

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA SECURITE
DIRECTION GENERALE DE LA DECENTRALISATION
ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL



APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN



GUIDE METHODOLOGIQUE

Edition, Novembre 2025

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

de l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique et le processus budgétaire local

La reproduction de cette publication à des fins non commerciales, notamment éducatives, est permise, sans autorisation écrite préalable de l'auteur, à condition que la source soit clairement indiquée.

©DGDDL/MIS, Abidjan – Côte d'Ivoire, 2025

ÉQUIPE DE REDACTION :

- **Bachir KANOUTE**, Secrétaire Général OIDP Afrique, Coordinateur de l'équipe
- **Nicole NKOA**, Directrice du projet du Projet d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (PAGOF2)
- **KONE Tchèmindja Alassane**, Juriste, Doctorant en droit privé,
- **Edmond M'BIA**, Coordonnateur Local du Projet d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (PAGOF2) - Côte d'Ivoire

SOMMAIRE

- Liste des sigles et abréviations
- Schémas, figures, tableaux et encadrés
- Préface
- Avant-propos

Introduction

- a. A qui s'adresse le guide ?
- b. Comment utiliser le guide ?

1^{ère} Partie : INTRODUCTION A L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN (APEC)

Chapitre I. LES CONCEPTS ET DEFINITIONS PREALABLES

1. L'institution locale, les acteurs et leurs rôles dans la gestion publique
2. Le citoyen, ses droits et devoirs dans la gestion publique
3. La participation et l'engagement citoyen
4. L'engagement citoyen au budget local
5. Le budget d'une collectivité territoriale en Côte d'Ivoire
6. Le processus budgétaire, acteurs, rôles et responsabilité dans l'élaboration et l'exécution du budget d'une collectivité territoriale
7. Le calendrier budgétaire des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire
8. La participation citoyenne et l'arrimage au cadre normatif et institutionnel en Côte d'Ivoire
9. Les innovations démocratiques et espaces de participation en Côte d'Ivoire
10. Le panorama des expériences de participation, engagement citoyen et budget participatif en Côte d'Ivoire

Chapitre II. FONDAMENTAUX DE L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN (APEC) A LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

1. Les dimensions qui encadrent l'APEC
2. Les principes structurants de l'APEC
3. Les conditions de mise en œuvre de l'APEC dans les collectivités territoriales

2^{ème} Partie : ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN (APEC) DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

CYCLE I : PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA PROGRAMMATION ET BUDGÉTISATION

Étape 1 : La préparation et le lancement de l'APEC

- Outil 1.* Compréhension de l'approche de participation et engagement citoyen
- Outil 2.* Adoption par la collectivité territoriale de l'APEC
- Outil 3.* Forum de lancement du processus
- Outil 4.* État des lieux et situation de référence de la collectivité territoriale
- Outil 5.* Cartographie des acteurs clés à impliquer dans la collectivité territoriale
- Outil 6.* Mise sur pied du Comité local de l'APEC

Étape 2 – Le diagnostic des quartiers et territoires

- Outil 7.* Inventaire des infrastructures et équipements
- Outil 8.* Identifier les besoins et priorités des citoyens

Étape 3 – L'identification des priorités de la collectivité territoriale

- Outil 9.* Définition des critères de représentativité et de priorisation

Étape 4 – Le forum de la Collectivité Territoriale

- Outil 10.* Analyse des réalités de la collectivité territoriale
- Outil 11.* Identification des alliés
- Outil 12.* Réalisations communautaires

Étape 5- Le vote et l'approbation du budget de la collectivité territoriale

CYCLE II : PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA REDEVABILITÉ

Étape 6 – L'exécution du budget

- Outil 13.* Information et redevabilité sur le budget local
- Outil 14.* Analyse du budget de la collectivité territoriale
- Outil 15.* Suivi des investissements de la collectivité territoriale

Étape 7 – Le suivi et le bilan de l'exécution budgétaire

- Outil 16.* Restitution publique de la gestion des collectivités territoriales
- Outil 17.* Évaluation citoyenne des services publics
- Outil 18.* Évaluation des actions de l'APEC

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS FINALES POUR UNE APPROCHE RÉUSSIE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APEC	: Approche de Participation et d'Engagement Citoyen dans la gestion publique et le budget local
CCAP	: Contrôle Citoyen de l'Action Publique
CFI	: Canal France International
CDQ	: Comité De Quartier
CGQ	: Comité de Gestion De Quartier
CTD	: Collectivité Territoriale Décentralisée
CUD ou CSPD	: Conseil Urbain ou Sous-Préfectoral de Développement
CVD	: Conseil Villageois de Développement
DESC	: Droits Économiques Sociaux, environnementaux et Culturels
DFA	: Délégation Fondation Akwaba
DGDDL	: Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local
GIZ	: Coopération Technique Allemande
LIANE 2	: Leadership et Initiatives des Acteurs Non Étatiques phase 2
MGPICTB	: Mécanisme de Gestion Participative et Inclusive des Collectivités Territoriales de Bondoukou
OCB	: Organisations Communautaires à la Base
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIDP Afrique	: Observatoire International de la Démocratie Participative en Afrique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernemental
ONU	: Organisation des Nations Unies
OSC	: Organisations de la Société Civile
PAGOF	: Projet d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones
PAN	: Plan d'Action National
PBP	: Processus Budgétaire Participatif
PDC	: Plan de Développement Communal
PSDL	: Plan Stratégique de Développement Local
PGO ou OGP	: Partenariat pour le Gouvernement Ouvert ou Open Government Partnership
PLD	: Plan Local de Développement
PND	: Plan National de Développement
PPRC	: Programme Pays de Renforcement des Capacités
PSCP	: Plateforme de Société Civile pour la Paix et la Démocratie
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
PV	: Procès-verbal
RIDDEF	: Réseau Ivoirien pour la Défense des Droits de l'Enfant et de la Femme
SEPO	: Succès Échec, Potentialités et Opportunités
SRAT	: Stratégie Régional d'Aménagement du Territoire
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
TSM	: Taux de Satisfaction Moyen
TSR	: Taux de Satisfaction Réel
UA	: Union Africaine
UE	: Union Européenne
USAID	: United States Agency for International Development Agence Américaine pour le Développement International

TABLEAUX D'ILLUSTRATIONS

Liste des schémas

Schéma	Intitulés	Pages
Schéma 1	Processus de participation à la prise de décisions	14
Schéma 2	Ressources et dépenses d'une collectivité territoriale	19
Schéma 3	Mise en œuvre de l'APEC dans une collectivité locale	41

Liste des figures et photos

Figures, photos	Intitulés	Pages
Figure 1	Budget familial	44
Figure 2	Budget d'une collectivité territoriale	45
Photo 3	Photo réunion communautaire	48
Photo 4	Vote en Conseil municipal	69

Liste des tableaux

Tableaux	Intitulés	Pages
Tableau 1	Processus budgétaire, acteurs, rôles et responsabilité dans l'élaboration et l'exécution du budget des collectivités locales	20
Tableau 2	Calendrier de programmation, de budgétisation et de reddition du compte administratif	21
Tableau 3	Recettes et dépenses d'une famille	44
Tableau 4	Récapitulatif des outils d'investigation et collecte des données	50
Tableau 5	Analyse des acteurs	53
Tableau 6	Profil membres et mission des comités locaux	54
Tableau 7	Résumé phase participation à la programmation et budgétisation	55
Tableau 8	Matrice d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces	70
Tableau 9	Canevas pour l'analyse budgétaire	80
Tableau 10	Analyse de la cohérence entre dépenses d'investissement prévus et celle réalisées	81
Tableau 11	Analyse du niveau des ressources mobilisées par rapport aux ressources prévisionnelles	82
Tableau 12	Analyse du poids des dépenses d'investissement en faveur des populations par rapport au budget	83
Tableau 13	Analyse de l'efficacité des infrastructures (cas de la rénovation d'une boucherie au Mali)	86
Tableau 14	Visite de terrain relative au suivi efficacité/efficience d'une infrastructure réalisée (unité de fabrique de savon)	87
Tableau 15	Résumé phase de mise en œuvre et suivi	90

Liste des encadrés

Encadrés	Intitulés	Pages
Encadré 1	Expérience de l'ONG Akwaba dans l'utilisation des TIC dans le Budget Participatif	43
Encadré 2	Déroulement du processus d'adoption de l'APEC	47
Encadré 3	Apport des Conseils De Quartiers (CDQ) de Koutiala	72
Encadré 4	Canaux pour rendre compte de la gestion publique aux citoyens	76

PREFACE

Chers lecteurs engagés sur le sentier du développement local,

Il est indéniable que la participation citoyenne est un levier essentiel de la démocratie locale.

En effet, en permettant notamment d'identifier les besoins prioritaires des populations locales au regard de leurs réalités, en les impliquant davantage dans le processus de prise de décisions et de détermination de stratégies idoines ainsi que par le contrôle populaire qu'elle induit, la participation citoyenne est devenue aujourd'hui un impératif pour tout développement harmonieux et durable de nos territoires et, partant, pour une gouvernance locale plus efficace et efficiente.

Dès lors, son implémentation devrait être une réalité pleine et entière en Côte d'Ivoire, par le développement de mécanismes pour la promouvoir et l'ancrer dans la gestion de nos collectivités locales, afin de placer le citoyen au cœur des politiques publiques.

A cet égard, le guide méthodologique de l'Approche de Participation et d'Engagement Citoyen en abrégé APEC que vous tenez entre les mains, est un atout aussi précieux que déterminant.

Fruit d'une collaboration fructueuse entre le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité et ses partenaires techniques et financiers notamment Expertise France et l'Observatoire International de la Démocratie Participative en Afrique, il s'inscrit dans la parfaite vision du **Président de la République, Son Excellence Alassane OUATTARA** qui appelle à une plus grande implication des citoyens dans la gestion de leurs collectivités.

En outre, ce guide propose des outils concrets pour mobiliser les citoyens à toutes les étapes du cycle de développement local, dans un esprit de concertation et d'inclusion : de l'identification des besoins à la programmation des projets d'investissement et autres actions, en passant par leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation. Il met également un accent sur la reddition des comptes, un pilier essentiel pour accroître et consolider la confiance entre les élus locaux et les populations.

C'est pourquoi, je voudrais inviter les élus locaux, les personnels des collectivités, les organisations de la société civile et, plus largement, l'ensemble des citoyens à s'approprier ce riche et dense guide en vue d'en faire un instrument de travail au quotidien.



AVANT-PROPOS

« Aucune recette n'existe pour mettre en œuvre un budget participatif. Chaque modèle s'adapte et diffère en fonction du contexte dans lequel il est inséré ». Cette affirmation, tirée du Guide pour la formation en pays francophones (ENDA-TM et ONU-Habitat, 2008), résume à elle seule l'esprit de ce guide méthodologique.

La Côte d'Ivoire, ayant constitutionnalisé, les collectivités territoriales, creuset de la participation citoyenne, a pris dès 1978 le pari d'associer les populations à la gestion publique des affaires locales. Pourtant, malgré cet engagement et l'affirmation du principe de l'information citoyenne consacrée dans les lois de 2012 et de 2020 portant respectivement sur l'organisation des collectivités territoriales et sur leur régime financier, un paradoxe persiste : **seule une fraction des citoyens participe activement à la gestion et au financement des projets locaux**, limitant ainsi le taux de la participation et de l'engagement citoyen dans la gestion des collectivités territoriales.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce guide, fruit d'un partenariat et somme de diverses expériences consolidées sur le terrain entre l'État ivoirien et des OSC ainsi que des partenaires comme l'UE, Expertise France, l'Ambassade de France, l'USAID ou l'UNICEF. En outre, il est inspiré par des initiatives telles que le Manuel du Budget Participatif en Afrique Francophone de Mamadou Bachir Kanouté ; il synthétise les engagements tirés des Plans d'Actions Nationaux 2 (2018-2020), 3 (2020-2022) et 4 (2022-2024) de l'initiative Open Government Partnership (OGP) ou Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO), tout en s'appuyant sur l'arrêté n° 1345 /MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 septembre 2023 fixant les modalités et le calendrier de la programmation, de la budgétisation et de la reddition des comptes administratifs des collectivités territoriales, pour standardiser l'Approche de Participation et de l'Engagement Citoyenne dans ces aspects de planification et de budgétisation.

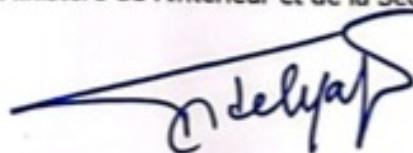
Aussi, à travers ce document de travail, nos ambitions sont :

- d'uniformiser la pratique de l'Approche de Participation et de l'Engagement Citoyenne (APEC) ;
- d'outiller les élus et les citoyens via des méthodes éprouvées en Côte d'Ivoire notamment dans les communes de Tiassalé et de Bondoukou : priorisation collective, suivi transparent, inclusion sensible au genre, etc ;
- de transformer l'essai des projets-pilotes de participation citoyenne en une généralisation viable, conforme à la vision du Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité qui assure la tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales.

Ce document est un chantier ouvert que nous devrons continuer à défricher chaque jour pour une réelle participation citoyenne dans le processus de développement local de notre pays. Puissent ces pages inspirer une remise en question fertile, celle qui place le citoyen au cœur de l'édification de sa cité, celle qui invite l'élu à rendre compte et qui incite le citoyen à s'engager pour sa localité.

Pour finir, nos remerciements sont adressés à Mamadou Bachir KANOUTE, Secrétaire Général de l'Observatoire International de la Démocratie Participative en Afrique (OIDP Afrique), et à l'équipe qui l'a accompagné pour l'appui technique dans l'élaboration de ce guide méthodologique qui contribuera à renforcer la participation citoyenne dans les collectivités territoriales ivoiriennes.

Fidel A. YAPI,
Directeur Général de la Décentralisation et du Développement Local
Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité



INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, avec la vague de démocratisation, d'importants changements ont eu lieu dans les processus de formulation et de mise en œuvre des politiques de gestion des ressources en Afrique de l'Ouest. Un accent particulier est mis sur le transfert des responsabilités et des droits du gouvernement central aux collectivités locales et organisations. Cette vague de décentralisation est sous-tendue par un souci de renforcement de la participation des différents acteurs, comme gage d'une durabilité des actions qui sont initiées.

En Côte d'Ivoire, les budgets des collectivités territoriales sont souvent élaborés par les élus et leurs conseillers selon leur politique, sans toujours informer du contenu budgétaire, sans vraiment rendre compte de l'état d'exécution du budget et sans tenir compte des avis et besoins réels des citoyens.

Le Gouvernement s'est engagé depuis 2015 dans le processus de l'Open Government Partnership (OGP), en vue de consolider les valeurs de démocratie participative, les principes de transparence, d'innovation technologique et de lutte contre la corruption. Cette initiative s'inscrit totalement dans la vision de SEM Alassane OUATTARA, Président de la République, de développer le processus de renforcement de la transparence, qui a retenu au titre du pilier 6 du Plan National de Développement (PND) 2021-2025, le renforcement de la gouvernance et la modernisation de l'État.

Le quatrième Plan d'Action National (PAN) a souscrit onze (11) engagements à atteindre à l'horizon 2025, dont le premier est de "**modifier le décret n°82-1092 du 24 novembre 1982, pour l'institutionnalisation, puis la généralisation de la pratique du budget participatif dans les collectivités territoriales et prendre les textes subséquents**".

Le présent guide répond à cet objectif du Gouvernement de la Côte d'Ivoire. Son élaboration est soutenue par Expertise France et l'Observatoire International de la Démocratie Participative en Afrique (OIDP Afrique).

a. A qui s'adresse le guide de l'APEC ?

D'une manière générale, ce guide est destiné aux décideurs publics et acteurs locaux qui souhaitent améliorer leurs connaissances sur la démocratie participative et leurs pratiques de la gouvernance inclusive. De manière spécifique, il s'adresse prioritairement :

- Aux autorités locales des collectivités territoriales,
- Aux agents et responsables des services déconcentrés de l'État (autorités administratives, services techniques),
- Aux personnes ressources et/ou responsables des Organisations de la Société Civile, internationales, nationales et locales (ONG, OCB, etc.),
- Aux partenaires techniques et financiers qui accompagnent le processus de décentralisation et de développement local en Côte d'Ivoire,
- Aux membres du secteur privé (formel et informel) et des chambres consulaires.

b. Comment utiliser le guide de l'APEC ?

Ce guide est structuré en deux grandes parties :

- La première partie aborde les notions théoriques et conceptuelles souvent utilisées et sur lesquelles il paraît important d'avoir un consensus dans le cadre de la promotion du développement local, de la participation et l'engagement citoyen dans la gestion des affaires publiques et le processus budgétaire.
- La deuxième partie, essentiellement constituée d'exercices pratiques et d'outils, insiste sur les démarches méthodologiques de mise en œuvre de l'approche de participation et engagement citoyen, pour la programmation, la budgétisation et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques locales.

Selon ses besoins spécifiques, le lecteur peut utiliser l'une ou l'autre partie du guide. Pour une approche de qualité, il est indispensable que les facilitateurs et conseillers, qui doivent accompagner les collectivités territoriales, soient bien formés sur les notions conceptuelles, les conditions et principes mais aussi sur les outils et méthodes de mise en œuvre de l'APEC dans les collectivités territoriales de Côte d'Ivoire.

1^{ère} Partie

INTRODUCTION À L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN (APEC) DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

La manière de gouverner les affaires publiques ne cesse d'évoluer. Elle passe de nos jours de ce qu'on appelle une gouvernance descendante à une gouvernance ascendante, voire horizontale. Cette dernière approche s'inscrit dans une perspective de mettre ensemble des parties prenantes autour d'un projet ou d'un programme public, voire d'une décision ou d'une politique publique en vue d'une mise en œuvre ou une cogestion pour promouvoir la mise en responsabilité commune.

Chapitre 1. LES CONCEPTS ET DEFINITIONS PREALABLES

a. L'institution locale et la gestion des affaires publiques

La Côte d'Ivoire a deux niveaux de décentralisation dénommés **collectivités territoriales** (la Commune et la Région) et cinq niveaux de déconcentration dénommés circonscriptions administratives (les districts, les régions, les départements, les sous-préfectures, les villages)¹.

