



## **Gouvernance locale numérique & Ville intelligente**

# **BUDGET PARTICIPATIF & PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE DANS LA PRATIQUE : L'EXPÉRIENCE DE LA MUNICIPALITÉ DE SFAX**

Alya CHARFI, ESC, Université de Sfax, TUNISIE  
Jamil CHAABOUNI, FSEG, Université de Sfax, TUNISIE

La Marsa, 25 octobre 2016

# Introduction

## Passer à la gouvernance répondant à la demande de la société induit

- Changer les pratiques de gestion : Introduire un **changement organisationnel** dans les organismes publics
- Besoin d'**instrument**
- **Budget participatif** : instrument de mise en pratique du principe de la participation locale

## Agenda

- Cadre d'analyse : Visions du changement organisationnel
- Retour sur expérience de l'adoption de l'instrument BP par la commune de Sfax ([Recherche action](#))

# 1. Cadre d'analyse : le changement organisationnel

## Deux visions

- Gestion du changement organisationnel
- Gestion de la capacité à changer

Visions du changement Phases d'évolution	Gestion du changement	Gestion de la capacité à changer
Première phase	<b>X</b>	
Deuxième Phase	<b>X</b>	
Troisième phase		<b>X</b>

# 1. Cadre d'analyse : le changement organisationnel

	Caractéristiques dominantes du changement
<b>Gestion du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Adaptation,</b></li><li>- <b>Volontarisme et rationalité</b>, l'organisation étant un instrument entre les mains des dirigeants (changement <b>planifié</b>)</li><li>- Instruments : stratégie, de la structure, des processus et d'autres éléments formels</li><li>- Existence d'un <b>dirigeant visionnaire</b> capable de concevoir une réponse délibérée aux crises</li><li>- Dimension cognitive et culturelle (<b>intérêt porté au sens</b>)</li></ul>
<b>Gestion de la capacité à changer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vision privilégiant l'<b>apprentissage et l'innovation</b></li><li>- Changement résultant du <b>changement cognitif</b> et de <b>l'expérimentation par l'action</b></li><li>- <b>Construit par les acteurs</b> (apprentissage distribué)</li><li>- Coexistence de <b>stabilité et de désordre</b></li><li>- Rôle du <b>dirigeant : facilitateur</b>, créateur des conditions d'apprentissage</li></ul>

## 2. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS BP DANS LA COMMUNE DE SFAX

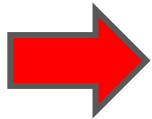
	2014	2015												2016
Activités		Jan	fev	Mar	Avr	Mai	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	
Plaidoyer														
Volonté politique														
Formation-ONG														
Définition des règles participatives														
Campagne de com/Sensib														
Préparation des forums citoyens														
Forums citoyens														
Visite des lieux														
Forums des délégués														
Vote du budget														
Guide d'exécution														
Exécution														

# 3. BP: Expérience de la commune de Sfax

## Tensions sociales et voies de sortie

### 1. Crise de confiance dans les autorités locales

Démocratie représentative vs démocratie participative / Redevabilité / Equité / Transparence, etc.



- Faible engagement pour remplir les fonctions de facilitateurs, de délégués de quartiers et de membres du comité de suivi
- Impact sur l'étendu de la campagne de sensibilisation
- Désir des délégués de s'immiscer dans les détails techniques de mise en œuvre des projets



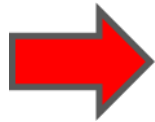
Intervention des agents de changement : rassurer les citoyens quant à la faisabilité du projet dans la commune de Sfax, en référence aux 7 autres communes l'ayant réussi

### 3. BP: Expérience de la commune de Sfax

## Tensions sociales et voies de sortie

### 2. Problèmes communicationnels

- Désordre dans l'expression d'opinion
- Absence de respect mutuel
- Attitude opportuniste
- Guide de suivi ne traitant pas des règles de communication entre les deux parties prenantes pendant l'exécution des projets



Atmosphère chaotique



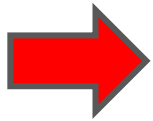
Les agents de changement : réduire les tensions, apaiser l'ambiance et gérer la prise de la parole

# 3. BP: Expérience de la commune de Sfax

## Tensions sociales et voies de sortie

### 3. Différences idéologiques

Exemple : le droit à la femme de représenter son quartier



- Tensions entre représentants d'ONG
- Blocage du processus de concertation autour des règles participatives



