.	Obtenir la rétroaction du public sur les études, les options et les décisions à prendre.	Travailler de concert avec le public pour s'assurer que ses préoccupations et ses attentes sont comprises et intégrées au processus décisionnel.	Rechercher un partenariat avec le public à toutes les étapes du processus décisionnel, y compris l'élaboration des options et l'identification de la solution privilégiée.	Confier au public la prise de décision finale.
ENGAGEMENT ENVERS LE PUBLIC	Nous vous tiendrons au courant.	Nous vous tiendrons au courant, respecterons vos préoccupations et vos attentes et nous vous informerons de la prise en compte de votre contribution dans le choix de la solution retenue.	Nous travaillerons avec vous afin que vos préoccupations et vos attentes soient considérées dans les choix élaborés. Nous vous informerons de la prise en compte de votre contribution dans le choix de la solution retenue.	Nous compterons sur vos conseils et vos idées novatrices pour trouver des solutions et les intégrerons le plus possible dans le choix de la solution retenue.	Nous mettrons en œuvre votre décision.

Source : <https://www.iap2canada.ca/resources/FR/Documents/AIP2Canada-Spectrum-FINAL-2016.pdf>

Il existe différents dispositifs de participation instaurés par les instances communales en Europe notamment. On peut retrouver parmi les plus en vogue les conseils consultatifs, les jurys de citoyens, les conseils de citoyens, le budget participatif, etc.

Les dispositifs mis en place ne sont pas valables pour n'importe quel objectif participatif. Certains permettent d'instaurer un processus participatif en amont d'un projet, pendant la construction d'un projet ou bien en aval du projet, pour l'évaluer.

Il existe donc des dispositifs qui permettent :

1. l'association des citoyens aux réflexions sur les politiques publiques comme la conférence de citoyens, l'atelier citoyen, etc.
2. la création de projets innovants comme les concours, etc.
3. l'élaboration de projets en commun
4. une application réglementaire comme l'enquête publique

Pour plus d'information : consulter le site : boite-outils-demarches-participation.com

1. Dispositifs de participation: le jury citoyen, le conseil de citoyen et le Coville

a. le jury citoyen

Fonctionnement du jury citoyen :

Le jury citoyen est un dispositif délibératif, composé de citoyens tirés au sort, à condition qu'il y ait une représentativité des différentes catégories socio-professionnelles, d'âges et de genre.

Le jury citoyen délibère sur des questions qui sont soumises par les autorités locales. Les sujets peuvent être très variés aussi bien sociaux que techniques et même très pointus comme la nanotechnologie. Ici il est question de mobiliser une intelligence collective et individuelle de citoyens ordinaires, et qui parfois n'ont pas de compétences particulières.

Le jury citoyen permet aux citoyens de se former au sujet et de s'investir pour mieux comprendre le sujet et pour pouvoir délibérer. Ce dispositif semble avoir beaucoup de succès, car il contraint les élus à écouter les citoyens même s'il considère que ces derniers ne sont pas des spécialistes. Il constitue un véritable moyen de contrôle et de contre-pouvoir.

Les jurys de citoyens varient en fonction du sujet à traiter et surtout ne sont jamais constitués des mêmes membres. La mission d'un jury citoyen ne peut excéder 6 mois. L'avis du jury citoyen reste néanmoins consultatif, et la décision au final revient aux autorités qui ont initié le processus.

Missions du jury citoyen

6 grandes missions sont attribuées aux jurys citoyens d'après Dimitri Courant (voir Bibliographie):

1. Recueillir les avis de personnes ordinaires non professionnels de la politique donc la consultation

2. La production d'information. Les citoyens pourraient être chargés de produire des documents permettant la sensibilisation des autres citoyens sur un enjeu.
3. Le contrôle des politiques publiques, aux niveaux local et central (exemple de contrôle des coûts budgétaires de la commune).
4. Le jury citoyen pourrait être une deuxième chambre non pas en remplacement du sénat ou du parlement mais comme un contre-pouvoir au niveau central.
5. Le jury citoyen peut être impliqué dans la révision constitutionnelle. L'état peut charger un jury citoyen de débattre de certains articles de la constitution par exemple. Ou même l'élection d'une assemblée de citoyens parallèle à l'assemblée représentative pour la réécriture de la constitution (Irlande par exemple)
6. Les jurys citoyens peuvent être chargés de réfléchir sur les enjeux de long terme donc qui existeront même après les mandats électoraux et qui sont des enjeux environnementaux ou sociétaux qui nécessitent des réflexions permanentes et renouvelées.