Selon la Loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012, portant organisation des collectivités territoriales. Les collectivités territoriales sont librement administrées et dotées de personnalité juridique et d'autonomie financière. Elles règlent par délibération les affaires relevant de leur ressort, notamment celles relatives à :

- L'organisation de la vie collective sur leur territoire ;
- La participation des populations à la gestion des affaires locales ;
- La promotion et la réalisation du développement local ;
- La modernisation du monde rural ;
- L'amélioration du cadre de vie ;
- La gestion des terroirs et de l'environnement.

b. Le citoyen, ses droits et devoirs dans la gestion publique

Les droits de la personne sont les droits et libertés que chacun possède dès sa naissance parce qu'il est par essence un être humain. Ils s'appliquent à tous sans distinction de race, de sexe, d'âge, de langue, de religion, de croyances politiques, d'origine nationale ou sociale, de statut économique, de statut à la naissance ou autre. Les droits de la personne visent à établir et garantir les conditions nécessaires au développement de la personne.

¹ Article 2 et 36 de l'ordonnance n°2011-262 du 28 septembre 2011 d'orientation sur l'organisation générale de l'administration territoriale de l'État

Les collectivités territoriales en Côte d'Ivoire s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel direct. Le système de démocratie représentative reposant sur la délégation des pouvoirs organisée à travers des élections libres est une caractéristique fondamentale de la démocratie locale qui permet la jouissance de plusieurs droits :

- La participation citoyenne à la gestion des affaires de la collectivité leur permet de peser efficacement sur les décisions qui les concernent (*article 21 de la déclaration universelle des droits de l'homme*). Cette participation à la vie publique revêt plusieurs facettes mettant à la fois le citoyen en tant que :
 - Bénéficiaire des biens et services publics (éducation, santé, eau, loisir, etc.)
 - Décideur de son agenda de développement (vote aux élections de représentativité, participation au processus décisionnel relativement à l'agenda de développement de sa collectivité territoriale, etc.),
 - Contrôleur de la gestion publique des élus locaux (information et participation aux débats sur les politiques publiques locales), et
 - Contribuable aux finances publiques locales (paiement des impôts et taxes, gestion durable des équipements et infrastructures de base mis à sa disposition, etc.).
- La jouissance des libertés individuelles comme les libertés fondamentales (liberté d'expression, liberté d'association, liberté d'information : articles 19 et 20 de la déclaration universelle des droits de l'Homme).

c. La participation et l'engagement citoyen dans la gestion publique

Pour réussir l'implication du public et la mobilisation des parties prenantes autour des décisions et politiques publiques, les voies de la participation et de l'engagement citoyen s'offrent aux promoteurs et protagonistes de la gouvernance publique.

L'engagement citoyen repose sur un dialogue actif et délibéré entre les citoyens et leurs élus. La participation, quant à elle, est souvent déclenchée par les citoyens qui souhaitent être associés ou expriment le besoin d'être associés dans une activité ou un processus de gestion des affaires publiques au niveau central ou local.



Schéma 1 : Processus de participation à la prise de décisions

Bien que différents, les processus qu'impliquent l'engagement et la participation se recoupent notamment sur le principe de "ne laisser personne pour compte" et sur la finalité d'une meilleure vie qualitative des citoyens, du service public et des projets et programmes.

Au titre du principe de ne laisser personne pour compte, l'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté divers Agenda dont l'agenda 2030 relatif aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et a approuvé le Nouveau Programme pour les villes et établissements humains en date du 23 décembre 2016. Le paragraphe 26 dudit nouveau programme prévoit la nécessité de « favoriser l'harmonie dans la société, à éliminer toutes les formes de discrimination et de violence et à donner de l'autonomie à toutes les personnes physiques et à toutes les communautés en favorisant leur participation pleine et effective ». Postulant pour la prise en compte de toute la population, les Chefs d'États et de Gouvernements affirment dans le paragraphe 27 du nouveau programme susmentionné que « nous, réaffirmons notre engagement à ne laisser personne de côté ».

Enfin, le paragraphe 41 du même nouveau programme dispose que : « Nous nous engageons à promouvoir, dans les villes et les établissements humains, l'instauration de mécanismes institutionnels, politiques, juridiques et financiers en vue de mettre en place, en accord avec les politiques nationales, de grandes plateformes inclusives qui permettent la participation effective de tous aux mécanismes de prise de décisions, de planification et de suivi, ainsi qu'une participation citoyenne renforcée, notamment en matière d'offre et de production ».

A l'échelle de l'Afrique, l'Union Africaine (UA) a adopté en 2013 l'Agenda 2063, suivi en juin 2014, de la Charte Africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local. Ces textes marquent d'une part une position forte des Chefs d'États, conscient de l'importance d'un gouvernement sensible au contexte local, proche du peuple et accessible à tous, et d'autre part une gouvernance locale forte et une décentralisation du pouvoir pour atteindre ces objectifs.

La Côte d'Ivoire a achevé son processus de ratification de la Charte Africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local. Elle s'oriente vers l'adoption et mise en œuvre des approches, méthodes et outils innovants traduisant cette volonté de l'État.

De même, la Côte d'Ivoire a demandé et adhéré à l'initiative mondiale du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO). Grâce au soutien et accompagnement du Projet d'Appui au Gouvernement Ouvert Francophone (PAGOF), la Côte d'Ivoire a adopté son 4^{ème} Plan d'Action National (PAN) 2022-2024, dont un des axes forts est de promouvoir la participation citoyenne. L'Engagement 1 du PAN (2022-2024) de la Côte d'Ivoire insistait déjà sur la nécessité de "**Modifier le décret n° 82-1092 du 24 novembre 1982 pour l'institutionnalisation puis la généralisation de la pratique du budget participatif dans les Collectivités Territoriales et prendre les textes subséquents**".

Dans la foulée, le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité a pris l'Arrêté n°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDBF du 15 septembre 2023 fixant les modalités et le calendrier de la programmation, de la budgétisation et de la reddition du compte administratif des collectivités territoriales, l'identification des besoins de développement local se fait avec la participation des populations au cours de consultations populaires.

Le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité a également pris la Lettre circulaire n° 470/MIS/DGDDL/DG/DTEF/DDL du 24 MAI 2024, relative à la planification locale participative dans l'élaboration des programmes triennaux de développement des collectivités territoriales.

Le Forum National de la participation citoyenne et la bonne gouvernance, tenu en mars 2025, organisé par le Programme Pays de Renforcement des Capacités (PPRC), soutenu par la Banque mondiale, a enregistré à l'ouverture de ses travaux, une forte allocution du Premier Ministre, M. Robert Beugré MAMBE, qui a réaffirmé la volonté des plus hautes autorités du pays, en faveur d'une meilleure participation des citoyens à la gestion des politiques publiques et processus budgétaire. La déclaration finale, lue devant le Ministre des finances et du budget, M. Adama COULIBALY, venu clôturer les travaux, a insisté sur la recommandation faite pour une institutionnalisation et généralisation de l'approche du Budget Participatif.

d. De l'engagement citoyen au budget local

Si les citoyens se mobilisent dans les quartiers et villages, c'est pour une amélioration de leurs cadres et conditions de vie notamment par l'accès à la santé, à l'éducation, à l'eau potable, et à l'emploi, etc. Cet engagement citoyen se fait de manière individuelle ou collective à travers des cadres locaux et des organisations communautaires de base.

Le budget d'une collectivité territoriale peut être considéré comme étant la traduction financière de sa politique publique. C'est le principal instrument pour la prise en charge, par les autorités élues, des besoins et droits économiques, sociaux, culturels voire politiques des citoyens. Recréer la confiance entre les citoyens et leurs institutions, c'est de faciliter la prise en charge des droits et une connaissance de leurs rôles et responsabilités ; mais surtout leur participation à toutes les étapes du processus de l'élaboration, l'exécution, le suivi et évaluation du budget.

L'approche de participation et engagement citoyen dénommé approche Budget Participatif, s'appuie sur ce paradigme et utilise le budget public local comme principal instrument pour la prise en charge des droits des citoyens et par assumption de leurs devoirs.

e. Le budget d'une collectivité territoriale

Le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'année à venir. Le budget d'une collectivité est donc un document de programmation et d'autorisation des dépenses et des recettes de la collectivité. Le budget d'une collectivité est un acte juridique parce qu'il autorise l'exécutif à dépenser à concurrence du montant voté, et à percevoir les recettes. C'est également un acte politique parce qu'il exprime les choix effectués par l'organe délibérant en matière de dépenses et de recettes.

Le budget d'une collectivité se subdivise en plusieurs documents :

- **Le budget primitif** est obligatoire. Il est établi et voté en équilibre réel avant la fin de l'exercice précédent,
- **Le budget modificatif** est un budget d'ajustement du budget primitif. Il n'est pas obligatoire. Il intervient pour rééquilibrer, en cours d'année, les prévisions du budget primitif. Le budget modificatif est également un budget de report.
- **Les annexes budgétaires** sont distinctes du budget proprement dit, mais votées par l'organe délibérant. Elles doivent être établis dès qu'un compte, mouvementé par le receveur local, mais différent du compte principal de la collectivité, est ouvert. C'est le cas de certains services spécialisés (exemple des régies autonomes ou des

établissements publics locaux pouvant être mis en place pour la gestion des marchés ou des gares routières, ou pour les services de santé et les écoles).

En outre, le budget est un document unique qui retrace toutes les recettes et toutes les dépenses de l'État, des Districts Autonomes, des Conseils régionaux et des Mairies au cours d'une année civile. Il traduit les objectifs et les stratégies de développement définies dans les programmes de gouvernement. L'élaboration du budget est soumise à un ensemble de lois et de règles. Il est composé d'un budget de fonctionnement et d'un budget d'investissement.

f. Le Programme triennal

Les actions et opérations à exécuter chaque année, dans le budget de la collectivité territoriale découle du Programme Triennal (PT) qui est élaboré de manière participative et actualisé chaque année. Le conseil local peut réserver un montant de son budget d'investissement pour les projets de proximité découlant d'un processus participatif de diagnostic, d'identification, de priorisation des besoins des populations et qui sera inscrit dans le budget local.

L'élaboration du budget des communes et régions est encadré par l'arrêté n°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 septembre 2023 fixant les modalités et le calendrier de **programmation**, de **budgétisation** et de la **réédition** du compte administratif des collectivités territoriales.

Il est complété par la lettre circulaire N° 0470/MIS/DGDDL/DG/DTEF/DDL du 24 Mai 2024, du Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité, relative à la planification locale participative dans l'élaboration des programmes triennaux des collectivités territoriales.

Le régime financier des collectivités territoriales se fonde sur les principes du droit budgétaire définis dans la loi portant code de transparence dans la gestion des finances publiques, celles relatives aux lois de finances et le règlement général sur la comptabilité publique. L'élaboration du budget communal obéit à des règles ou principes budgétaires de base :

- Le principe de l'**annualité** signifie que le budget est voté pour un exercice budgétaire. L'exercice budgétaire coïncide avec l'année civile en cours du 1er janvier au 31 décembre de l'année considérée. Les crédits de fonctionnement non engagés au cours de l'exercice budgétaire sont annulés.
- Le principe de l'**unité** signifie que toutes les recettes et toutes les dépenses doivent être contenues dans un document unique sous la forme d'un tableau d'ensemble permettant d'apprécier l'équilibre de leurs masses. Cette règle comporte deux exceptions : i) le budget principal peut être assorti de budgets annexes ; ii) le budget primitif peut être modifié au cours de l'exercice par d'autres décisions budgétaires.
- Le principe de l'**universalité** signifie que toutes les dépenses et toutes les recettes doivent être prévues au budget sans compensation, sans affectation, sans omission, ni dissimulation. L'ensemble des recettes est destiné à couvrir l'ensemble des dépenses. Toutefois les dons, legs, aides spécifiques et subventions d'équipement affectés à un équipement ou à une catégorie d'équipements particuliers doivent conserver leur destination.

- **L'antériorité** est le principe selon lequel le budget, acte de prévision, doit être voté préalablement à toute dépense. Des exceptions à ce principe sont observées, notamment l'autorisation de l'adoption du budget primitif jusqu'au 31 mars.
- Le principe de **sincérité** implique que les prévisions de ressources et de charges de la collectivité territoriale soient évaluées de façon sincère. Elles doivent être effectuées avec réalisme et prudence compte tenu des informations disponibles au moment où le projet de budget est établi.
- Le principe de **l'équilibre budgétaire** vise l'équilibre comptable des recettes et des dépenses. L'ensemble des dépenses ne devrait pas être supérieur à l'ensemble des recettes. La règle de l'équilibre budgétaire prévoit que les prévisions budgétaires estimées de façon sincère, doivent être équilibrées. Ce principe implique le respect de certaines conditions : i) la section de fonctionnement et celle d'investissement doivent être en équilibre ; ii) les recettes et les dépenses sont évaluées de manière sincère et les dépenses obligatoires doivent toutes être inscrites ; iii) un autofinancement minimum doit être réalisé au niveau de la section de fonctionnement pour financer la section investissement ; iv) l'autofinancement majoré des recettes propres d'investissement (hors dotations ou subventions affectées et emprunts) doit être supérieur au remboursement en capital des emprunts. Le respect de ce principe est assuré par le représentant de l'État dans les circonscriptions administratives.
- Le principe de la **légalité de l'impôt** implique que la création des impôts et taxes est du domaine de la loi. L'organe délibérant de la collectivité territoriale, par sa délibération, fixe le taux des impôts et taxes locaux dans la limite du plafond déterminé par la loi. Le principe de la légalité implique également la création par la collectivité territoriale d'impôts et taxes adaptés à sa structure économique et à ses objectifs de développement dans le cadre de la loi. Ces taxes, définies dans les textes de loi, sont délibérées chaque année par les collectivités territoriales pour fixer le montant dans la fourchette définie par la loi.
- La **spécialité des crédits** implique que les crédits sont ventilés par chapitres et articles et affectés à des dépenses données.

Le budget des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire est essentiellement composé de ressources et de charges. Les ressources des collectivités territoriales se composent :

- De **recettes de la section de fonctionnement** : dons, et subventions de l'État, les taxes et redevances collectées au quotidien dans les marchés, les produits du patrimoine et des activités, les produits des impôts et taxes de toute nature, les dons et legs et les recettes diverses etc.
- De **recettes de la section d'investissement** : les dotations et subventions d'investissement de l'État et d'autres organismes, les ressources ou dotations d'investissements affectées, les produits des prélèvements sur les recettes de la section fonctionnement, les fonds de concours, les emprunts, les dons et legs et les recettes diverses etc.

Les charges des collectivités territoriales comprennent :

- Les **dépenses de fonctionnement**, dont celles obligatoires (*traitements et indemnités du personnel en fonction dans les services ; frais de fonctionnement des services* ;

primes des assurances obligatoires ; cotisations aux organismes de sécurité sociale et de retraite du personnel en fonction dans les services ; contributions aux organismes inter-collectivités territoriales ; dépenses d'entretien dit patrimoine ; dépenses pour l'assainissement ; amortissement et les intérêts de la dette).

- **Les dépenses d'investissement** dont celle sur les équipements et services à vocation sociale (éducation, santé, culture, sports, etc.) ; mais également les infrastructures à vocation économique (marché, cantines, gare routière, etc.).

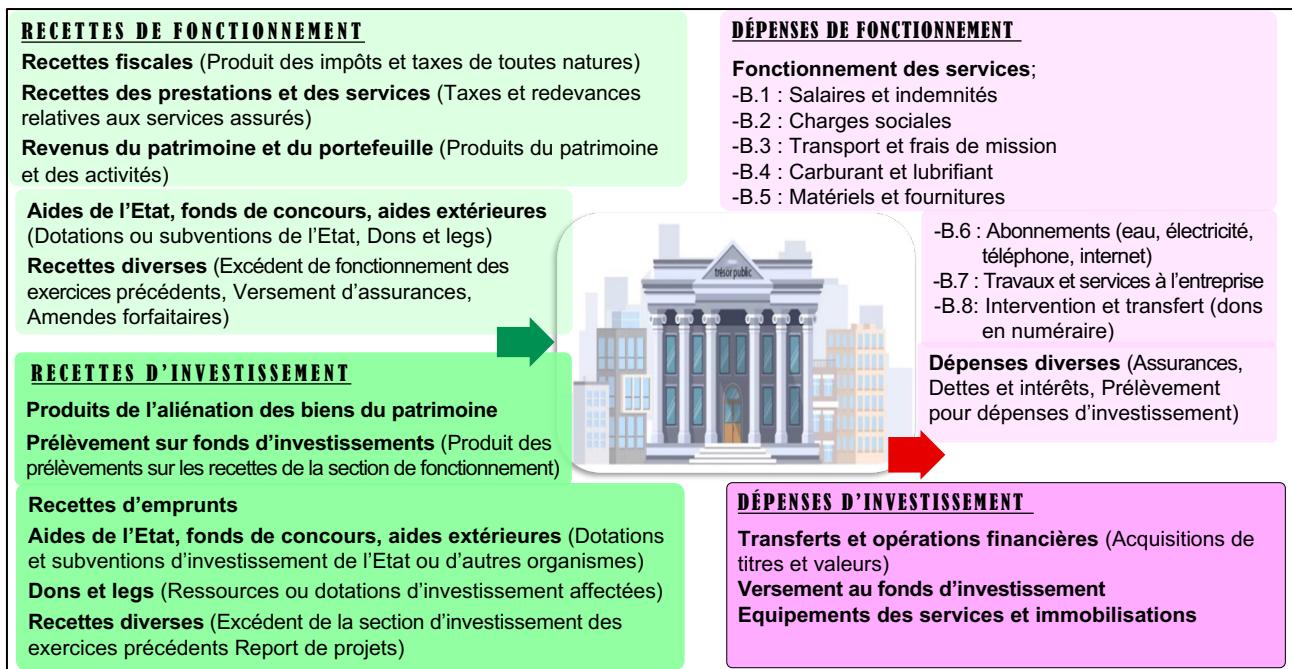


Schéma 2 : Ressources et dépenses d'une collectivité territoriale

g. Processus budgétaire, acteurs, rôles et responsabilités dans l'élaboration et l'exécution du budget local

Élaboration du budget local	Exécution du budget local
<p>Le Maire et le Président de Région sont responsables du budget de leurs collectivités territoriales respectives ; ils</p> <ul style="list-style-type: none"> - pilotent le processus d'élaboration du projet de budget de la CT. Mais ils peuvent déléguer cette tâche à l'un de leurs adjoints, généralement ceux chargés des finances ; - consultent les conseils de village et/ou de quartier par le biais des conseillers municipaux ou régionaux ; - organisent les débats publics autour du projet de budget ; - présentent son projet de budget au conseil communal ou régional ; - soumettent le budget voté à l'approbation de l'autorité de tutelle. 	
<p>Le Citoyen est consulté au cours des conseils de quartiers, de fractions et villages. Il participe aux débats publics sur le projet de budget. Il peut aussi assister aux sessions du conseil communal ou régional, principalement la session budgétaire. Il prend connaissance des actions prévues dans le budget afin d'en assurer le suivi et le contrôle citoyen.</p>	
<p>La Commission finance participe à la collecte d'information et donne son avis sur les questions liées aux ressources financières de la CT, leur mobilisation, etc.</p>	
<p>Les Services déconcentrés de l'État fournissent des informations statistiques et financières utiles pour la préparation du projet de budget.</p>	
<p>Le Conseil Local examine, discute et vote le budget au cours de la session budgétaire. La session budgétaire est une séance publique.</p>	
<p>L'autorité de tutelle locale est le préfet par délégation du ministre en charge des collectivités territoriales. L'Administration reçoit, examine et approuve le budget de la CT. Mais avant de l'approuver, il s'assure que le budget a été élaboré dans le respect des textes en vigueur (que les conseils zonaux ont été consultés). La tutelle peut refuser d'approuver le budget local si elle constate qu'il n'a pas été élaboré dans les règles. Dans ce cas, elle retourne le budget pour prise en compte des observations.</p>	

Tableau 1 : Élaboration et exécution du budget local

h. Calendrier budgétaire des collectivités territoriales de Côte d'Ivoire

Le budget est établi pour un an, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre. Toutefois, aucune modification au budget primitif ne peut être effectuée et soumise à l'approbation de l'autorité de tutelle au cours du dernier mois de l'exercice².