Procéder au vote



# 3. BP: Expérience de la commune de Sfax

## Tensions politiques et voies de sortie

### 1. Résistance au changement

Faible acceptation des principes de transparence et de redevabilité

- lors de la concertation autour des règles de participation au BP
- lors de la présentation de la ligne budgétaire « chaussées, trottoirs et éclairage publique », dépenses et recettes

### 2. Problèmes d'impartialité politique vs prise de position par rapport aux différences idéologiques



- Assister le discours politique
- Canaliser la discussion vers un consensus autour des règles de participation au BP

## 5. DISCUSSION

Etape du Processus BP	Quelles caractéristiques du changement organisationnel ?
<b>1-2.</b> Plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspective <b>d'adaptation à la demande</b> de la société civile</li><li>• Changement <b>initié à l'extérieur</b> de l'organisation, <b>rationnel</b> et <b>planifié</b> (formateurs = <b>agent de changement</b>)</li></ul>
<b>3.</b> Formation des ONG	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'<b>initiative</b> reste <b>externe</b> aux ONG locales</li><li>• <b>Différents sens</b> donnés au changement</li><li>• Rôle primordial des <b>formateurs</b> pour rassurer</li></ul>
<b>4.</b> Définition des règles de participation	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Changement chaotique : informations partielles</b> de la part des représentants de la commune non familiarisés avec les principes de transparence et de redevabilité, <b>division de la société civile</b> dans ses convictions politiques à l'origine de difficultés dans l'avancement vers le consensus et de <b>difficultés de négociation raisonnée</b></li><li>• Rôle primordial des facilitateurs dans le <b>processus d'apprentissage de dialogue et de négociation</b></li></ul>

## 5. DISCUSSION

Etape du Processus BP	Quelles caractéristiques du changement organisationnel ?
<b>5.</b> Campagne de sensibilisation/communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Appropriation</b> du projet par les <b>autorités locales</b></li><li>• <b>Implication faible de la société civile</b></li><li>• <b>Faible</b> degré de changement des <b>dimensions cognitives et culturelles</b></li></ul>
<b>6.</b> Préparation des forums citoyens	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inertie prédominante</b> : absence de facilitateurs formés et <b>présence limitée de participants</b></li><li>• <b>Risque</b> de revenir à l'équilibre du départ</li></ul>
<b>7.</b> Forums citoyens	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tensions à leur paroxysme</b> : retour aux anciennes pratiques, <b>manque d'engagement</b> des citoyens</li><li>• Inertie prédominante et <b>faible changement des dimensions cognitive et culturelle</b></li><li>• Rôle primordial des formateurs</li></ul>

# 5. DISCUSSION

Etape du Processus BP	Quelles caractéristiques du changement organisationnel ?
<b>8.</b> Visite des quartiers par les délégués	Pas de collecte de données
<b>9.</b> Forum des délégués	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Confiance fragile</b> affectée par les difficultés à donner des estimations financières précises des projets</li><li>• Rôle primordial des formateurs dans la formation du consensus</li></ul>
<b>10.</b> Vote du budget	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vote du budget alloué aux 25 projets dans une séance plénière du conseil municipal ouverte au public</li><li>• Validation par le gouverneur</li></ul>
<b>11.</b> Elaboration du guide de suivi et formation au suivi des projets	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Définition des prérogatives</b> des parties prenantes en l'absence de consolidation de la confiance</li><li>• Initiation d'un <b>processus d'apprentissage</b> d'engagement dans une <b>relation contractualisée</b></li><li>• <b>Pratiques divergentes</b> des termes contractuels</li></ul>

## 6. EPILOGUE

- L'étape 12 du projet non encore réalisée
- Le **processus** d'adoption de l'instrument BP par la commune de Sfax : **emprunt aux deux visions du changement organisationnel**
- Caractéristiques du changement organisationnel : **outil de diagnostic** pour savoir si l'organisation développe une capacité d'apprentissage et donc une **capacité à changer**
- **Leçons à tirer**
  - ✓ Faire émerger des **champions** parmi les **experts de la commune** pour faire converger les sens donnés au changement
  - ✓ Faire émerger des **champions** parmi les membres des **ONG**
  - ✓ **Précéder** l'engagement du processus d'introduction du BP par une **étape d'exploration des attentes** des ONG et des citoyens
- **Question : durabilité du projet ?**