Avantages et précautions

Les avantages des jurys citoyens sont nombreux, d'une part nous avons un panel de citoyens qui ont le temps de discuter des questions posées.

Pour le bon fonctionnement de ces jurys citoyens on doit s'assurer que les groupes ne subissent aucune pression par des lobbys ou des groupes d'intérêt ou des parties politiques. Les facilitateurs ou les animateurs désignés par les instances demandeuses doivent être neutres et doivent s'assurer que tous les citoyens doivent prendre part aux débats (femmes, vieux, jeunes chômeurs, etc.) et que personne ne doit intimider ou monopoliser la parole.

Le jury citoyen permet aux citoyens de s'exprimer sur tout ce qu'ils pensent et même de critiquer la question posée par les autorités. Au final le jury citoyen ne doit pas dire oui ou non à la question posée mais donner un avis motivé et rédigé.

b. Les Conseils citoyens

Le conseil citoyen est un dispositif mis en place en France par la loi 2014-173 de programmation pour la ville et la cohésion sociale. Le conseil citoyen est un lieu de débat public, ouvert aux habitants et permet leur implication dans les questions liées à: l'habitat et le cadre de vie, le développement économique et l'emploi, la cohésion sociale, les valeurs de la République, la vie de quartier.

Des conseils citoyens sont désignés au niveau des quartiers prioritaires ou sensibles de la commune. Leur mission est d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer des contrats de ville.

Les conseils citoyens permettent aux autorités d'impliquer les citoyens sur des projets qui relèvent de sa compétence pour recueillir leurs avis et les concerter sur des thématiques qui les concernent, comme les espaces publics, le marché, la gestion des déchets, les espaces de sports ou de jeux, etc.

Le conseil des citoyens est un dispositif de proximité qui permet l'implication des citoyens dans les questions liées notamment à leur cadre de vie et de participer au développement et à la valorisation de leur quartier.

C'est une instance médiatrice de la parole des citoyens auprès les autorités sur les projets concernant leur quartier. Le conseil citoyen est constitué d'un tiers d'associations et de deux tiers de citoyens bénévoles.

Composante des conseils de citoyens :

Le conseil citoyen est composé de 15 à 50 membres maximum, répartis en 2 collèges:

1. 50 % à minima du conseil sont des citoyens avec une parité homme/femme.
2. 50% d'acteurs locaux constitués essentiellement de représentants d'associations intervenant sur le quartier concerné.

Le conseil de citoyens est mis en place pour la durée du contrat de ville et le compte rendu de séance est consultable publiquement.

c. COVILLE : dispositif participatif algérois

Le comité de la ville (Coville) est une structure de propositions et de concertation entre les élus locaux et les administrés.

Il a été créé par circulaire du wali d'Alger, officiellement le 28 septembre 2004 sous l'appellation de *"comité de coordination chargé de l'hygiène, de la salubrité publique et de la protection de l'environnement"*.

Cette structure locale de représentation, présidée par le wali, a pour mission principale *« d'assurer les conditions d'hygiène, de salubrité publique et de protection de l'environnement »*.

Un «co-ville » est un comité de ville, un espace d'échanges et de concertations. son objectif majeur est d'impliquer davantage la société civile dans la prise en charge de la capitale. Ce dispositif permet l'accompagnement des élus par les comités de quartier

Son installation se fait au niveau de la wilaya, des circonscriptions administratives et des communes. Le comité de wilaya est composé des responsables des différentes directions et des Epic, des walis délégués, de l'inspecteur de l'académie d'Alger, du commandant du groupement de la Gendarmerie nationale et du chef de la Sûreté de wilaya.

Présidé par le wali ou le secrétaire général, le comité se réunit régulièrement sous la convocation de son président.

Au niveau de la circonscription administrative, le comité est composé notamment des présidents d'Apc et des représentants des Opgi, des Epic, de l'Ade, de Sonelgaz, de l'Ona. Le comité communal est présidé par le président de l'Apc. Ses membres sont les représentants des associations et des Epic. Cette structure est aussi ouverte aux personnalités locales susceptibles d'apporter leur contribution au développement de leur municipalité.