Le calendrier budgétaire est prescrit par l'article 20 de l'arrêté n°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 septembre 2023 fixant les modalités et le calendrier de programmation, de budgétisation et de la reddition du compte administratif des collectivités territoriales. Ce décret qui abroge celui de 1992 a l'avantage de prendre en compte à la fois la commune et le conseil régional.

Tableau 2 : Calendrier de programmation, de budgétisation et de reddition du compte administratif

Périodes	Activités de budgétisations
	Programmation
Du 15 janvier au 31 mai : Au niveau de la collectivité territoriale	Identification des besoins de la population par des consultations populaires
	Élaboration, par la municipalité et le bureau du conseil régional, du projet de programme triennal à partir des résultats des consultations populaires à travers le SYGIDAN-CTI ³
	Établissement des fiches d'opérations et des fiches signalétiques d'action par le maire et le président du conseil régional
	Impression des fiches d'opérations et des fiches signalétiques d'action à partir du SYGIDAN-CTI
	Examen du projet de programme triennal par les commissions permanentes en fonction de leurs attributions
	Examen et avis de l'organe consultatif des régions
	Examen du projet de programme triennal par les organes délibérant en vue de sa validation et de la priorisation des opérations retenues
	Transmission du dossier complet au Préfet avec les avis des commissions permanentes et les PV de délibérations pour les collectivités dont le budget est inférieur à 300 000 000 F CFA
	Transmission du dossier complet à la commission départementale des programmes et des budgets par voie électronique (SYGIDAN-CTI)
	Accusé de réception par le préfet
Du 1er au 30 juin : Au niveau du préfet et Président de la commission départementale des programmes et des budgets	Transmission du calendrier d'examen de la commission départementale à la DGDDL pour information
	Organisation de la conférence d'harmonisation avec les autres collectivités territoriales et les entités déconcentrées
	Premier examen du dossier par le préfet
	Demande d'avis aux délégués départementaux des ministères et tout autre administration déconcentrée dont les attributions impactent le programme de développement local
	Correction d'office et toute autre procédure par l'autorité de tutelle si nécessaire
	Préparation par le préfet des réunions de la commission départementale des programmes et des budgets

² Article 83 de loi n°2020-885 du 21 octobre 2020 portant régime financier des collectivités territoriales et des districts autonomes

³ Système Gestion Intégré des Données et Archivages Numériques des Collectivités Territoriales Ivoiriennes

	<p>Réunions et avis de la commission départementale des programmes et des budgets</p> <p>Transmission du programme triennal à l'exécutif local</p> <p>Pour les collectivités dont le budget est inférieur à 300 000 000 FCFA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approbation du programme triennal par le préfet - Envoi du programme triennal à l'exécutif local, à la DGDDL et au comptable public <p>En cas de réserve et de non-approbation du programme triennal par le préfet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi du dossier à la DGDDL sous huitaine - Information de l'exécutif local
Du 1^{er} juillet au 31 août : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	<p>Examen du dossier par les services de la DGDDL</p> <p>Demandes d'avis ou d'informations complémentaires pour conforter l'examen ou l'approbation peuvent être entreprises si des vérifications sont jugées utiles</p> <p>Examen de la commission interministérielle en charge de l'examen des documents de programmation et de budgétisation, pour avis</p> <p>Transmission du programme triennal approuvé assorti des observations et avis au maire, au président du conseil régional, au comptable public, à la direction générale du budget et des finances, à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique et à la DGDDL</p>
	BUDGÉTISATION
Du 1^{er} au 30 septembre : Au niveau de collectivité territoriale	<p>Présentation aux populations des actions et opérations du programme triennal à exécuter dans le budget annuel</p> <p>Préparation du budget par le maire ou le président du conseil régional à travers le SYGIDAN-CTI</p> <p>Examen du budget et des documents budgétaires par les commission permanentes</p> <p>Examen et avis de l'organe consultatif de la région</p> <p>Vote du budget par l'organe délibératif de la collectivité territoriale</p> <p>Transmission du dossier complet au Préfet avec les PV de délibérations pour les collectivités dont le budget est inférieur à 300 000 000 F CFA</p> <p>Envoi de la copie de transmission à la DGDDL</p> <p>Transmission du dossier complet à la commission départementale des programmes et des budgets par voie électronique (SYGIDAN-CTI)</p>
Du 1^{er} au 31 octobre : Au niveau du préfet, Président de la commission départementale des programmes et des budgets	<p>Accusé de réception par le Préfet</p> <p>Transmission du calendrier d'examen de la commission au DGDDL, pour information</p> <p>Premier examen par le Préfet et demande d'avis aux délégués Départementaux du Ministre chargé de l'économie et du budget</p> <p>Préparation par le Préfet des réunions de la Commission départementale des programmes et des budgets</p> <p>Réunions et avis de la Commission départementale</p> <p>Renvoi du budget à l'exécutif local pour les corrections éventuelles</p> <p>Approbation du budget par le Préfet, après vérification des corrections éventuelles dans le SYGIDAN-CTI</p> <p>Envoi du budget à l'exécutif local, au DGDDL et au comptable public</p> <p>En cas de réserve et de non-approbation du budget par le préfet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi du dossier à la DGDDL - Information de l'exécutif local.

Du 02 novembre au 31 décembre : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	Examen du dossier par les services de la DGDDL
	Transmission du fichier complet aux membres de la Commission interministérielle en charge de l'examen des documents de programmation et de budgétisation par le SYGIDAN-CTI
Approbation par le ministre en charge des collectivités territoriales :	Examen du budget par la Commission interministérielle en charge de l'examen des documents de programmation et de budgétisation, pour avis
	Renvoi du budget à l'exécutif local pour les corrections éventuelles
- Pour les budgets non approuvés par le préfet	Approbation du budget par l'autorité de tutelle, après vérification des corrections éventuelles dans le SYGIDAN-CTI
	Transmission du budget approuvé, au maire, au président du conseil régional, au comptable public, à la direction générale du budget et des finances, à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique et à la DGDDL.
REDDITION DU COMPTE ADMINISTRATIF	
Du 1^{er} janvier au 15 avril : Au niveau de la collectivité territoriale	Avant le 16 février : Préparation et transmission du compte de gestion du trésorier à l'organe exécutif
	Au plus tard le 28 février suivant la fin de la gestion : Préparation du compte administratif par l'organe exécutif au regard du compte de gestion du trésorier à travers le SYGIDAN-CTI
Du 1^{er} janvier au 15 avril : Au niveau de la collectivité territoriale	Examen du compte de gestion du comptable public et du compte administratif de l'organe exécutif accompagné du dernier état mensuel et de l'état cumulé, par les commission permanentes
	Au plus tard le 15 avril suivant la fin de la gestion : Vote du compte administratif accompagné du compte de gestion du comptable public, du dernier état mensuel et de l'état cumulé par l'organe délibératif à l'exclusion du maire et du président du conseil régional
Du 16 avril au 15 mai : Au niveau du préfet, Président de la commission départementale des programmes et des budgets	Transmission du fichier complet au préfet par le SYGIDAN-CTI
	Transmission matérielle du dossier complet au préfet avec les PV des séances du conseil, la délibération et l'état de variation des immobilisations
Du 16 avril au 15 mai : Au niveau du préfet, Président de la commission départementale des programmes et des budgets	Envoi de la copie de la transmission au DGDDL
	Accusé de réception par le Préfet
Du 16 mai au 20 juin : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	Transmission du calendrier d'examen au DGDDL, pour information
	Premier examen par le Préfet et des services de la préfecture en charge des collectivités territoriales
Du 16 mai au 20 juin : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	Correction d'office et toute autres procédures par l'autorité de tutelle si nécessaire
	Renvoi du compte administratif au maire et président du conseil régional, le cas échéant
Du 16 mai au 20 juin : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	Pour les collectivités dont le budget est inférieur ou égal à 300 000 000 F CFA :
	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation du compte administratif par le préfet - Envoi du compte administratif à l'exécutif local, au DGDDL et au comptable public
Du 16 mai au 20 juin : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	En cas de réserve et de non-approbation du compte administratif, par le préfet, dans les collectivités dont le budget est supérieur à 300 000 000 F CFA : <ul style="list-style-type: none"> - Envoi du dossier à la DGDDL - Information du maire ou président du conseil régional.
	Examen du dossier par les services de la DGDDL
Du 16 mai au 20 juin : Au niveau du ministère chargé des collectivités territoriales	Transmission du dossier complet du programme triennal approuvé, assorti des observations et avis éventuels au comptable public, et au maire, au président du conseil régional, à la direction générale du

Approbation du compte administratif des budgets non approuvés par le préfet	budget et des finances, à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique et à la DGDDL
	Tenue à la disposition du public du compte administratif approuvé l'autorité de tutelle dans les locaux de la collectivité
	15 jours à compter de la notification du compte administratif approuvé par l'autorité de tutelle : tenue d'une réunion publique pour présenter l'état d'exécution du budget et de la mise en œuvre des travaux
	30 jours à compter de la notification du compte administratif approuvé par l'autorité de tutelle : diffusion sur les canaux numériques officiels de la collectivité

NB : Si le budget n'est pas voté par le conseil avant le début de l'exercice pour cas de force majeure apprécié par l'autorité de tutelle, le Maire ou le président du conseil régional engage et ordonne les dépenses de caractère obligatoire strictement indispensables au fonctionnement des services, à la double condition que ces dépenses :

- aient été inscrites pour le même objet au budget de l'exercice précédent ;
- soient prévues au projet de budget à transmettre à l'autorité de tutelle.

Ces engagements et ordonnancements ne peuvent toutefois dépasser, pour chaque mois écoulé ou commencé le douzième du montant total inscrit pour le même objet au budget de l'exercice précédent.

Remarque : *Tout habitant ou contribuable de la commune peut assister à la discussion et au vote du budget lors des séances du Conseil municipal qui sont publiques. Il peut également prendre connaissance des documents budgétaires à la mairie. Cf art 32 et art 35 de la loi 2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des collectivités territoriales.*

i. Participation citoyenne et arrimage au cadre normatif et institutionnel

Face à la pauvreté grandissante et ses conséquences multiples sur les populations, l'ONU a adopté une série d'agendas et d'engagements pour y faire face. D'abord en 2000, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont connu des résultats mitigés et depuis septembre 2015, l'Agenda 2030 a été adopté en vue d'engager la communauté internationale pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). On peut également citer :

- L'Accord de Paris sur le Climat, Paris, Décembre 2015 ;
- Le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, Sendai, Mars 2015 ;
- L'Agenda d'action d'Addis-Abeba pour le financement du développement, Addis-Abeba, juillet 2015.
- Le Nouvel Agenda Urbain, Quito, Octobre 2016.

Faisant le bilan des résultats, la Communauté Internationale reconnaît que la plupart de ces engagements et objectifs ne sera pas réalisé et n'est pas réalisable, sans une implication forte et agissante des autorités locales. Et ce, parce que, c'est au niveau des territoires, là où vivent les populations, que la bataille pour le développement durable, contre le réchauffement climatique et pour des villes et établissements humains plus inclusives, sûres, durables et résilientes sera gagnée ou perdue.

En Afrique, les Chefs d'État réunis en sommet de l'Union Africaine ont adopté deux instruments juridiques portant respectivement sur le Service Public et la Décentralisation, à savoir :

- ***La Charte Africaine sur les Valeurs et les Principes du Service Public et de l'Administration*** (Addis-Abeba, Éthiopie, le 31 janvier 2011) a pour objectifs de :
 - ✓ Promouvoir les principes et les valeurs contenus dans la Charte,
 - ✓ Assurer des prestations de services innovantes et de qualité répondant aux besoins de tous les usagers,
 - ✓ Encourager les efforts des États membres en vue de la modernisation de l'Administration Publique et du renforcement des capacités pour l'amélioration des prestations du Service Public,
 - ✓ Encourager les citoyens et les usagers du Service Public à participer activement et effectivement aux processus administratifs,
 - ✓ Promouvoir les valeurs morales inhérentes aux activités des Agents du Service Public en vue d'assurer des prestations de Service transparentes,
 - ✓ Améliorer les conditions de travail des Agents du Service Public et assurer la protection de leurs droits,
 - ✓ Encourager l'harmonisation des politiques et des procédures relatives au Service Public et à l'Administration Publique entre les États membres en vue de promouvoir l'intégration régionale et continentale,
 - ✓ Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ainsi que l'égalité dans le Service Public et dans l'Administration publique,
 - ✓ Renforcer la coopération entre les États membres, les Communautés Économiques Régionales et la Communauté Internationale en vue de l'amélioration du Service Public et de l'Administration publique,
 - ✓ Encourager l'échange d'expérience et de bonnes pratiques en vue de constituer une base de données entre les États membres.

Ces objectifs mettent l'accent sur le rôle crucial de la Fonction Publique dans le développement socio-politico-économique de chaque pays, toute chose qui est une bonne raison pour célébrer la Journée de la Fonction Publique, surtout au niveau des Collectivités Territoriales Africaines.

- ***La Charte Africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local*** (Malabo, Guinée Équatoriale, le 27 Juin 2014) repose sur les valeurs fondamentales de la participation communautaire et l'inclusivité, la solidarité, le respect des droits de l'homme et des peuples, la diversité et la tolérance, la justice, l'égalité et l'équité, l'intégrité, la responsabilité civique, la citoyenneté, la transparence et l'obligation de rendre compte ainsi que la réceptivité. Cette charte ratifiée par la Côte d'Ivoire retient comme principaux objectifs :
 - Promouvoir, protéger et stimuler la Décentralisation, la Gouvernance Locale et le Développement local en Afrique ;
 - Promouvoir et soutenir la Gouvernance locale et la Démocratie locale comme piliers de la Décentralisation en Afrique ;
 - Promouvoir la mobilisation des ressources et le développement économique local pour éradiquer la pauvreté en Afrique ;

- Promouvoir une compréhension commune et une vision partagée par les États membres des questions de Décentralisation, de Gouvernance Locale et du Développement Local ;
- Promouvoir les valeurs et les principes fondamentaux de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local ;
- Guider l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de Décentralisation, de Gouvernance Locale et de Développement Local aux niveaux continental, régional, national et sous-national ;
- Encourager la coordination, l'harmonisation et le partage effectifs de connaissances relatives à la Décentralisation, à la Gouvernance Locale et au Développement Local dans les États membres, et entre les Communautés Économiques Régionales ;
- Promouvoir l'association et la coopération entre les Gouvernements locaux aux niveaux local, national, régional et continental ;
- Promouvoir la participation de la Société Civile, du Secteur Privé et de la population aux initiatives de Décentralisation, de Gouvernance Locale et de Développement local.

En Côte d'Ivoire, différents temps forts ont rythmé l'évolution de la démocratie et les avancées de la décentralisation et du développement local. Au constat, et dans une approche inclusive et participative d'analyse et mise en perspective, le Gouvernement a stabilisé son Plan d'Action National 2022 – 2024 du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO). Les constats et points d'attention suivants y ont été soulignés :

- L'ignorance des populations par rapport au contenu du budget local ;
- La non-effectivité de la participation citoyenne ;
- La non-redevabilité des élus envers leurs populations dans leurs actions ;
- Le mal de transparence dans la gestion des affaires locales ;
- L'exclusion d'une partie de la population marginalisée selon le bord politique de l'élu local. Cet état de fait peut mettre à mal la cohésion sociale lorsque les partisans des élus sont privilégiés au niveau des investissements de la collectivité et peut entraîner une incompréhension de la politique sociale et gouvernementale.
- L'inadéquation entre les besoins des populations et les projets réalisés pour leur bien-être ;
- L'insuffisance d'information des populations, surtout des femmes sur l'élaboration, l'exécution, le suivi et l'évaluation du budget de leur collectivité, situation pouvant favoriser la corruption dans la gestion des affaires de la collectivité locale ;
- La faible implication et participation des populations dans la gestion budgétaire de leur collectivité.

Le Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité édicte la Lettre circulaire N°470/MIS/DGDDL/DG/DTEF/DDL du 24 mai 2024 relative à la planification locale participative dans l'élaboration des programmes triennaux de développement des collectivités territoriales.

Ainsi, l'Autorité demande de mettre en œuvre la démarche participative qui va aboutir à une reddition consensuelle des comptes à travers, notamment, le compte administratif, qui devra être affiché et mis à la disposition du public après son approbation.

Pour ce faire, l'autorité demande de procéder :

- à l'information, la communication et la mobilisation communautaire sur le processus de participation communautaire ;

- à l'organisation de fora zonaux pour procéder à un état des lieux et identifier le déficit d'investissement ;
- à la collecte des besoins des populations ;
- l'organisation d'un forum des délégués des populations pour procéder à la priorisation des besoins issus des fora zonaux ;
- l'organisation d'un forum communal ou régional qui est la rencontre des élus, des délégués des populations, des services déconcentrés de l'État et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour l'évaluation technique et financière en vue du développement de la collectivité territoriale ;
- à la mise en place de comité d'entretien et de gestion des équipements en vue de la pérennisation des infrastructures qui seront réalisées.

Plus récemment, le Premier Ministre a présidé le Forum National de l'engagement citoyen et de la bonne gouvernance, mis en œuvre par le Programme Pays de Renforcement des Capacités et soutenu par la Banque Mondiale. Les trois jours de conclave ont débouché sur des recommandations pour un renforcement de la participation et de l'engagement des citoyens dans la gestion publique et le processus budgétaire.

Le présent guide de l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique et le budget local rentre dans le cadre de la promotion, de la planification et la budgétisation participative des actions et des opérations de développement des collectivités territoriales. Lesquels découlent de la volonté des autorités gouvernementales exprimée dans l'Arrêté n°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 Septembre 2023, fixant les modalités et le calendrier de la programmation, de la budgétisation et de la reddition du compte administratif des collectivités territoriales.

Il s'agit de doter les acteurs institutionnels et la société civile d'outils leur permettant de restaurer la confiance entre les élus/décideurs et les citoyens par la participation de ces derniers à la vie des institutions et la gestion des affaires publiques.

j. Innovations démocratiques et espaces de participation en Côte d'Ivoire

Les dispositifs de participation des citoyens dans la gestion publique, se retrouvent dans l'histoire et la culture africaine. On peut remonter loin dans l'histoire pour citer la Charte Kouroukan Fouga (*actuel cercle de Kangaba en République du Mali*) édictée en 1236, où le système d'organisation était bâti sur des groupes sociaux ayant chacun une activité et un rôle spécifique à jouer pour la communauté.

En Côte d'Ivoire, les innovations démocratiques et dispositifs de participation citoyenne existent et ont joué un rôle important dans la gouvernance sociale et politique. Entre autres, on peut citer :

- **Les Comités de Développement Local (CDL)** qui sont des structures mises en place pour impliquer les populations locales dans la gestion des affaires communautaires (l'éducation, la santé, l'aménagement du territoire et la gestion des ressources naturelles). Les CDL facilitent la communication entre les citoyens et les autorités locales.
- **Les Associations de Jeunes et de Femmes** qui s'engagent dans le développement local et la gouvernance. Elles promeuvent des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat, de l'éducation et de la participation politique et jouent également un rôle dans la prévention des conflits et la promotion de la cohésion sociale.

- Les **Mutuelles de Développement** regroupent des membres d'une même communauté ou d'un même village pour réaliser des projets collectifs. Ces mutuelles financent souvent des infrastructures comme des écoles, des centres de santé ou des routes. Elles complètent l'action de l'État en prenant en charge certains besoins locaux.
- Les **Chefferies Traditionnelles** occupent une place importante dans la gestion des conflits, la régulation sociale et la prise de décisions locales. Les chefs traditionnels sont souvent consultés par les autorités administratives et politiques. Leur rôle est particulièrement visible dans la médiation et la gestion des terres.
- Les **Organisations de la Société Civile (OSC)** constituées des ONG, des groupes de défense des droits de l'homme et des associations engagées dans la promotion de la démocratie et du développement. Elles surveillent l'action des autorités locales et plaident pour plus de transparence et de participation citoyenne.
- Les **Groupements de Producteurs et Coopératives** qui concernent principalement les secteurs agricoles et artisanaux. Ces groupes organisent la production, la commercialisation et la gestion des ressources naturelles. Ils contribuent à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et participent au dialogue avec les autorités locales.
- Les "grins" qui sont des groupes informels de quartier, souvent composés de jeunes. Ce sont des structures souvent informelles composées de jeunes qui se rassemblent spontanément ou régulièrement pour discuter de questions diverses. Ils opèrent sur la base d'une participation active de leurs membres. S'il y a lieu, les décisions sont prises de manière collective, souvent lors de leurs rencontres. Les Grins jouent un rôle dans la médiation des conflits locaux, la promotion de la sécurité et la coordination des activités communautaires. Ils peuvent aussi être des interlocuteurs pour les autorités locales. En renforçant le lien social et en encourageant la participation citoyenne, les Grins contribuent à une meilleure gouvernance publique. Leur capacité à mobiliser et à représenter les intérêts locaux, les rend précieux pour les décideurs politiques. Malgré leurs avantages, les Grins ont été souvent critiqués pour leur manque de transparence ou pour favoriser certains intérêts au détriment d'autres. Cela souligne la nécessité d'un équilibre entre leur autonomie locale et la nécessité d'une gouvernance transparente et équitable.

k. Panorama des expériences de budget participatif pour promouvoir la participation et l'engagement citoyen en Côte d'Ivoire

En prélude à l'élaboration de ce guide méthodologique, une étude menée par l'équipe de rédaction, a permis de dresser l'état des lieux et le panorama des expériences spécifiques de budget participatif tentées en Côte d'Ivoire.

Pour ce faire, une mission a permis de visiter un échantillon représentatif des expériences menées dans les collectivités territoriales et appuyées par les différents partenaires au développement. Cette étude a permis d'analyser de manière critique ces expériences, leurs portées réelles et leurs limites objectives tant dans la pratique que dans le cadre normatif.

Ainsi l'étude a révélé diverses pratiques se réclamant de l'approche du Budget Participatif dans le pays qui peuvent être regroupées par similitude en six groupes :

☞ **Groupe 1 : Expériences des communes de Bondoukou, Yakassé-Attobrou, Bouaké et de Tiassalé**

Les villes susmentionnées ont des pratiques communes du BP à quelques variantes près. Pour ce qui est des similitudes, ces communes pratiquent le BP selon une approche ascendante qui a consisté pour elles de partir du bas (l'échelon du quartier) vers le haut, c'est à dire de faire remonter les besoins prioritaires des populations des quartiers et villages suburbains de la collectivité (forum communautaire) vers les élus locaux (forum communal) en passant par un espace de congestion (forum des délégués). Cette pratique s'est déroulée autour des étapes suivantes : la manifestation de la volonté politique, la conduite d'un état des lieux, la définition des règles, le diagnostic et la priorisation, la création d'alliance, la mise en œuvre des projets et le suivi-évaluation. En tout état de cause, les communes de Bondoukou, de Yakassé- Attobrou et de Tiassalé sont les seules à poursuivre le processus à ce jour.

- **A Bondoukou**, la première expérience du BP a été faite avec l'ONG Délégation Fondation Akwaba (DFA) de 2017-2019 sous financement de l'Union Européenne. Cette ONG dont le siège est à Bouaké a expérimenté le BP dans dix (10) communes de la Côte d'Ivoire dont celle de Bondoukou. Elle avait créé un site web assorti d'une application de gestion dont le nom de domaine était www.budgetparticipatif.ci. L'application du site web permettait le recueil et la priorisation des besoins des populations. Malheureusement, le site a été fermé à la fin du projet. Depuis la fin du projet mis en œuvre par l'ONG Délégation Fondation Akwaba, le processus a pris une autre tournure avec l'ONG Éveil. En effet, cette ONG, met en œuvre le projet « *Action de concertation des populations avec les pouvoirs locaux en vue de l'amélioration de la gouvernance participative des collectivités territoriales de Bondoukou* », financé par la coopération entre la Côte d'Ivoire et l'Union Européenne à travers le projet Leadership et Initiatives des Acteurs Non Étatiques Phase 2 (LIANE 2). Dans le cadre de ce projet, l'ONG Éveil de Bondoukou a fait créer par arrêté préfectoral le « Mécanisme de Gestion Participative et Inclusive des Collectivités Territoriales de Bondoukou (MGPICTB) » (Voir annexe 2). Dans son fonctionnement le MGPICTB repose sur quatre organes à savoir le Conseil Villageois de Développement (CVD), le Conseil Urbain ou Sous-Préfectoral de Développement (CUD ou CSPD), le Comité Communal ou Sous-Préfectoral de Plaidoyer (CCP ou CSPP) et le Comité de Suivi des Indicateurs de Développement (COSID). Ce sont ces organes qui servent de base pour la remontée des projets prioritaires des populations vers le conseil municipal. Le coordonnateur du projet de l'ONG Éveil explique que grâce à ce projet, la municipalité invite les populations aux séances de conseils municipaux et le mur de méfiance et de scepticisme de la population s'est beaucoup effrité à l'égard des élus locaux.

BUDGET PARTICIPATIF NUMERIQUE : CAS DANS 10 COMMUNES EN COTE D'IVOIRE

Le « Budget Participatif numérique » encore appelé le « e-Budget Participatif en abrégé e-BP » ou le « Budget Participatif en ligne » est le volet numérique de la mise en œuvre du projet « *Accès à l'information, renforcement des capacités des leaders d'opinion et animation des fora communautaires pour la promotion du Budget Participatif dans 10 communes de la Côte d'Ivoire* » exécuté par la Délégation Fondation Akwaba (DFA) et l'Association Jekawili. Il s'agit de la pratique du Budget Participatif (BP) sur internet.

En effet, selon le document du susdit projet, l'une des valeurs ajoutées du projet est l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Pour ce faire, il s'est agi de créer un site internet dédié au projet dont l'adresse est www.budgetparticipatif.ci et accessible à tous. Ainsi, les populations des zones d'intervention peuvent faire remonter leurs besoins prioritaires à partir du site web. Ce site web se fait l'écho de toutes les activités du projet. Il est également connecté aux sites web des mairies (celles qui en disposent) des localités de mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, une application SMSMOBILE-WEB est mise à profit pour élargir le cadre de participation citoyenne, favoriser la transparence et la redevabilité dans lesdites localités. Elle permet aux OSC à tous les niveaux de partager les informations et de communiquer. Cette application dispose de SMS Pro dont l'expéditeur est « PROJET BP ». Elle permet d'envoyer des SMS à tous les numéros de téléphone mobile. Cette application dont l'accès se fait à partir du site web du projet est une base de données des projets issus de la population des communes cibles du projet qui leur permet de participer à la gestion des affaires communales.

En outre, le Réseau Ivoirien pour la Défense des Droits de l'Enfant et de la Femme (RIDDEF) a mis en œuvre un projet portant sur la budgétisation sensible au genre dans la commune. Il a consisté en des rencontres institutionnelles, des formations, des séances de sensibilisation, des débats publics sur la prise en compte du genre dans le montage du budget des collectivités territoriales et des services administratifs.

- La pratique du processus BP par **la commune de Yakassé-Attobrou** est assez récente. Elle a débuté par l'affirmation de la volonté du maire qui a consenti dix millions (10 000 000) de francs CFA pour le financement des projets stratégiques issus du processus participatif. Cependant, on note que les foras communautaires se sont déroulés en 2020 et c'est en 2023 que la commune a organisé le forum communal.

Pour ces foras communautaires, les villages et quartiers de la commune ont été regroupés en dix zones. L'allongement anormal du processus est dû au manque de financement des étapes du BP.

BUDGET PARTICIPE A YAKASSE-ATTOBROU

Débuter le 10 octobre 2020, le processus d'implémentation du BP à Yakasse-Attobrou a permis de visiter la quasi-totalité des villages et quartiers de la commune.

Ces foras, ont enregistré la participation des différentes couches de la société dont : les chefferies des villages, les associations des jeunes et de femmes, les communautés religieuses, les communautés, les organisations de la société civile, les cadres (c'est qui exactement : des fonctionnaires, des agents, des experts et personnes ressources), l'administration et la population

Dans les dix (10) zones visitées (Yakasse-Attobrou 1, Yakasse-Attobrou 2, Ahuikoi, fiassé, Diangobo, Kong1, Kong 2, Assie-Orie, Abradine 1 et Abradine 2), les populations ont accueilli avec beaucoup d'enthousiasme cette initiative de budget participatif.

Lancé le 1^{er} octobre 2020, une délibération octroyant un montant de 10 millions de francs CFA au budget participatif pour la réalisation des projets à prioriser a été signé par le premier magistrat de la commune.

Au cours des différents foras qui se sont tenus entre le 5 et le 15 octobre 2020, près de 100 projets dont 10 par zone ont été identifiés par les populations et 20 délégués dont 09 femmes et 11 hommes ont été désignés pour représenter leur zone respective.

Le forum des délégués qui s'est tenue le 21 octobre 2020, à la salle de mariage de la mairie de Yakasse-Attobrou a permis de prioriser 20 projets à raison de 02 par zone.

Le forum communal tenu le 14 juin 2023 a finalement permis de retenir 10 projets que sont:

INTITULE DU PROJET	LOCALITÉ
Dotation de 50 table-bancs	KONG 1
Dotation de 350 chaises en plastique à la place publique	KONG 2
Achèvement d'un bâtiment de 3 salles de classe	ABRADINE 2
Électrification de l'EPP N'draman Ako Jean	ASSIE-ORIE
Construction d'une salle pour la maternelle	FIASSE
Ouverture de voiries dans le village	ABRADINE 1
Achat de matériels de salubrité	YAKASSÉ-ATTOUBROU 2
Projet d'achèvement de la place publique du village Yakasse-Attobrou	YAKASSÉ-ATTOBROU 1
Construction d'un local pour la cantine scolaire	AHUIKOI
Appui à l'achèvement de trois salles de classe en construction	DIANGOBO
Géthème E. ELABO, Chef des Services Socioculturel et de la Promotion Humaine Mairie de Yakasse-Attobrou.	



- La **commune de Bouaké** a expérimenté pour la première fois le BP sous financement de l'Union Européenne obtenu par la Plateforme de la Société Civile pour la Paix et la Démocratie (PSCPD). Pour la mise en œuvre du projet, la PSCPD avait pour organes de consultation, les Comités Communaux de Gestion des Quartier (CCDQ) déjà créés par la commune. A la fin de ce projet, la commune n'a pas poursuivi le mécanisme de consultation du projet BP. Aujourd'hui, les CCDQ ont été modifiés en Comités de quartier (CQ) ayant à leur tête le 1^{er} adjoint au maire en qualité de président des CQ. On note là une forme hybride de démocratie alliant dès les premiers moments une approche de démocratie participative portée par les citoyens organisés au sein des Comités de Quartier et une approche de démocratie représentative avec la présidence de ces comités par un représentant élu du Conseil local. La raison avancée est de faciliter la remontée d'information par les conseillers municipaux.

Les responsables des communes rencontrés estiment que leurs tâches ne sont pas aisées en raison de l'ineffectivité du transfert des compétences de l'État aux communes et du mode actuel de prise de décisions imposé aux communes. De même les acteurs de mise en œuvre rencontrés, estiment que les Comités de Quartier sont politisés du fait de la caporalisation des CQ par les élus qui se trouvent être des responsables de parti politique de leur quartier respectif. Pour corriger ces limites, la PSCPD a fait créer, par arrêté préfectoral, des organes de concertation à la base pour la pratique de la gouvernance participative dans les projets dont elle bénéficie. Il s'agit de l'Arrêté n°002/P-BMI/CAB portant création du Comité Départemental de Suivi des Plans de Solidarité Communautaire (CDPSC). Ce comité est doté des organes suivants : l'Assemblée générale, le bureau exécutif, le conseil des sages, le commissariat aux comptes et les membres. Ces comités échappent aux manipulations politiques dont les CQ font l'objet.

A Bouaké, les CQ sont des démembrements de la mairie au sein de la population. Pour la collecte des besoins des quartiers, la mairie a doté les CQ de livre blanc qui sert de recueil des besoins. En outre, dans le cadre du projet « Bouaké Ville Durable (BVD) » la mairie a doté chaque CQ d'un montant d'environ 350 000 F CFA par an pour la réalisation de certaines activités de salubrité. Toutefois, il faut dépolitiser les CQ afin de leur permettre de jouer leur rôle de représentant de la société civile.

- Dans la **commune de Tiassalé**, le processus BP est toujours en cours et ce, en l'absence de tout projet. Cette commune prévoit chaque année un certain montant pour le financement des projets stratégiques issus du processus BP.

Pour opérationnaliser le processus du BP, la commune a été divisé en dix zones de concertation et de collecte de données comprenant les quartiers et villages suburbains. Ces zones tiennent des fora zonaux et désignent des délégués de zone sous le contrôle des facilitateurs. Les délégués sont conviés plus tard au forum des délégués pour la

priorisation des projets issus des fora zonaux. Après le forum des délégués, le Directeur technique et le Directeur financier font l'évaluation technique et financière des projets priorisés afin de ne retenir que ceux qui peuvent rentrer dans l'enveloppe financière prévue pour le BP. Après quoi, la commune tient le forum communal pour présenter les projets priorisés au maire. Mais, la difficulté que rencontre l'équipe BP est l'absence de budget de fonctionnement pour le financement des activités du processus BP. L'équipe BP est également confrontée au manque de moyens de déplacement pour la tenue des fora de zone.

☞ **Groupe 2 : Expérience des communes de Ouéllé et de M'Bahiakro :**

Les communes de Ouéllé et de M'Bahiakro ont cessé de pratiquer le BP depuis la fin du projet financé par l'Union Européenne et exécuté de 2018 à 2020. Les autorités reconnaissent les bienfaits du projet mais l'absence de ligne dans le budget de la commune pour financer les activités du processus BP fait qu'elles ne peuvent s'y engager. Les mairies sont revenues à leurs pratiques anciennes, qui consistent à remonter les besoins des populations à travers les conseillers municipaux.

L'Union Européenne (UE) a financé deux sortes d'institutions pour la mise en œuvre du BP en Côte d'Ivoire. Il s'agit de l'ONG Délégation Fondation Akwaba (DFA) et de la Mairie de Ouéllé. Le financement dont a bénéficié DFA portait sur le projet « *Accès à l'information, renforcement des capacités des leaders d'opinion et animation des fora communautaire pour la promotion du Budget Participatif dans 10 communes de la Côte d'Ivoire* » à savoir : Abengourou Bondoukou, Daloa, Divo, Deukoué, Gagnoa, Ferkessédougou, Korhogo, Man et Yamoussoukro.

Le financement dont la commune de Ouéllé a bénéficié lui a permis d'exécuter le projet : « *Initiative de renforcement de la gouvernance locale inclusive en Côte d'Ivoire : appui au contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) et la redevabilité à travers la pratique du Budget Participatif dans six (06) communes des régions de l'Iffou et du Moronou* ». Ce projet a été exécuté sur trois ans dans six communes dont la commune de Ouéllé elle-même à savoir : Bongouanou, Daoukro, M'Bahiakro, M'Batto, Prokro et Ouéllé.