2. « Marges de manœuvre » pour une participation citoyenne en Algérie

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

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

Dans ce domaine, notamment, *les supports et les médias disponibles* peuvent être utilisés. L'assemblée populaire communale *peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens*.

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

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

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

Art. 103. — L'assemblée populaire communale constitue un cadre d'expression de la démocratie; *elle est l'assise de la décentralisation et le lieu de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques*.

Les articles ci-dessus tirés de la loi communale algérienne, permettent de conforter la mise en place de dispositifs participatifs et d'envisager une démarche participative. Ce cadre réglementaire est propice à la mise en œuvre de mécanismes participatifs au niveau communal.

Art. 31. — L'assemblée populaire communale forme, en son sein, des commissions permanentes pour les questions relevant de son domaine de compétence, notamment celles relatives à :

- l'économie, les finances et l'investissement ;
- la santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
- l'aménagement du territoire, l'urbanisme, le tourisme et l'artisanat ;
- l'hydraulique, l'agriculture et la pêche ;
- les affaires sociales, culturelles, sportives et de jeunesse.

Art. 33. — L'assemblée populaire communale peut constituer en son sein une commission ad hoc pour examiner un objet précis, relevant de son domaine de compétence tel que défini par la présente loi.

La commission ad hoc est constituée, sur proposition du président de l'assemblée populaire communale, par délibération de l'assemblée, adoptée à la majorité de ses membres.

La commission présente ses conclusions au président de l'assemblée populaire communale.

Art. 34. — L'objet, la fin de mission et les délais impartis à la commission ad hoc prévue à l'article 33 ci-dessus, pour l'accomplissement de sa mission, sont expressément énoncés dans la délibération qui l'a instituée.

Les articles 31, 33 et 34 offrent clairement un « mode d'emploi » pour l'instauration ou l'initiation d'une démarche participative comme les conseils citoyens qui pourraient être chargés d'une des thématiques ci-dessus.

3. Démarche méthodologique pour une participation citoyenne effective

Instaurer une démarche participative, revient à réaliser toutes les étapes d'un projet de façon collective et partagée. Le projet n'est plus le projet d'une seule personne mais celui d'un ensemble d'acteurs donc d'un groupe. C'est au groupe qu'il revient de co-analyser une situation pour co-définir un projet qui est co-organisé et co-réalisé pour être ensuite co-évalué. (*Fiche méthode : Animer une démarche participative*).

La mise en place top-down du processus participatif constitue en soi un projet à définir préalablement et à préparer en amont en faisant appel à des méthodes de conduite de projet.

Ainsi il est impératif de construire préalablement un protocole de participation dans lequel il faut :

1. Définir les acteurs qui doivent être mobilisés, leurs motivations et leurs attentes
2. Choisir la ou les méthodes d'implication de ces acteurs et des conditions de participation (une charte de la participation serait un des outils importants pour clarifier les conditions et le contexte de participation)
3. Définir clairement la période et la durée de la participation y compris les délais fixant le début et la fin de la participation
4. Définir clairement les objectifs de la participation
5. Mettre en place une stratégie de communication (usage des réseaux sociaux ou création de forums ou de Webiner, de site-web, etc.) et d'animation pour accompagner le processus de participation

4. Conditions de mise en œuvre d'une démarche participative

Recrutement des citoyens

Il est important dans la démarche participative d'apprendre et de savoir cibler les populations concernées par le projet.

Il ne s'agit pas d'impliquer, tous les citoyens de la commune, mais cibler les citoyens qui sont concernés par le projet. Ici il est important de comprendre que la participation des citoyens est différente, dans le cas d'une initiative citoyenne ou bien d'une initiative de la commune.

Tout l'enjeu pour l'autorité qui initie la démarche est de pouvoir prendre une initiative commune pour l'intérêt de la commune. Les acteurs de la participation selon les projets peut varier: usagers, habitants, associations, comités de quartiers, élus, techniciens, responsables sectoriels, universitaires, organisation non gouvernementales, corporations, entrepreneurs, etc.

L'implication des acteurs (en particulier, citoyens et société civile) peut se faire avant, ou après le projet. Dans tous les cas les citoyens sont « recrutés » de façon à respecter la représentativité.

Communication avec les citoyens

Il est nécessaire d'utiliser tous les moyens de communication possibles, notamment virtuels. Mais parfois il est nécessaire de recourir à des moyens de communication classiques ou informels plus connus par la population. Parmi ces outils, on peut citer les réunions publiques où débat citoyen, mais également un article dans le journal ou une émission dans une radio locale peut contribuer à communiquer avec les citoyens.