Ces projets ont eu pour fond commun de mettre en place des cadres de concertation des populations à savoir, les Comités Locaux de participations Citoyennes (CLPC). Ainsi, dans chaque quartier ou village ce sont les CLPC qui désignaient les personnes qui devraient participer au forum communautaire.

Le forum communautaire était le premier niveau de priorisation des projets. Il s'est tenu sous forme de Focus Group. Cette étape a permis la participation des populations à l'identification des besoins prioritaires et de proposer des solutions. Durant cette étape, l'exécutif local et l'équipe projet descendant dans les quartiers et les villages pour recueillir les avis des populations. Les contributions des groupes généralement marginalisés (femmes, jeunes, personnes âgées, handicapés, etc.) ont été sollicitées et prises en considération. La méthode de priorisation qui a été utilisée à ce niveau est celle de la **Méthode de Discussion Ouverte (MDO)**.

Dans cette méthode, chaque groupe (hommes, jeunes et femmes) formule un maximum de cinq problèmes clés et identifie cinq propositions d'actions prioritaires. Les focus groups sont suivis d'une réunion de mise en commun au cours de laquelle une synthèse des propositions faites par les femmes, les jeunes et les hommes est effectuée. Au terme de cette réflexion les cinq problèmes les plus importants et les cinq propositions les plus pertinentes sont retenus et priorisés à travers un processus d'analyse collective et de négociation prenant en compte les réflexions menées séparément par les hommes, les jeunes et les femmes.

Si l'assemblée n'arrive pas à s'entendre sur plusieurs projets après les discussions, l'on pourra procéder au vote en utilisant la méthode pondérée par capital de points pour identifier le projet prioritaire pour le quartier ou le village.

Les projets priorisés aux fora communautaires sont mis en commun pour être débattus au forum des délégués. Il s'agit de rencontres entre les délégués et leur communauté en présence de l'autorité locale. Au cours de ces réunions, les participants définissent les projets prioritaires de leur localité et décident de manière consensuelle des actions à prendre en charge par le budget de l'année en perspective. Au cours du forum des délégués, il est recommandé le recours à une structure d'arbitrage neutre pour faciliter le processus et préserver l'intérêt de la collectivité locale au détriment des intérêts individuels portés par les délégués.

☞ **Groupe 3 : Expérience de la commune d'Adzopé :**

Le projet BP du PAGOF auquel la commune a participé s'est limité à la formation du personnel technique en qualité de facilitateurs. Ceux-ci ont rendu compte de la formation à la municipalité. Toutefois, le Chef du Service Socio-culturel s'efforce de mettre en œuvre le BP. Pour ce faire, il a divisé la commune en dix zones dans lesquelles se tiennent les fora communautaires. En pratique, la commune se base sur les OSC pour faire remonter les besoins prioritaires des zones qui ensuite sont priorisés par le personnel technique, puis inscrit au programme triennal et enfin au budget de l'année n+1.

☞ **Groupe 4 : Expérience de la commune de Bouaflé :**

La commune de Bouaflé a eu une expérience de BP portant sur la thématique des adolescents et des jeunes. Cette expérience a été pilotée par le Forum des ONG sous financement de l'UNICEF sur neuf mois. Les jeunes qui ont participé au BP ont été sélectionnés au sein des organisations de jeunesse et de certains établissements scolaires secondaires de la commune. Leur âge variait de 15 à 24 ans.

Les enfants ont été initiés sur la budgétisation participative, les techniques de plaidoyer. Puis, avec l'appui du personnel du Forum des ONG et de la mairie, les enfants ont priorisé leurs besoins essentiels. Les projets priorisés ont été remis au maire lors d'une séance de plaidoyer par laquelle les enfants exhortaient les autorités communales à les inscrire au budget de la commune. Toutefois, il s'est avéré que certains projets priorisés par les enfants avaient déjà été prévus par la mairie.

☞ **Groupe 5 : Expérience de la commune de Soubré :**

La commune de Soubré a mis en œuvre le projet « ***Finances publiques, je participe*** ». La Commune fait participer la population au processus d'élaboration du budget de la commune. En effet, les contribuables de la commune sont regroupés par secteur d'activité avec des responsables à leur tête. Chaque année, la mairie convie les responsables des groupes de contribuables à la réunion budgétaire. Au cours de cette réunion, le directeur financier présente le budget de l'année n+1. Ainsi, à l'aide de tableaux, il fait ressortir les ressources devant alimenter ledit budget avec emphase sur les ressources propres à mobiliser. Chaque groupe de contribuables est alors informé de sa part contributive au budget. Puis, dans un autre tableau, il présente l'usage de chaque ressource dans les dépenses de la commune. Régulièrement, il rencontre les responsables des groupes de contribuables pour faire l'état de collecte des ressources et des dépenses effectuées. Ainsi, chaque contribuable sait ce à quoi sert les taxes et impôts qu'il paie.

☞ **Groupe 6 : Expérience du conseil régional du Gontougo :**

Au Conseil régional du Gontougo, les autorités estiment que la pratique du BP est ardue et n'appliquent pas le BP dans ses préceptes. Toutefois, les besoins prioritaires des populations sont collectés à travers les campagnes, par courriers émanant des chefs de villages adressés au Président du conseil régional. Tous les besoins prioritaires ainsi exprimés font l'objet d'un arbitrage et de sélection par le bureau du Conseil Régional pour être inscrits dans le programme triennal.

Les autorités locales ont souligné les difficultés liées à l'étendue du territoire à administrer en rapport avec le budget mis à leur disposition. A noter que pour une meilleure prise en charge des besoins prioritaires de la population, des clés de répartition objectives de la subvention de l'État par département, doivent être trouvées.

Chapitre 2. LES FONDAMENTAUX DE L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

L'approche de participation et engagement citoyen (APEC) dans la gestion publique et le budget local cherche à allier plusieurs dimensions pour la nécessité d'amélioration du cadre de la gouvernance (*du côté des institutions*) et des conditions de vie dans les territoires (*du côté des communautés et populations bénéficiaires*).

Les objectifs majeurs visés par l'application des approches de participation et engagement citoyen sont les suivants :

- Faciliter la participation des populations en général, des groupes marginalisés (Jeunes, Femmes etc.) et mettre en place un processus qui permet de prendre en compte leurs avis et doléances pour favoriser une meilleure inclusion,
- Améliorer la transparence dans la gestion des affaires locales, la justice fiscale et la relation de confiance entre les institutions publiques et les citoyens,
- Renforcer la relation de redevabilité des élus et des administrations vis à vis des citoyens ;
- Améliorer la performance des collectivités territoriales en termes de prise en charge des Droits Économiques Sociaux, environnementaux et Culturels (DESC), d'offre de services publics aux populations ; de mobilisation des ressources financières et d'efficacité des dépenses publiques.
- Promouvoir la démocratie locale et le dialogue politique,
- Consolider l'inclusion et justice sociale et territoriale,
- Prendre en compte les couches marginalisées et/ou vulnérables dont les femmes et les jeunes en amenant les collectivités territoriales à faire un budget orienté vers les besoins et enjeux de communautés souvent exposées aux risques sanitaires, à l'emploi vulnérable, ou dangereux et aux chocs externes dus à des catastrophes naturelles qui affectent les établissements humains.

Pour atteindre ces objectifs majeurs, l'approche de participation et engagement citoyen dans la gestion publique et le budget local est soutenue par les dimensions ou conditions, mais doit respecter les principes qui structurent sa démarche.

I. LES DIMENSIONS ET CONDITIONS QUI ENCADRENT L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN

Pour promouvoir la participation et l'engagement citoyen dans une perspective de réforme des finances publiques, **l'accès à l'information** est l'un des aspects fondamentaux de la participation. Si les citoyens ne savent pas ce qui se passe dans leur communauté, il leur sera difficile de participer. La façon dont l'information atteint les différents segments de la communauté est déterminée par les rôles sociaux de genre dans l'espace public et privé. Pour cette raison, il est important d'informer les citoyens à un stade précoce du processus d'élaboration du Plan Stratégique de Développement Locale (PSDL) et l'élaboration du Programme Triennal de la collectivité territoriale, afin de familiariser les populations avec ses enjeux et son importance et faciliter leur participation aux étapes ultérieures.

Ces conditions sont nécessaires pour mener à bien l'ensemble du processus et avoir des chances de succès quant à la mise en œuvre réelle des choix faits lors de l'élaboration du budget. Cependant, même si toutes les conditions ne sont pas réunies, il est possible

d'engager certaines étapes du processus dans l'objectif de préparer sa mise en œuvre totale lorsque le contexte sera plus favorable. Il faut dans ce cas, bien identifier les résultats escomptés et définir les modalités de leur suivi. Il peut s'agir particulièrement d'initiatives visant à rendre plus transparent le processus de budgétisation.

L'exercice de promotion de la participation et de l'engagement citoyen dans la gestion des affaires publiques s'inscrit dans un cadre qui définit les conditions de sa mise en œuvre. Les principales dimensions de ces conditions sont :

1. La dimension participative de l'APEC

L'APEC dans son acception première, requiert la participation de l'ensemble des acteurs locaux à toutes les étapes du processus budgétaire. Leur implication ne se limite pas simplement à un apport d'information, une consultation ou concertation mais vise une réelle participation et co-construction des décisions dans la gestion des affaires qui les concernent. S'agissant du budget qui est une traduction financière de la politique publique, la participation doit rester constante à toutes les phases de la programmation, de la budgétisation et de la reddition du compte administratif. En d'autres termes, il doit rester constant à toutes les étapes de préparation, élaboration, examen, vote, mise en œuvre à celle du suivi évaluation, attestant ainsi de l'intérêt qu'ils portent à la gestion des affaires de leur entité de résidence.

Parlant de la participation, on peut évoquer celle des communautés et citoyens en général, en soulignant l'importance de la perspective du genre. Elle mettra également l'accent sur la participation, aux côtés des acteurs étatiques, sur celle des institutions et des organisations de la société civile et de la partie gouvernementale.

Pour encadrer cette dimension de la participation dans le processus de programmation, de budgétisation et de reddition du compte administratif, il importe de se poser des questions auxquelles l'autorité de la collectivité territoriale doit réfléchir et apporter des réponses qui l'aideront dans l'approche pour une durabilité et une crédibilité. Entre autres questions :

- Qui (élus, citoyens) prend les décisions concernant les immobilisations et investissements locaux à inscrire dans le budget de la collectivité territoriale ?
- Qui participe à la prise de décision ?
- La participation des citoyens, des Organisations de la Société Civile (OSC) et des communautés se fait à quelles étapes du processus ?
- Comment assurer la participation des personnes et groupes marginalisés et/ou vulnérables, y inclus les femmes et les jeunes (perspective genre) ?
- Etc.

Pour les citoyens, deux modes de participation au processus ont jusque-là été identifiés :

- La participation individuelle basée sur le principe essentiel du droit universel de participer volontairement, individuellement, de manière directe, et pas nécessairement à travers la communauté, les organisations ou tout autre représentant.
- Le second, quant à lui, est basé sur le principe de « démocratie communautaire » ou de « représentation ». Dans ce cas, la participation se fait à travers celle des représentants (ou délégués) des organisations existantes (regroupement d'acteurs, associations de quartiers ou de villages, groupements de promotion, comités de gestion, etc.), supposés être proches des préoccupations et des besoins des populations.

Dans son opérationnalisation, le processus de participation et engagement citoyen requiert un contrôle de l'exécution des projets approuvés. Ce contrôle peut être fait par l'administration locale ou par un organisme de surveillance publique de l'exécution du budget. Il peut aussi s'exercer selon les mécanismes suivants :

- Conseil ou Comité de l'APEC à travers ses représentants ou délégués
- Commission ou groupe de travail précis de l'APEC.
- Association de résidents et de voisins ou une organisation de citoyens
- Commission spécifique d'organisation telle que les commissions des travaux publics issus des conseils de quartiers ou de village.
- Entité spécialement chargée de contrôler les activités des autorités publiques.

Par la participation, l'objectif visé est de légitimer et assurer une appropriation du processus pour tous, sinon de la majorité des populations et communautés locales. Cela exige une communication permanente et de manière verticale (des Autorités aux populations, vice et versa) et horizontale (entre les communautés, organisations de la société civile, élus locaux et divers acteurs de base, etc.), de sorte que chaque habitant se sente invité à participer et que tous aient accès aux informations et aux décisions prises dans le cadre du budget de leur collectivité et qu'ils s'impliquent. Il passe aussi par l'implication des habitants de tous les groupes sociaux. Une attention particulière devra donc être accordée aux acteurs privés de l'économie sociale et solidaire qui peuvent être les bénéficiaires directs de la réalisation de projets sélectionnés, aux jeunes, aux femmes, aux groupes vulnérables victimes de discrimination (perspective genre). L'exclusion ou la négligence de ces groupes constitue une des principales limites de l'APEC.

Relativement aux institutions, organisations professionnelles et de la société civile, on peut noter que dans les collectivités territoriales où l'APEC n'est pas pratiquée ; tous ces acteurs peuvent en être les instigateurs, en organisant des fora pour encourager les discussions sur le budget de la collectivité territoriale. Ils peuvent constituer des groupes de pression sur les exécutifs locaux afin de les inciter à mettre en œuvre le processus de participation citoyenne aux finances publiques locales.

Au cours de l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique et le budget local, ces acteurs jouent des rôles qui peuvent varier d'une collectivité territoriale à l'autre ; à savoir : la défense des intérêts, le conseil, la formation, la recherche, la promotion, etc.

Pour la participation gouvernementale, l'administration locale joue un rôle capital dans l'APEC. En effet, elle est le garant ultime de la réussite du cycle, de la phase de définition des priorités à celle de l'application et de mise en œuvre des décisions. Elle facilite les différentes phases du processus, tandis que l'autorité locale lui confère une légitimité politique. Les décisions prises au cours des processus participatifs sont adoptées par le Conseil municipal ou régional. Le Conseil est aussi responsable de la mise en place d'un processus de retour d'information (redevabilité) vers les citoyens sur la mise en œuvre et l'évaluation des projets/activités/priorités formulées par la communauté.

Pour une durabilité et une qualité de la participation et l'engagement citoyen aux différentes étapes de l'APEC, le processus est placé sous l'autorité locale. Cependant, pour une efficience, son pilotage opérationnel pourra être confié à une direction ou service directement rattaché au Cabinet du Maire ou du Président du conseil régional. En Côte d'Ivoire plusieurs responsables de services socioculturels et plusieurs directeurs financiers

des communes ont déjà été formés et ont assuré la conduite des projets pilotes de l'APEC dans leurs communes.

A titre d'exemple, dans certains pays, le pilotage a été confié à l'une des directions suivantes :

- Le bureau des finances ou de la planification pour améliorer l'efficacité de l'administration publique,
- La direction de la participation citoyenne, de la gouvernance locale ou de l'action sociale pour une redéfinition des priorités,
- La direction de la culture pour générer une nouvelle culture politique et renforcer la participation citoyenne,
- Le service du dialogue citoyen.

2. La dimension financière et fiscale de l'APEC

Avant d'entamer le processus dans les territoires, les facilitateurs seront amenés à animer des discussions avec les autorités locales compétentes afin d'avoir des orientations précises sur le cadrage financier de l'approche dans les collectivités territoriales. La dimension financière du processus sous-entend d'une part la mobilisation des recettes fiscales et d'autre part la redistribution des ressources financières publiques. A cet effet, elle introduit les questions suivantes :

- Quelle est la proportion du budget local qui sera consacrée à la prise en charge des priorités locales et à examiner dans le cadre de l'approche ?
- Quelle est la proportion du budget d'investissement à soumettre aux débats ?
- Quel est l'impact recherché de l'APEC sur la collecte des impôts, taxes et recettes de la collectivité territoriale en général ?
- Quel est le niveau de mobilisation des recettes que produit chaque acte génératrice ?
- Quels sont les coûts du processus et les moyens de sa prise en charge par les collectivités territoriales ?
- Quelle est l'origine des ressources soumises au débat (Recettes propres, rétrocession, dotation de l'État, etc. ?)
- Comment les critères de budgétisation sont-ils définis ?
- Quelle partie devra rendre compte de la validité ou de la réussite du processus participatif (responsabilisation pour une meilleure implantation) ?
- Partant de la nomenclature de taxes, quel est le potentiel fiscal ? Chaque Chef de service a-t-il la maîtrise du potentiel fiscal en rapport avec son département ?

3. La dimension normative et juridique de l'APEC

Cette dimension renvoie à l'articulation et l'arrimage de l'APEC au processus budgétaire tel que défini par les textes de loi dans ses phases de programmation, de budgétisation et de reddition du compte administratif des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire. Les questions suivantes seront posées et débattues au sein du conseil local :

- Quel est le cadre légal d'exercice de l'APEC ?
- Comment formaliser le processus (*par la prise d'une délibération*) ?
- Comment institutionnaliser les cadres locaux (*arrêté de reconnaissance du Comité du BP, du Conseil de Quartiers, du Comité de Quartier, etc.*) ?
- Quelle est l'articulation avec le Plan d'investissement Communal ?
- Existe-t-il des mécanismes de suivi et évaluation du processus, etc. ?
- Quels sont les rôles et responsabilités de chaque acteur pour la réussite du processus ?

4. La dimension territoriale, géographique et thématique de l'APEC

L'approche de l'APEC est intrinsèquement liée à la décentralisation en ce sens que son espace d'application reste circonscrit au périmètre de la collectivité territoriale. Dans ce cadre les champs d'application de l'APEC restent les villages, les quartiers, les communes, les sous-préfectures, les régions qui sont les échelons territoriaux les plus proches des populations.

Pour un bon encadrement du processus dans les collectivités territoriales, les questionnements suivants et non exhaustifs, que les facilitateurs devront éclaircir avec les autorités locales sont :

- Comment construire l'articulation des échelles territoriales depuis le village jusqu'à la commune, la région et au niveau national ?
- Quel est l'échelle pertinente de l'exercice (village, quartier, etc.) ?
- Comment construire l'articulation avec les politiques sectorielles dont les compétences sont encore détenues par le pouvoir central ?
- Etc.