Il est recommandé que la rencontre avec le citoyen soit dans un lieu neutre ou concerné par le projet et non pas dans l'espace de la commune. Il est nécessaire de diversifier les formes et les cadres de la participation.

Egalement l'usage des réseaux sociaux est très important aujourd'hui mais ils ne peuvent être que un moyen de communication et non pas un lieu de débat. Ils permettent plutôt de faciliter plus tard le débat pour la construction des idées et la diffusion d'informations claires.

Période et durée de la participation

Il est important de distinguer entre un processus permanent de participation ou un processus ponctuel donc à un moment spécifique du projet initié.

Il s'agit ici de connecter la démarche de participation à des moments clés et définir les rythmes de la démarche participative, la fréquence des rencontres, réunions et débats, la synchronisation avec les temps des acteurs concernés par la participation, les moments libres, etc.

Définition des objectifs de la participation

Comment peut-on mobiliser des citoyens dans la participation au projet de la commune?

La commune doit susciter un engagement du citoyen non pas de façon ponctuelle mais à long terme. Elle doit motiver son engagement et sa participation pour cela elle doit toucher son intérêt personnel, considéré comme un déclencheur mobilisateur. La commune dans ce cas doit expliquer clairement l'objectif du projet et en quoi il s'inscrit dans le programme de l'élu. Elle doit expliquer également le choix de sa démarche participative et pourquoi impliquer le citoyen dans ce projet. Elle doit également expliquer quel est le niveau de participation attendu des citoyens et le cadre donc le format de la démarche participative et les avantages pour les citoyens, en d'autres termes il faudra cadrer l'intention. Si la commune s'appuie sur les idées qui sont données par les citoyens elle pourra susciter leur intérêt et leur engagement.

Recrutement et animation

Généralement il s'agit de cibler les citoyens qui peuvent prendre part à un processus de participation. L'échantillon doit être représentatif de toutes les catégories sociales, communautaires et autres. Bref un échantillon représentatif des citoyens à engager dans le processus. Pour cela il est souvent fait appel au tirage au sort comme moyen objectif pour le recrutement des citoyens.

Il faut également déterminer le type d'outil d'animation et choisir l'outil le plus adapté. Nous détaillerons ce dernier point dans le cours suivant.

Conclusion

Nous avons appris aujourd'hui que:

- Le degré d'engagement des citoyens dépend du degré de participation qu'on veut atteindre
- Qu'il existe plusieurs dispositifs participatifs, mais qu'on ne peut pas utiliser quelque-soit la démarche participative. Chaque étape du projet exige des dispositifs qui lui sont plus appropriés.

Nous avons expliqué les deux dispositifs les plus en vogue aujourd'hui dans les démarches participatives que sont les jurys citoyens et les conseils de citoyens.

Nous avons découvert qu'en Algérie, le dispositif Co-ville avait été un exemple intéressant instaurant la participation citoyenne à Alger.

Nous avons exploré à travers la reprise de quelques passages de la réglementation régissant la commune en Algérie, les possibilités pour les communes de mettre en œuvre un processus participatif.

Nous avons compris que la mise en place d'un processus participatif, nécessite non seulement des dispositifs clairs, mais également une démarche méthodologique, fixant les étapes de préparation, de déroulement et d'évaluation du processus.

Nous avons appris qu'il est nécessaire de définir en amont les acteurs et les modalités de mobilisation, la ou les méthodes d'implication de ces acteurs et des conditions de participation, qu'il faut inscrire le processus dans un agenda, de définir clairement les objectifs de la participation et enfin de mettre en place une stratégie de communication ciblant le plus grand nombre de citoyens

6.3 Bibliographie

1. <https://www.youtube.com/watch?v=alrKoCkjCBk>
2. www.conseilscitoyens.fr
3. [boite-outils-demarches-participation_com](#), pdf
4. [2011_Guide-gouvernance-territoriale_{4206CAC7-237F-4988-88F6-671D600893F6}](#)
5. [AIP2Canada-Spectrum-FINAL-2016](#)
6. [Algerie-Loi-2011-10-commune](#)
7. [M2_methodes.pdf](#)
8. [M2fichenotionconcept.pdf](#)
9. [Periferia Mettre en place et transmettre des démarches de PC.pdf](#)
10. [prodoc capdel signé.pdf](#)
11. REMAGP Maroc 2018 : <http://www.almanach-dz.com/index.php?op=fiche&fiche=1642>

7

Fiche Cours n° 7 Systèmes d'acteurs et logiques collaboratives

Formateur : Mr. Bendali-Hacine Abderrezak

7.1 Objectifs

1. Comprendre la notion d'intervention multi-acteurs dans la gouvernance
2. Connaître le système d'acteurs et son fonctionnement
3. Comprendre les logiques collaboratives

7.2 Synthèse du cours

1. Les acteurs territoriaux

Définition : acteur territorial

De l'indo-européen ago, l'acteur, au sens étymologique du terme, est celui qui agit. Pour le Petit Larousse, l'acteur est celui qui prend une part déterminante dans une action. En fait, les acteurs déterminent l'aboutissement de la démarche par les actions qu'ils vont mettre en œuvre. En outre, chaque acteur agit sur son territoire selon des moyens et des stratégies, en fonction de la représentation qu'il a de ce territoire.

(Brunet et al., 1993)

Les différents types d'acteurs

Les acteurs (territoriaux) intervenant à l'échelle locale sont répartis en trois catégories principales:

- Acteurs publics
- Acteurs économiques
- Acteurs sociaux

Nous pouvons cependant retrouver d'autres acteurs qui apparaissent selon la nature du projet ou sa spécificité, tels que les ONG internationales, les organisations à caractère international multilatéral (ONU et ses agences comme le PNUD ou l'UNESCO, la Banque Mondiale, l'Union Africaine, etc.) et autres partenaires issus de contextes géographiques différents notamment dans le cadre de jumelages et de coopération.

1.1. Les acteurs publics

Les acteurs publics (appelés aussi acteurs institutionnels) sont la représentation de l'Etat à l'échelle locale par ses trois formes :

- Collectivités locales (principe de décentralisation) qui concrétisent le transfert de pouvoir de l'Etat central vers la collectivité.
- Directions de Wilaya et administrations publiques locales (principe de déconcentration) qui concrétisent l'accessibilité de l'administration à l'échelle locale.
- Les établissements publics, qui viennent appuyer l'Etat pour des missions de service public.

1.2. Les acteurs économiques

Les acteurs économiques sont aujourd'hui le moteur du développement local. Le module de base du tissu économique est l'entreprise, et nous retrouvons :

- La grande entreprise publique ou privée
- Les PMI et PME.
- Les activités de soutien financier : banques et assurances.
- Les dispositifs d'appui à la création d'entreprises et les mesures d'encouragement (soutien pour le financement, la prise de risque et la fiscalité)
- Les corporations et organisations d'appui (CACI par exemple)

1.3. Les acteurs sociaux

Les acteurs sociaux sont associés à la notion de « société civile » qui est représentée par :

- Le tissu associatif (protection de l'environnement, cadre de vie, usagers, aspect culturel, culturel ou caritatif, etc.)
- Les comités de quartier
- Les groupes et autres entités s'appuyant sur les réseaux sociaux
- Les diverses formes de mobilisation ponctuelle des citoyens pour la défense d'intérêts communs (cadre de vie et emploi par exemple)
- Ils sont des acteurs clés dans les démarches participatives.

2. Le système d'acteurs

Les divers acteurs sont en constante interaction, et constituent donc un système.

Le système d'acteurs territoriaux constitue une approche du fonctionnement des acteurs qui permet de comprendre les diverses interactions et leurs impacts.

Un système territorial local classique est caractérisé par :

- Hiérarchie.
- Chaque action d'un élément a un impact sur tout le système.
- Rapports basés sur la législation.
- Ouvert sur un système plus grand (région, pays, ensemble de territoires plus vaste)
- Les acteurs comme système
- Un acteur n'est jamais isolé.

Ses actions, ses projets et ses investissements ont un impact sur les autres acteurs du territoire.

Les acteurs ont souvent des visions et des objectifs qui sont différents, parfois même divergents. Même si souvent, les principes et les attentes paraissent converger, les attentes des acteurs ne sont jamais totalement identiques. Malgré cela, une stratégie commune est un fondement du développement local.

3. Logiques collaboratives

Les acteurs travaillent ensemble à l'occasion de projets communs, d'intérêts communs ou de contraintes partagées.