A noter qu'en fonction de l'origine des ressources ou de l'orientation politique de la collectivité territoriale, cette dimension peut également porter sur une thématique précise. Nous voyons de plus en plus émerger des approches à orientation genre pour promouvoir la participation d'un groupe spécifique (femmes, enfants, jeunes et personnes handicapées, etc.), sur des thématiques ou portant par exemple sur les questions sectorielles (eau et assainissement, changement climatique, etc.).

Il n'existe pas un nombre optimal de villages ou quartiers pour garantir la réussite de l'approche. Celui-ci peut autant se dérouler dans chacun de ces territoires qu'au niveau de plusieurs entités regroupées en zone. Tout dépend donc de la volonté de la collectivité territoriale de se rapprocher de son voisinage et des communautés ainsi que de sa capacité de mobilisation et d'intervention. Ainsi, des collectivités territoriales voisines peuvent se regrouper pour une mise en commun de leurs ressources mobilisables, dans la perspective de renforcer leurs capacités d'intervention.

De même, des collectivités territoriales peuvent, dans le cadre d'une intercommunalité ou inter-régionalité, se regrouper du fait d'une identité ou une spécificité partagée : leur histoire, leur modèle de croissance, des infrastructures et services de base manquants, des thématiques transversales comme le genre, l'environnement, le bassin d'emploi, etc.

La mise en œuvre de l'approche en milieu urbain ou rural adopte globalement la même démarche, tant dans l'exigence pour une participation et un engagement citoyen que du contrôle de l'action publique. Dans son opérationnalisation les grandes étapes suivies sont :

- A l'échelle de la commune : après l'étape de **préparation**, suivent les activités ci-après : **fora communautaires (quartiers et villages suburbains)**, **forum des délégués**, et **forum communal**.
- A l'échelle de la région : après l'étape de **préparation**, suivent les activités ci-après : **fora communautaires (quartiers et villages suburbains)**, **fora sous-préfectoraux**, **forum des délégués**, et **forum régional**.

Ces différentes étapes sont suivies du **vote** du budget local qui intègre les actions et opérations prioritaires retenues dans le cadre du Programme Triennal, de l'**exécution du budget** et du **suivi évaluation du processus**.

5. La dimension socio-culturelle de l'APEC

L'approche de participation et engagement citoyen dans la gestion publique est une démarche participative, inclusive qui s'appuie sur l'égalité et l'équité. Dans cette perspective, il importe de savoir, qui doit participer au processus. Dès lors se pose la question de la représentation des couches de la communauté ou la société en question, mais également la prise en charge des réalités culturelles de la collectivité territoriale.

En Afrique d'une manière générale, les femmes représentent plus de la moitié des populations. Cependant, elles ne figurent qu'en proportions négligeables dans les instances dirigeantes des collectivités territoriales et participent très faiblement au processus décisionnel concernant la définition de l'agenda de développement des collectivités territoriales.

Une telle exclusion trouve ses explications dans les coutumes et traditions qui déterminent fortement la place des uns et des autres dans l'organisation sociale (surcharge de travaux domestiques qui incombent aux femmes), mais aussi dans les conditions socioéconomiques des femmes (faibles niveaux de revenu, analphabétisme) et des jeunes ; voire leur réticence et/ou hésitation à occuper des fonctions dont l'accès suscite souvent la convoitise.

Depuis quelques années, on note cependant que des processus d'allocation axés sur le genre sont amorcés dans les territoires locaux. Ainsi, à partir de 1995 (*Conférence des Femmes de Beijing*) ces processus ont été reconnus et utilisées comme outils pour la mise en œuvre et le suivi des engagements, recommandations et des plans d'action pour le genre. Le budget sensible au genre consiste à examiner les budgets à travers une "lunette genre" et la prise en charge des besoins spécifiques et enjeux stratégiques. C'est une démarche qui permet lire les déséquilibres en matière d'accès aux ressources et services publics.

Il convient de noter qu'il ne s'agit pas de budgets formulés séparément pour les femmes et les hommes. « *Au contraire, l'objectif de l'analyse genre des budgets est de redéfinir les priorités et d'allouer des ressources pertinentes qui répondent aux besoins de toutes les sections de la population, en prenant en compte de façon explicite la position désavantagée des femmes. Les budgets sensibles au genre permettent de promouvoir l'équité et l'efficacité* » selon Simel Esim⁴.

Par ailleurs, la tradition, la religion et les us et coutumes constituent encore des obstacles à la participation totale des communautés à toutes les étapes du processus décisionnel, depuis la réflexion, la conception, la mise en œuvre et le suivi jusqu'à l'étape du bilan. En tout état de cause, les facilitateurs pour mieux encadrer leur processus et intervention dans les collectivités territoriales devront se poser et approfondir avec les autorités et personnes ressources, les questions clés suivantes :

- Quelles sont les spécificités locales de la culture à considérer ?
- Quels sont les Valeurs/principes importants dans le contexte ?
- Etc.

⁴ Simel Esim, Asia Foundation (janvier 2000) dans le cadre des travaux de l'International Centre for Research on Women sur les budgets genre

II. LES PRINCIPES STRUCTURANTS DE L'APEC

Quel que soit le modèle de participation et d'engagement citoyen développé, les **principes fondateurs qui structurent** la mise en œuvre de l'approche et qui devront être respectées aux différentes étapes sont :

- 1. Participation et engagement** : il s'agit, à partir d'une approche « bottom-up », de promouvoir et favoriser la participation directe des populations (ou alors à travers leurs organisations et communautés) et leur engagement à toutes les étapes du processus décisionnel depuis le diagnostic des problèmes, l'identification des besoins individuels et collectifs, la priorisation de besoins retenus, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. La participation élargie aux personnes ou groupes marginalisés ou vulnérables (dont les jeunes et les femmes), est à la fois un levier politique (participation citoyenne et démocratique) et un levier technique (plus grande garantie de la pertinence des plans locaux et de leur durabilité, etc.).
- 2. Transparence et redevabilité** pour assurer la fluidité de la circulation de l'information budgétaire et l'obligation de rendre compte des élus de la gestion des affaires locales, de l'utilisation des ressources publiques.
- 3. Inclusion, égalité et équité⁵** entre citoyens et territoires dans l'expression et la prise en compte des besoins. Cette disposition s'appuie sur les principes universels de Droits économiques, sociaux, culturels, environnementaux, politiques (aux besoins essentiels de base et services sociaux). Une attention sera portée sur les communautés et groupes souvent marginalisés tels les jeunes, femmes, les quartiers périphériques et précaires, les acteurs économiques souvent exclus. Ce principe promeut également les devoirs citoyens, tels que stipulés par les textes de loi sur la décentralisation.
- 4. Efficacité et efficience** dans l'affectation des ressources locales (budget d'investissement) vers les besoins essentiels définis par les communautés. En d'autres termes, il s'agit de chercher à affecter davantage de ressources aux besoins essentiels et priorités définies par les communautés. Il s'agit également, à travers ce principe, de faire en sorte que dans l'exécution budgétaire, qu'on puisse résorber le gap souvent observé entre budget voté et sa réalisation (compte administratif).
- 5. Solidarité** pour une formulation des intérêts et des besoins individuels, l'identification et la négociation des priorités collectives ; mobilisation communautaire pour la prise en charge desdites priorités au profit du plus grand nombre de défavorisés des collectivités territoriales.

⁵ **L'égalité de genre signifie que** : i) La société accorde la même valeur aux similitudes, aux différences entre les femmes et les hommes et aux différentes fonctions de chacun ; ii) Plus qu'à un nombre égal de femmes et d'hommes dans les instances représentatives et administratives (même si c'est important !), fait plutôt référence à la capacité des individus des deux sexes à participer en tant que citoyens égaux.

L'égalité de genre ne signifie pas que les hommes et les femmes doivent devenir identiques, mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs chances ne dépendront plus du fait d'être né de l'un ou l'autre sexe.

L'équité de genre signifie que : i) Un traitement impartial doit être accordé aux hommes et aux femmes, en fonction de leurs besoins respectifs. Ce traitement peut être identique ou différent, mais il doit être équivalent en termes de droits, d'avantages, d'obligations et de possibilités ; ii) Pour assurer l'impartialité, il faut avoir accès à des mesures capables de compenser les désavantages historiques et sociaux qui empêchent les femmes -ou les hommes- d'être égaux en droits, opportunités et responsabilités.

6. Transversalité pour l'articulation entre les différentes échelles territoriales, (notamment entre quartiers/villages, commune, région, pays), et la cohérence des initiatives locales et les politiques sectorielles.

A noter également que certains thèmes (inondations et gestion de l'environnement, par exemple) ne peuvent être pris en charge que dans une perspective d'intercommunalité ou inter-régionalité. De même les thèmes de l'éducation et de la santé, doivent être en articulation et en cohérence avec les *cartes scolaires ou sanitaires*, la question de l'Emploi des jeunes ne peut être réglée que dans des bassins d'emploi dépassant souvent l'échelle de quartiers/villages ou de la Commune.

De plus en plus, les départements ministériels peuvent utiliser cette approche pour la territorialisation des politiques publiques mais aussi les agendas internationaux auxquels les États ont souscrit et dont la mise en œuvre relève du niveau local.

Ce principe de la transversalité permet également une articulation de la vision à court terme (budget annuel déroulé dans l'approche participative) à la vision à long terme (5 ans définis dans le Plan Stratégique de Développement Local ou programme triennal).



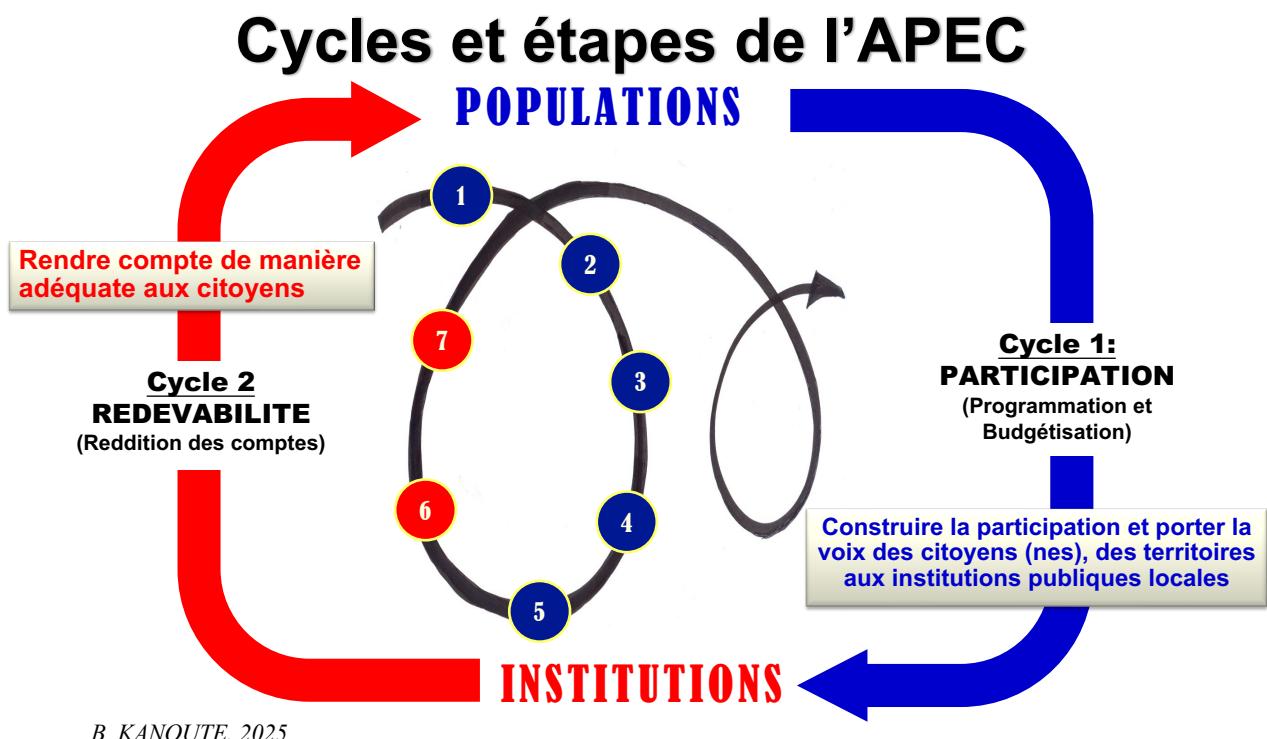
ETAPES CLES DE MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

Ce chapitre aborde les différentes étapes de la mise en œuvre de l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique et le budget dans une collectivité territoriale. Pour chaque étape le guide indiquera les produits, outputs attendus et les procédures de mise en œuvre.

La mise en œuvre de l'APEC suit une approche systémique qui se répète chaque année avant l'élaboration du programme triennal de la collectivité territoriale. L'approche de mise en œuvre est structurée autour de deux grands cycles :

- Le cycle dit de **participation**, ambitionne de porter la voix des citoyennes/citoyens des villages, fractions et quartiers au sein des institutions publiques. Ce cycle couvre la **Programmation** et la **Budgétisation** du calendrier fixé par l'Arrêté N°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 Septembre 2023.
- La seconde portant sur la **redevabilité** permet la reddition des comptes par les autorités locales pour **rendre compte de la gestion des affaires publiques** en général et de l'exécution du budget en particulier.

Après l'adoption de l'APEC, par le conseil local, son processus de mise en œuvre comprend sept (7) grandes étapes à parcourir, avec l'appui de facilitateurs formés pour accompagner la mise en œuvre dans la collectivité territoriale avec l'ensemble de ses composantes.



Le premier cycle comprenant la phase de **Programmation et budgétisation** ciblée par l'Arrêté N°1345/MIS/DGDDL/ DTEF/SDFB du 15 Septembre 2023, couvre les cinq (5) étapes suivantes :

1. Préparation, lancement du processus et présentation du PDSL de la collectivité territoriale,
2. Foras communautaires territoriaux (quartiers, villages, zones, ou sous-préfectures),
3. Rencontre des délégués ou représentants des zones,
4. Forum communal ou forum régional,
5. Vote du budget de la collectivité territoriale par le Conseil Local et comprenant la transcription annuelle des projets prioritaires choisis dans le PT,

Le second cycle comprenant la phase de **Reddition des comptes** ciblés par l'Arrêté N°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 Septembre 2023 couvre les deux (2) étapes suivantes :

6. Exécution du budget,
7. Suivi et bilan du processus

Chaque étape revêt une importance capitale et le succès de l'approche dépendra des résultats et outputs stabilisés. Le schéma de la vue synoptique, ci-dessous, passe en revue les cycles et principales étapes de mise en œuvre de l'APEC dans une collectivité locale de même que résultats attendus à chacune de ces étapes.

Vue synoptique des étapes de mise en œuvre de l'APEC dans une collectivité locale

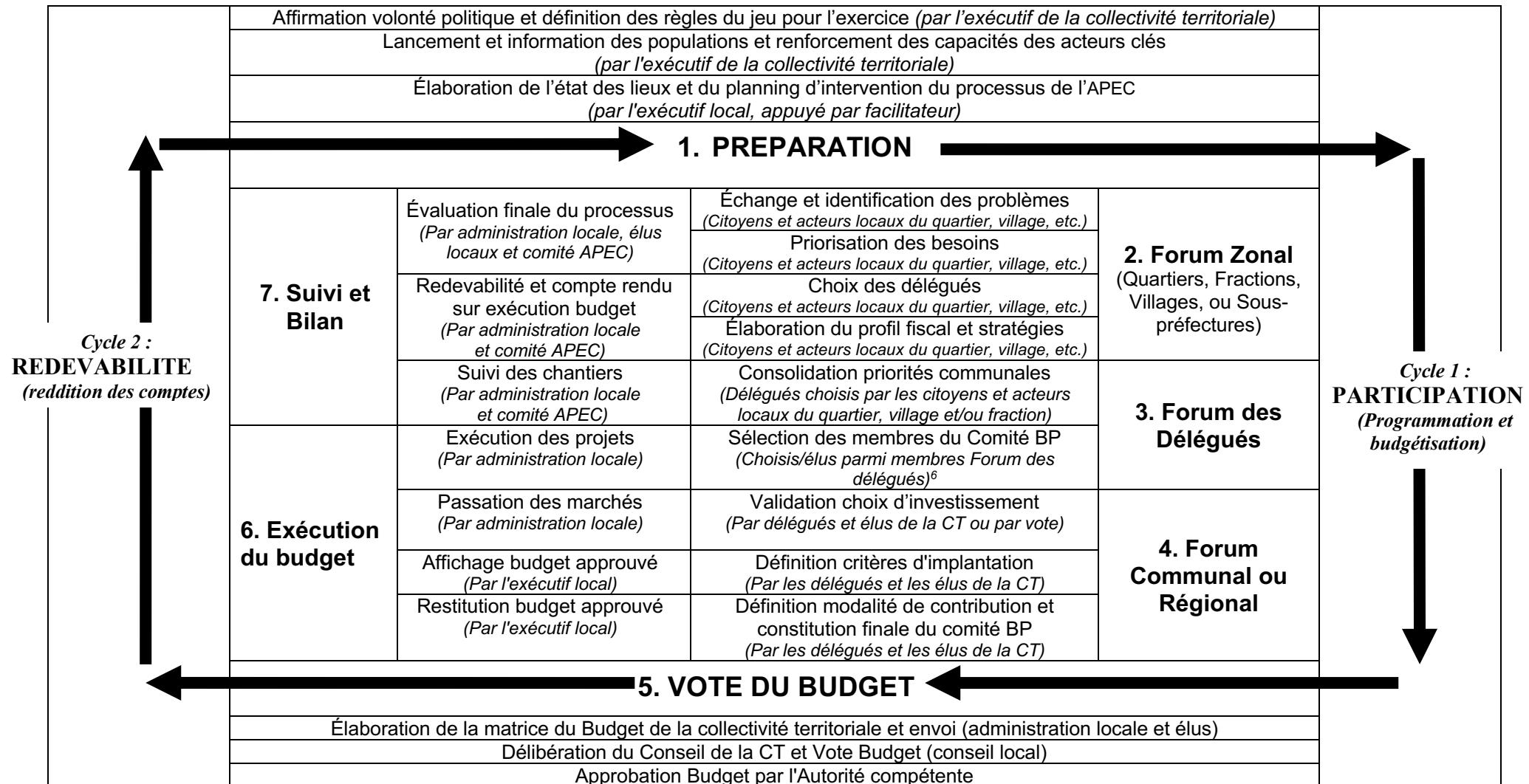


Schéma 3 : Mise en œuvre de l'APEC dans une collectivité locale (Sources : B. KANOUTE, Septembre 2023)

⁶ Deux approches qui se valent peuvent être observées en fonction du contexte de mise en œuvre ; dans la première, le comité BP est uniquement constitué des représentants de la démocratie participative (délégués choisis dans les zones). La seconde expérience de mise en place de comité BP allie élus locaux et délégués des territoires.

CYCLE 1 :

PARTICIPATION ET ENGAGEMENT CITOYEN A LA PROGRAMMATION ET LA BUDGETISATION

Ce cycle de participation vise à porter la voix des citoyens, des villages, quartiers et zones, au sein des institutions publiques. Il s'agira de renforcer la participation et l'engagement des citoyens dans la programmation et la budgétisation. Globalement, les étapes majeures sont les suivantes :

- Préparation, lancement, Présentation du Programme Triennal,
- Forum quartiers et zonaux
- Forum des Délégués ou Représentants des zones ou sous-préfectures
- Forum local (au niveau Commune ou Région)
- Vote du budget de la collectivité territoriale par le Conseil Local et comprenant transcription annuelle les projets prioritaires choisis dans le PT,

Étape 1 : LA PRÉPARATION ET LE LANCEMENT DU PROCESSUS

La préparation est une étape cruciale qui préside au démarrage de l'APEC. Cette phase de préparation permet :

- L'affirmation de la volonté politique, par une délibération du conseil de la collectivité territoriale,
- Le lancement et information des populations à l'échelle de la collectivité territoriale,
- La présentation du Programme Triennal et ses trois (3) cahiers en format simplifié,
- Le renforcement des capacités des acteurs clés qui doivent prendre part et assurer le portage du processus dans la collectivité territoriale. L'équipe de facilitateurs communautaires sera formée aux concepts, méthodes et outils de l'APEC,
- L'élaboration de la situation de référence, l'état des lieux,
- L'élaboration du design de l'intervention du plan d'opération (planning) du processus.
- La définition des règles du jeu (*part du budget local consacré à la prise en charge des besoins d'investissement des populations et communautés, les critères de découpage territorial et zonage, choix du mode de répartition du budget sur le territoire, modalités de participation, critères de priorisation, etc.*).

Avant le lancement du processus, l'ensemble de ces critères devra être soigneusement analysé, par le conseil local avec l'appui et l'accompagnement du facilitateur. Il est important d'organiser à cette étape une séance d'information du conseil, sur l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion des affaires publiques locales, les principes essentiels qui structurent l'élaboration du budget local, les étapes clés et surtout les différentes dimensions visées par l'approche. Cette séance peut être élargie aux membres de la société civile et porteurs d'enjeux et d'information.

Pour guider le choix du conseil et surtout la définition de la part du budget à consacrer à l'approche participative, une bonne analyse doit être faite de l'historique budgétaire en s'appuyant sur les 3 ou 5 derniers budgets de la collectivité territoriale.

La part du budget à consacrer à l'approche participative doit être fonction des différentes sources à savoir : les **ressources fiscales**, les **produits** d'exploitation, les produits financiers ; les revenus du domaine, les redevances, les ressources budgétaires qui sont exclusivement destinés au financement des investissements ; les dons et legs ; les autres ressources notamment les subventions des partenaires extérieurs.

Les ressources financières de la commune sont constituées de l'ensemble des recettes que la commune peut espérer mobiliser sur une année donnée. Elles sont généralement constituées de :

- **Ressources fiscales** qui comprennent :
 - Les impôts d'État dont le produit est attribué aux collectivités territoriales : contributions foncières des propriétés, contributions des patentés et licences, etc.
 - Les impôts et taxes locaux : taxe sur les charrettes, taxe de voirie et d'hygiène, etc.
- **Taxes perçues sur titres de recettes propres** qui comprennent :
 - Taxes sur pompes distributrices de carburant ;
 - Taxes sur les charrettes ;
 - Taxes sur les établissements de nuit ;
- **Ressources budgétaires** qui sont exclusivement destinés au financement des investissements ;
- **Dons et legs** ;
- **Autres ressources** notamment les subventions des partenaires extérieurs.

Les ressources financières de la commune peuvent être classées en deux catégories :

- **Les ressources propres** : elles sont pérennes car elles sont définitivement acquises par la collectivité territoriale. Elles proviennent des produits des impôts et taxes, des loyers, des redevances et autres droits collectés sur le territoire de la commune, à l'exception de la part affectée à la région.
- **Les ressources externes** : il s'agit de toutes les autres ressources provenant de l'État, les Partenaires Techniques et Financiers, etc.

A la fin de l'étape 1 (qui doit idéalement se réaliser dans le mois d'aout), les produits et les livrables attendus sont les suivants :

- Délibération du Conseil Local affirmant sa volonté politique de mettre en œuvre l'APEC et portant montant du budget d'investissement consacrée aux investissements prioritaires issus de l'approche participative (au cas où l'approche sera institutionnalisée, il faudra un procès-verbal du forum de lancement du processus)
- État des lieux de la collectivité territoriale sur les aspects humains, physiques, financiers, etc.
- Listes des acteurs clés à impliquer désagrégées selon le sexe et l'âge,
- Critères de zonage et cadrage territorial de l'intervention.

Encadré : Expérience de l'ONG Akwaba relativ à l'utilisation des TIC dans le budget participatif

La mise en œuvre des étapes du BP peut être facilitée par l'usage de Techniques de l'Information et de la communication (TIC). Un site web assorti d'une application de gestion pour être créé à cet effet. L'expérience capitalisé par l'ONG Délégation Fondation Akwaba sur ce terrain sera un atout majeur.

Si davantage, le BP s'impose à toutes les collectivités territoriales, le site web aura une envergure nationale avec un accès particulier à l'application de gestion pour chaque collectivité. Le cas échéant, chaque collectivité désireuse de pratiquer le BP fera créer son site web avec son application de gestion. Dans ce cas, les collectivités territoriales disposant d'un site web auront une longueur d'avance.

Outil 1. Compréhension du budget local comme instrument d'ancrage des droits et de gestion des affaires publiques locales

Les élus et décideurs locaux sont, par les textes de loi, dotés de la légalité d'élaborer le budget de la collectivité territoriale. Pour qu'ils s'engagent dans une approche participative d'élaboration du budget, qui sous-entend le partage des responsabilités, il est important qu'ils perçoivent la nécessité d'une telle approche avant de s'y engager.

Objectif : informer les élus et décideurs sur l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion des affaires locales et leur permettre de comprendre la différence d'avec l'approche classique d'élaboration du budget de la collectivité locale

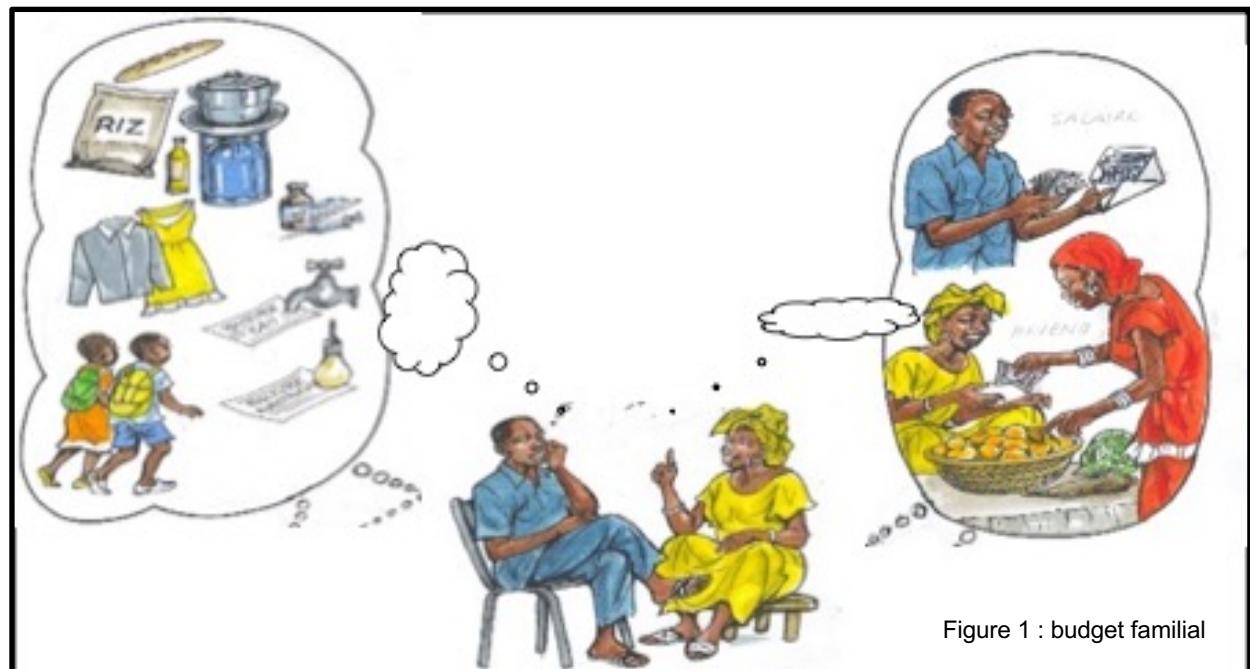
Durée : environ 2 heures

Support :

- Les deux affiches sur le budget familial et le budget de la collectivité locale,
- Feuille de papier Padex, marqueurs.

Déroulement

1. Présenter l'affiche sur le Budget familial et animer une discussion pour la compréhension des notions de dépenses et recettes familiales,
 - Qui est cette personne (comment s'appelle-t-elle)?
 - A quoi pense-t-elle ?
 - Ses pensées sont divisées en combien de parties ?
 - Que représente la pensée située à droite ?
 - Que représente la pensée située à gauche ?



2. Amener les participants à évaluer les prévisions de dépenses et les prévisions de recettes d'une famille et à les comparer.

II. Recettes		III. Dépenses	
Rubriques	Montant	Rubriques	Montant
Salaires		Logement	
Ressources d'activités commerciales		Santé	
		Habillement	
		Nourriture	
		Scolarité	
Total		Total	

3. Animer une discussion sur les notions de recettes, dépenses, les grands principes budgétaires (*annualité, unité, universalité, équilibre réel*) les dépenses obligatoires, dépenses facultatives pour une collectivité locale, les principales recettes et dépenses du budget des Collectivités territoriales de la Côte d'Ivoire ?

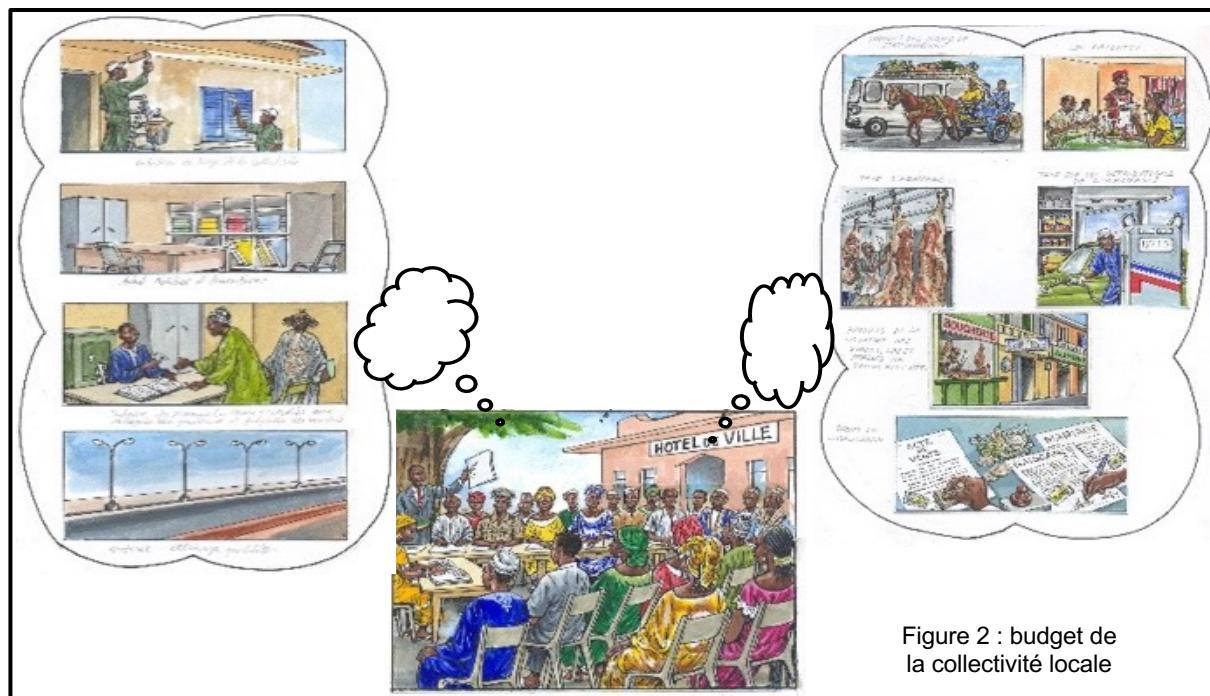


Figure 2 : budget de la collectivité locale

4. Introduire une synthèse informative sur :

- Le cadre de la décentralisation et l'approche d'élaboration budget des collectivités,
- Le processus budgétaire des collectivités territoriales et son cycle en Côte d'Ivoire,
- Le rôle des citoyens dans la préparation, l'exécution et le contrôle du budget de la collectivité territoriale
- Le calendrier budgétaire des collectivités territoriales de Côte d'Ivoire et la présentation du schéma du budget de la collectivité territoriale,
- Les conditions, les circonstances ou les éléments qui motivent le recours à l'APEC dans l'élaboration du budget.

5. Introduire l'information sur l'APEC dans la planification, la programmation, la budgétisation et la gestion des affaires publiques locales en insistant sur les **dimensions/conditions**, les **principes** et les **étapes de mise en œuvre** de l'approche.

Outil 2. Délibération de la collectivité territoriale pour adopter l'APEC

Objectif : sensibiliser le conseil local et adopter l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique et le budget local.

L'exécutif local (Maire ou Président de Région) doit pouvoir informer et poser un problème donné aux membres du Conseil local en s'assurant auparavant que la convocation du Conseil a bien respecté les règles prévues à cet effet pour une tenue de la réunion à la date prévue. Il doit dans ce cas préparer un bon exposé des motifs et le projet de délibération qui pose le problème et les défis de la démocratie représentative et la nécessité d'une participation citoyenne, et qui montre bien l'intérêt public centré sur les conditions réelles des communautés. Il s'agit donc pour l'exécutif local de permettre aux membres du Conseil de bien prendre conscience du problème qui mérite d'être résolu ou pris en compte.

Une fois que l'exécutif local a fourni aux conseillers des éléments permettant une meilleure compréhension du problème, ceux-ci disposent alors des informations nécessaires pour procéder à une analyse approfondie de la situation. Disposant de toute la documentation ainsi que de toute autre information disponible et utile, les conseillers vont finement analyser les avantages, les inconvénients ainsi que la pertinence et l'intérêt d'adopter ou non le projet de délibération présenté. Cette démarche est très importante pour le succès du vote ainsi que pour son efficacité, pour son objet et ses cibles directes que sont les communautés.

Après une bonne analyse de la situation et du problème posé par le projet de délibération, le Conseil peut être convaincu ou non de suivre la volonté de l'autorité locale. Il appartient alors à l'exécutif local de bien documenter en informant les conseillers et en les aidant à bien analyser et comprendre le problème qu'il compte régler. Ainsi peut-il espérer voir l'adoption du projet afin d'avoir une délibération pouvant l'autoriser à agir avec la majorité requise. Ce n'est qu'en ce moment précis que l'exécutif local peut agir et réaliser l'approche de l'APEC. A ce stade, lorsque toutes les dispositions sont prises et le Conseil convaincu, le projet de délibération est approuvé pour autoriser et donner une base légale à l'exécutif local. Toutefois, si la loi impose l'APEC, la délibération s'imposera, mais les conseillers doivent être bien imprégnés de l'approche afin de la relayer dans leurs communautés respectives.

Pour mieux informer et créer une prise de conscience, il appartient à l'autorité locale ainsi qu'aux conseillers eux-mêmes d'utiliser l'exposé du facilitateur, le témoignage d'une personne ressource, **l'étude de cas, les réunions et discussions, partage document**. Ces outils sont à même de favoriser une animation meilleure en termes de compréhension d'un problème et d'analyse de la situation pour des solutions. Pour chaque outil un support adéquat doit être utilisé pour une animation efficiente de la réunion du Conseil.

Ce temps fort de réunion du conseil local servira à discuter les différentes conditions et règles du jeu pour la mise en œuvre de l'APEC. La discussion animée par le facilitateur portera essentiellement sur :

- Les cinq (5) dimensions définies au chapitre II, autour desquelles les membres du conseil devront prendre position,
- Les six (6) principes définis au chapitre II, qui structurent l'approche de l'APEC et qui seront transversal à toutes les étapes de l'APEC.

Durée : 1 à 2 heures

Déroulement du processus

L'animation doit obéir et suivre un certain nombre d'étapes obligatoires allant de la connaissance du sujet jusqu'au projet de délibération où est fait :

- L'exposé du cas qui sert de prétexte aux élus du Conseil pour prendre connaissance de l'objet et des intentions de l'exécutif local.
- La présentation des cinq dimensions de l'APEC et animation d'une discussion autour des questions clés qui sont posées pour chaque dimension. C'est important pour chacune des questions qu'une position claire du conseil soit retenue. Sans cette position, le facilitateur aura du mal à avancer plus tard dans la mise en œuvre.
- La présentation des six principes clés qui structurent l'APEC. L'exécutif local tente de tisser des réseaux et de favoriser une collaboration par affinités de groupe ou d'appartenance avec les conseillers pour favoriser un maximum de voies adhérant au processus. Si un des principes n'est pas accepté, le facilitateur devra retenir que le conseil local n'est pas prêt pour adopter l'APEC.
- La présentation des conditions de mise en œuvre de l'APEC dans une collectivité locale.
- Les travaux individuels : les élus, conseillés à travers les techniques d'animation de la réunion et de supervision des discussions, construisent individuellement leurs opinions favorables ou défavorables. Les techniques et astuces présentées participeront alors à favoriser des opinions de la part des élus sur le processus de l'APEC qui leur est soumis afin de mieux les mobiliser,
- La restitution en plénière des travaux individuels : celle-ci se fait ici dans un cadre discret et secret au moyen d'un vote individuel de chaque élu qui aboutit au vote à la majorité favorable sous la forme d'une délibération. Le dépouillement et le décompte permettent de savoir si oui ou non la majorité est favorable au projet de l'exécutif.
- Consignation dans les archives : la délibération fait office d'acte administratif d'autorisation appelé "Décision", elle est intégrée dans les archives administratives tenues par le secrétaire général ou le Directeur général du Conseil régional. Elle est publiée à l'attention de la population, par l'exécutif local lors de la cérémonie officielle de lancement du processus de l'APEC dans son entité.
- Feedback : l'exécutif local doit aussi recueillir les opinions défavorables au projet afin de prendre en compte les risques signalés dans l'exécution de la politique qui va naître de cette délibération.
- Le facilitateur doit préparer un apport d'information.