Les relations entre acteurs sont souvent cadrées par des textes législatifs et réglementaires, mais l'aspect de coordination et de communication a une importance fondamentale.

Ce qui peut faciliter le travail collaboratif entre acteurs, c'est la conjonction de plusieurs facteurs dont:

- Clarté des missions de chaque acteur dans le déroulement d'une opération ou d'un projet précisés dans un texte législatif ou réglementaire.
- Convergence des intérêts des acteurs.
- Transparence des procédures de travail et des structures de commandement des acteurs.
- Habitude du travail collaboratif.
- Avoir une vision du long terme.

Les freins à la collaboration entre acteurs peut avoir plusieurs sources:

- Mauvaise expression des besoins des attentes de chacun des acteurs.
- Pas de textes précis qui précisent dans le détail la manière de collaborer.
- Méthodes de travail différentes.
- Vision négative des autres acteurs
- Habitude au travail en « solitaire » ou le syndrome de « Superman ».

Les acteurs concernés par le développement et le management local peuvent utiliser une méthode de travail basée sur :

- Un encadrement de la transversalité.
- Transparence.
- Travail en commun sur le problème avant de réfléchir à la solution.
- Le citoyen au cœur des préoccupations.

- Remettre en cause les routines et habitudes.
- Respect du cadre juridique et législatif.
- Approche stratégique par processus.

Conclusion

Nous avons appris

- Les différents acteurs territoriaux
- Le système d'acteurs et son organisation
- Les logiques de collaboration entre acteurs
- Les freins et les catalyseurs de la collaboration entre acteurs

7.3 Exercice: Quiz

QUIZ : Systèmes d'acteurs et logiques collaboratives (réponse correcte en vert)

1. La représentation de l'Etat à l'échelle locale prend trois formes, parmi lesquelles :

- Ministères (principe de centralisation).
- Collectivités locales (principe de décentralisation).
- Associations (principe de délégation).

2. La « société civile » est représentée par :

- Les assemblées élues, qui représentent le citoyen au niveau local.
- Les diverses formes que prennent les administrations publiques au niveau local.
- Les diverses formes de mobilisation ponctuelle des citoyens pour la défense d'intérêts communs.

3. Un système territorial local classique est caractérisé par :

- Absence de hiérarchie.
- Hiérarchie.

4. Quels sont les freins à la collaboration ?

- Habitude au travail en « groupe » ou le syndrome des « Avengers ».
- **Habitude au travail en « solitaire » ou le syndrome de « Superman ».**
- Aucun, la collaboration n'a pas de frein.

7.4 Bibliographie et Webographie

Crédit photographique/source Ensemble des diapositives

Toutes les photographies utilisées dans le présent document ont une license Pixabay libre de droits et pas d'attribution requise (www.pixabay.com)

8

Fiche Cours n°8

Le suivi, l'évaluation et la mise en place de tableaux de bord

Formateur : Mr. Bendali–Hacine Abderrazak

8.1 Objectifs

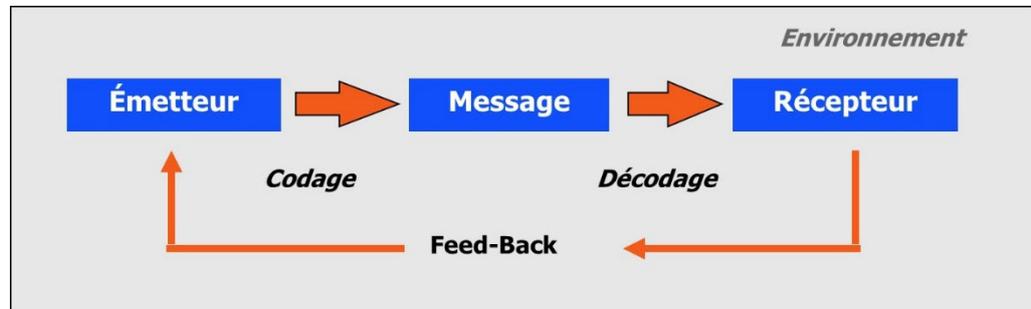
1. L'initiation à la mise en place de tableau de bord pour le suivi des actions et des projets de l'organisation
2. La compréhension des fonctions et de l'utilité d'un tableau de bord
3. Comprendre la maîtrise du projet et ses étapes clé : suivi et tableau de bord
4. Avoir une vue d'ensemble du système d'indicateurs et son rapport au tableau de bord
5. Comprendre l'importance de l'évaluation des projets

8.2 Synthèse du cours

La communication, une composante clé du management local

- Introduction

- Manager et communication
- Principes de la communication



- **Choisir la technologie de communication**
 - Urgence du besoin en information
 - Disponibilité de la technologie
 - Facilité d'utilisation
 - Environnement de la collectivité locale
 - Sensibilité et Confidentialité de l'information
- **Plan de communication**
 - Pourquoi communiquer ? Quel est l'Objectif ? Quels résultats attend-on ?
 - Pour information, pour action, préparation d'un choix, institutionnel)
 - A qui communiquer ? Quels sont les destinataires ?
 - Rôle dans le projet ou l'activité, jeu de pouvoir, capacité à comprendre, à assimiler, etc.
 - Quoi communiquer ? Quel est le contenu du message ?
 - Le contenu du message doit permettre de remplir les objectifs et être adapté aux destinataires
 - Quand communiquer ? Fréquence de la communication
 - Logique des activités ou des projets, priorités, contrat, réceptivité, etc.
 - Comment communiquer ? Quel est le média ?
 - Verbal – écrit – mail – téléphone – Etc.
 - Établir un plan de communication / Utiliser au mieux les moyens de la commune.

Suivre son projet et Communiquer

- La prestation : elle est définie en réponse à un besoin à satisfaire ou une attente à combler
- La référence : elle énonce l'exigence
- Les critères : ils énoncent le moyen – l'élément plus précis sur lequel on s'appuie pour répondre à l'exigence
- Les indicateurs : ils sont définis pour permettre de vérifier que :
- Les moyens sont disponibles et employés,
- L'activité s'effectue bien,
- Le résultat attendu est bien obtenu,
- Les événements indésirables ne viennent pas perturber le système (sentinelle).

Les réunions et les types de réunions

- Réunions improvisées « AD-HOC »
- Stand-up meeting
- Réunions « points durs »
- Réunions de créativité
- Réunions d'avancement
- Réunion de chantier
- Réunion de validation
- Autres

Tableau de bord

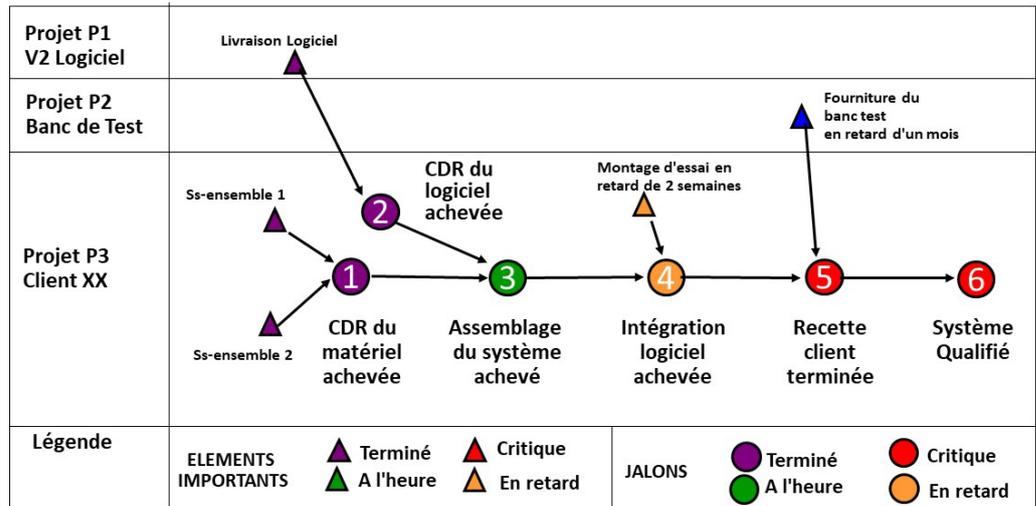
- Etat du reporting
 - Statut, état de santé du projet et prédiction du résultat à terminaison
 - Indicateurs / Métriques d'avancement des lots de travaux - Points durs et rendez-vous
 - Dérives de coûts et Glissement des dates
 - Non conformités, Modifications en cours, avenants potentiels
 - Tornado des risques / Opportunités

- Conditions d'efficacité
 - Un jeu minimal d'indicateurs suffit pour piloter des activités
 - Simplifier les tableaux de bord par niveau de pilotage
 - Ne contrôler que ce que l'on peut maîtriser
 - Utiliser des procédures d'alerte si nécessaire
 - Des indicateurs basés sur des objectifs mesurables

- Utilisation du tableau de bord
 - Identifier les écarts et les situations critiques
 - Identifier les tendances
 - Questionner les acteurs et clarifier les situations
 - Prendre les décisions et définir les dispositions de contrôle
 - Contrôler l'exécution des décisions Utiliser les rapports et les tableaux de bord dans le cadre de la capitalisation des projets
 - Classer les rapports et les tableaux de bord au titre de la traçabilité et de la capitalisation du projet
 - Identifier les événements à inscrire au titre de la capitalisation

Conception du tableau de bord :

- Contenu :
 - Suivi des coûts et des délais (valeur acquise)
 - Tendances en ce qui concerne le budget et les prévisions
 - Suivi des contraintes
 - Suivi des risques (et des menaces)
 - Suivi des ressources
 - Suivi du périmètre (des livrables) et de la qualité
 - Autres éléments



8.3 Exercice

Quiz sur Le suivi, l'évaluation et la mise en place de tableaux de bord

9

Fiche Exercice Ateliers pratiques Planification stratégique de la commune de Dellys

Formateurs :

Prof. Dr. CHABOU-OTHMANI M.
Mr. BENDALI-HACINE A.
Mr BENAMARA S.

9.1 Objectifs

1. Sensibiliser les participants à la nécessité d'un diagnostic participatif de Dellys
2. Faire une évaluation de la commune de Dellys en mettant en exergue ses potentialités et ses faiblesses.
3. Apprendre à construire une vision stratégique partant de la réalité du terrain
4. Initiation à la communication, le respect de la parole et l'avis de l'autre.
5. Apprendre à choisir les outils d'animation en fonction des objectifs fixés.

9.2 Enoncé et déroulement de l'exercice

Enoncé :

Elaboration du plan stratégique de la commune de Dellys

Déroule de l'exercice

1ère étape :

- La première étape consiste à présenter le cadre des projets de développement local et de présenter les acteurs choisis par l'équipe de formateurs.
- Pour chaque acteur présenté (Direction de l'Education ou Service Technique de l'APC par exemple), il est spécifié de manière synthétique son rôle global.
- Les participants vont choisir chacun un rôle à jouer et vont s'organiser en petites équipes de 2 à 3 personnes pour prendre en charge un acteur précis.

- À la fin de la séance, les participants reçoivent la consigne de s'approfondir sur le rôle de l'acteur dont il a la charge chez eux. Ils doivent s'informer et revenir le lendemain avec quelques notions sur les missions et attributions des acteurs pour les discuter.

2ème Etape :

- Procéder au diagnostic de la commune de Dellys.
- Une première présentation est faite par un formateur de la ville abordant toutes les dimensions, aussi bien physique qu'économique, que sociale et juridique.
- La présentation des différents plans de planification urbaine et ainsi que le plan communal de développement (PDAU et PPSMVSS)

3ème Etape :

- Evaluation des forces, des faiblesses, des risques et des menaces.
- Identification des principales problématiques de la commune et restitution

4ème Etape :

- Construction d'une vision stratégique et l'esquisse d'orientations pour un plan stratégique de développement local de la commune de Dellys.

9.3 Durée de l'exercice :

La première étape :

- 30 minutes pour la présentation des acteurs
- 30 minutes pour la distribution des rôles et des explications

La deuxième étape :

- 30 minutes pour la présentation du site de Dellys
- 30 minutes pour le cadrage et les compléments ainsi que les clarifications

La troisième étape :

- 30 minutes pour l'évaluation
- 30 minutes pour la définition des problématiques du site
- 30 minutes de débriefing et de présentation des résultats

La quatrième étape :

- 30 minutes pour la définition de la vision stratégique
- 30 minutes de présentation d'un scénario de développement communale stratégique et débat.

Texte : Prof. Dr. Ing. CHABOU-OTHMANI M.



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

SHIRAKA est implémenté par la VNG International entre Octobre 2019 et Mars 2022, et est financé par l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas à Alger.

VNG International

PB 30435

2500 GK La Haye

Tel +31 70 373 8401

Fax +31 70 373 8660

vng-international@vng.nl

www.vng-international.nl

vng-international.nl