Encadré 1 : Déroulement du processus d'adoption de l'APEC

Rappel des **cinq dimensions** qui encadrent l'APEC

1. **La dimension participative** du budget
2. **La dimension financière et fiscale** de l'APEC
3. **La dimension normative et juridique** de l'exercice de l'APEC
4. **La dimension territoriale, géographique ou thématique** de l'APEC
5. **La dimension socioéconomique et culturelle** de l'APEC

Rappel des **six principes** qui structurent l'approche de l'APEC dans une collectivité territoriale

- a. **Principe de Participation** pour promouvoir et favoriser la participation directe des populations à toutes les étapes du processus décisionnel.
- b. **Transparence et redevabilité** pour assurer la fluidité de la circulation de l'information budgétaire et l'obligation de rendre compte des élus de l'utilisation des ressources publiques.
- c. **Inclusion, égalité et équité** entre citoyens et territoires dans l'expression et la prise en compte des besoins.
- d. **Efficacité et efficience** dans l'affectation des ressources locales du budget d'investissement vers les besoins essentiels définis par les communautés.
- e. **Solidarité** pour une formulation des intérêts et besoins individuels, l'identification et la négociation des priorités collectives ; mobilisation communautaire pour la prise en charge desdites priorités au profit du plus grand nombre de défavorisés de la commune.
- f. **Transversalité** pour une articulation entre les différentes échelles territoriales et promouvoir la cohérence des initiatives locales et les politiques sectorielles.

Outil 3. Le forum de lancement de l'APEC

Une fois que le conseil local a retenu l'option d'une approche de participation et d'engagement citoyen, c'est important de partager cette vision d'une gestion inclusive et participative avec l'ensemble des citoyens et mieux pour mobiliser l'ensemble des énergies et légitimités sociales pour le développement local.

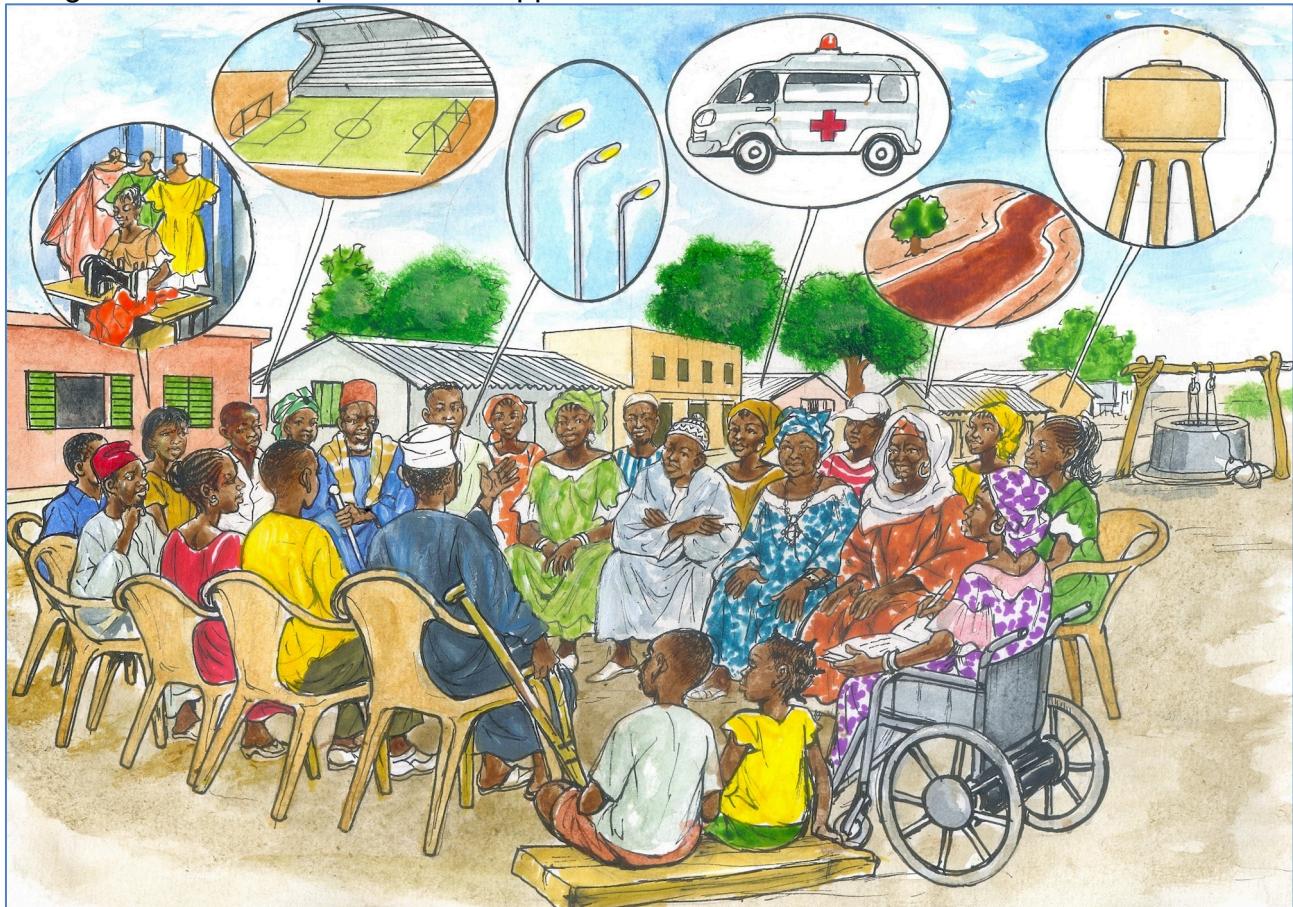


Photo 3 : Réunion Communautaire

Objectif

Créer un environnement favorable à une dynamique de dialogue inclusive et participative permettant à l'ensemble des acteurs locaux d'échanger sur la gestion publique locale afin de resserrer les liens entre populations et institutions publiques.

Durée : environ 2 à 3 heures (en fonction des contextes et circonstances, cette activité peut prendre plus de temps)

Matériel

- Image de l'institution déchirée,
- Padex, marqueurs,
- Etc.

Déroulement

- Cette activité doit regrouper les élus locaux, les représentants des services déconcentrés de l'État, les personnes ressources porteuses de légitimité sociale, les représentants des forces vives, les leaders de la société civile, les représentants des OCB, groupements de femmes, etc.
- Animer une courte discussion sur l'image : les groupes d'acteurs, les activités, l'institution locale, etc., les causes de la déchirure, les conséquences possibles, etc.
- Dresser le diagnostic de la situation en recensant les difficultés et acquis au sein de la communauté (*ce diagnostic peut également être fait par groupes, suivi d'une mise en commun*)
- Dresser la liste des priorités collectives à prendre en charge ;
- Restituer ce premier diagnostic et engager une réflexion collective sur les solutions,
- Définir les stratégies et solutions à apporter collectivement, déterminer les acteurs, leurs rôles et responsabilités, les modalités de mise en œuvre et le planning d'exécution, etc. La question centrale autour de laquelle devraient porter les discussions est de connaître les actions concrètes, spécifiques et现实的 à mettre en œuvre par les acteurs locaux, pour améliorer le cadre et les conditions de vie des citoyens ?
- Mettre sur pied un comité local chargé du suivi de l'exécution,
- Partager la volonté des autorités locales de s'engager dans une nouvelle approche de gouvernance participative avec l'implication des forces vives et légitimités sociales,
- Partager sommairement l'APEC, la délibération déjà adoptée par le conseil municipal, les principes qui structurent l'approche.

Outil 4. État des lieux et situation de référence de la collectivité territoriale

Objectif

Aider les communautés à analyser, à évaluer leur propre situation et opérer des choix.

Durée : 1 heure

Matériel

L'outil est composé de rangées de pochettes, généralement quatre à six placées horizontalement et six à dix placées verticalement. Une série d'images est attachée au-dessus de la rangée supérieure des pochettes. Ces images représentent des domaines sur lesquels on a besoin d'informations, tels que les différentes sources de revenus (taxes, impôts, etc.) au sein de la collectivité locale. Chacune des images est placée en haut d'une colonne verticale.

Procédure

- Installer le tableau en expliquant au groupe le mode des élections des options en introduisant le bulletin de vote dans la pochette correspondant à l'option choisie.
 - o Inviter les membres de la communauté à voter,
 - o Attirer leur attention sur le caractère confidentiel (on peut tourner par exemple le tableau pour qu'il ne soit pas visible au groupe).
- A la fin du vote, procéder au dépouillement avec les participants.
- Analyse ensuite la signification des données recueillies, par exemple, pourquoi tant, ou si peu de personnes choisissent une option donnée ? Sinon, quelles autres options les communautés préfèrent-ils ? Quel est l'effet de ces choix sur leur santé et leur bien être ?

Tableau 4 : Récapitulation des outils d'investigation et de collecte d'information

Données recherchées	Informations à collecter	Sources	Méthodes	Outils à utiliser
Milieu Humain	-Organisations socio professionnelles,	- Personnes ressources, - Leaders communautaires, - Service technique	-Entretien individuel, -Réunion communautaire	-Interview, -Guide d'entretien -Tableau à pochettes
Infrastructure et services de base	-Infrastructures communautaires (écoles, santé, route, etc.) -Service socio de base	-Services techniques (municipaux et déconcentrés) -Personnes ressources	-Entretien individuel, -Réunion communautaire	-Interview, -Carte communautaire,
Activités économiques	-Agriculture, -Maraîchage, -Commerce, -Artisanat, -Services	-Services techniques, -Groupement socio professionnel	-Entretien, -Réunion communautaire	-Interview, -Carte communautaire
Initiatives locales de développement	-Organisation interne de développement, -Partenaires techniques et financiers, -Acteurs externes, -Conseil municipal, -Coopération décentralisée	-Organisations socio professionnelles, -Population, -Acteurs internes, -Services techniques	-Entretien, -Réunion communautaire, -Observation	-Interview, -Questionnaires, -Cartographie des acteurs, -Tableau à pochettes

Outil 5. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS CLES DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Même si le conseil local demeure le premier responsable de l'APEC, la participation de tous les acteurs à toutes les phases d'élaboration et mise en œuvre du budget local est indispensable. Le processus doit être basé sur une cartographie exhaustive des acteurs à impliquer directement. Entre autres, il s'agit des catégories d'acteurs suivants :

- La population,
- La société civile locale,
- Les opérateurs économiques publics et privés,
- Les structures déconcentrées de l'État (santé, éducation, culture, transport, environnement, ...),
- Les projets et programmes intervenant,
- Etc.

Une attention particulière doit être accordée à la représentation des différentes franges de la population :

- Femmes
- Enfants et jeunes
- Chômeurs
- Groupes vulnérables et Handicapés
- Diaspora
- Etc....

Par ailleurs et pour réunir les conditions favorables à sa réussite, l'APEC doit aussi favoriser l'implication de certains acteurs qui ne sont pas sur le périmètre de la collectivité territoriale et qui peuvent influencer la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs définis. Pour y parvenir, d'autres acteurs doivent être considérés comme parties prenantes au processus en l'occurrence :

- L'autorité de la commune ou de la région qui est chargée de la coordination entre collectivités territoriales dans une perspective d'intercommunalité
- Les représentants des collectivités territoriales frontalières,
- Les ONG et OSC locales, nationales ou internationales agissant directement dans la collectivité territoriale.

Enfin, le conseil local doit favoriser la participation de toute personne dont l'apport peut contribuer efficacement et significativement à la pertinence de l'APEC. Il s'agit là de personnes ressources locales dont l'expertise, dans tous les domaines, peut apporter une plus-value à la pertinence, la qualité, l'efficacité et la faisabilité du processus.

Objectif :

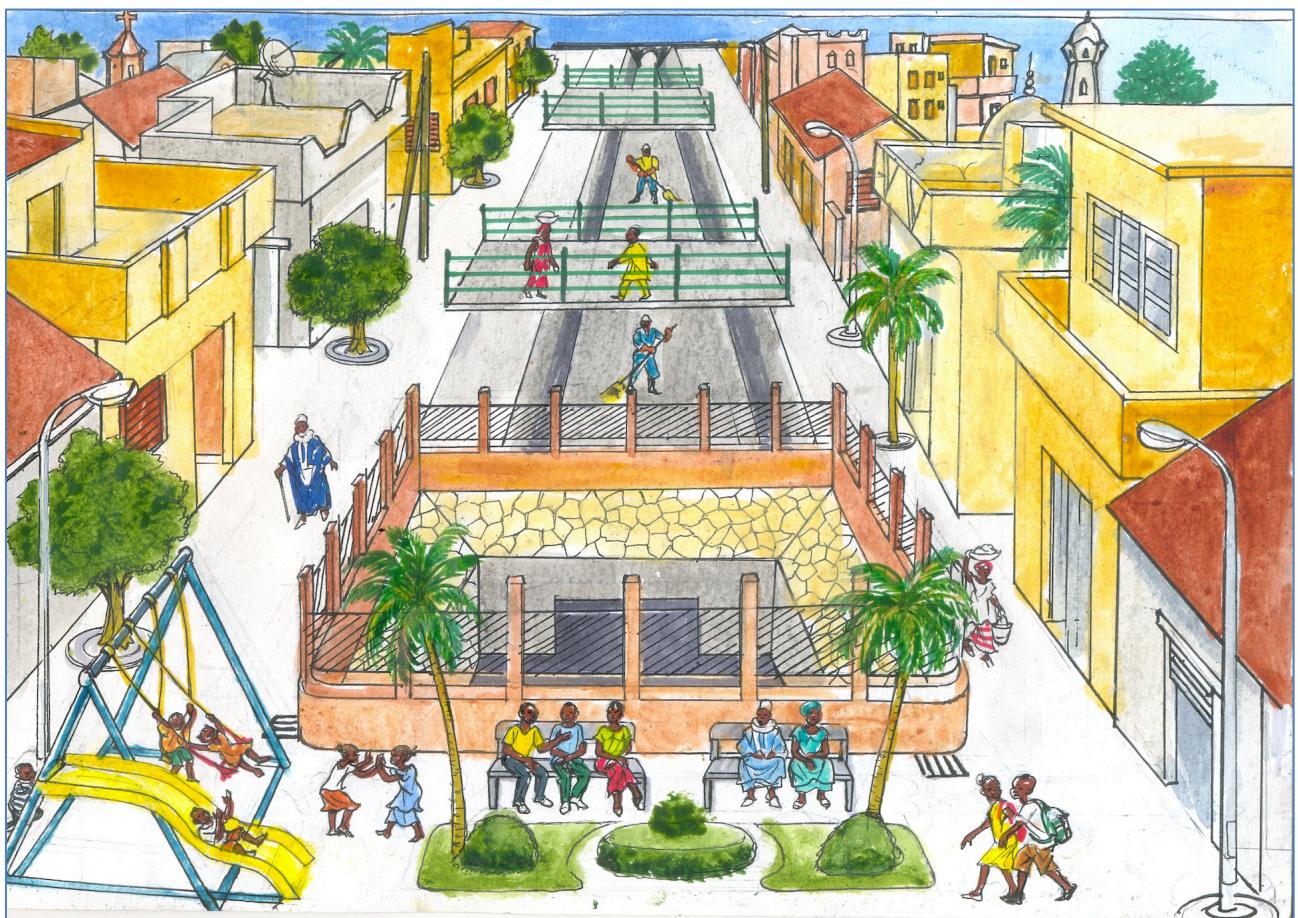
La coproduction et le partenariat constituent le défi d'une APEC réussie. Pour ce faire, il est important d'identifier les acteurs clefs et déterminer à quel niveau ils pourraient s'impliquer (Élaborer un plan de participation du grand public) et comprendre les processus de mise en œuvre. Le premier pas à franchir consiste à dresser la liste complète et exhaustive des acteurs clefs. Les participants sont répartis en sous-groupes de travail. Ils remplissent la fiche de travail (exemple, l'administration, les ONG, le secteur privé, etc.) pour l'identification et l'analyse des acteurs.

Démarche :

Travail de groupe autour des questions suivantes :

1. Qui pourrait tirer des bénéfices ou être négativement affecté (par exemple, des groupes de bénéficiaires, etc.) par l'approche ?
- X
- Y
2. Qui devrait être impliqué, vu sa fonction stratégique officielle (exemple, autorité) ?
- X
- Y
3. Qui devrait être impliqué de par son contrôle sur les ressources importantes (exemple, financières, expertise et technique) ?
- X
- Y
4. Qui a le pouvoir d'entraver ou de bloquer la mise en œuvre (exemple, OSC, groupes d'activistes, groupes de pression, organismes d'exécution) de l'APEC ?
- X
- Y

Durée : Environ 90 mn



Analyse des acteurs

Acteurs	Rôles et responsabilités	Connaissance du projet (comment cela marche)	Critiques (Qu'est ce qui ne marche pas)	Objectifs (comment cela devrait marcher)	Types de solutions (vision du futur projet)	Leurs contraintes (contraintes budgétaires ou légales, contrainte liée à l'organisation et la qualification du travail, etc.)	Les risques liés au projet (risques techniques, risques légaux, risques sociaux de résistance, etc.)

Tableau 5

Analyse de l'information

- Des **positions sur lesquelles règne un large consensus**. Ces positions pourront alimenter le processus et en constituer un « *dénominateur commun* » ;
- Des **positions sur lesquelles on décèle des controverses ou des oppositions** qui devront être éclairées dans la mesure où elles jettent l'ambiguïté sur le développement du processus. Différents mécanismes peuvent ici être utilisés dont les focus groupes ou les conférences de consensus pour permettre aux uns et aux autres de prendre connaissance des controverses et de négocier des avancées plus consensuelles pour le processus ;
- Des **alliances objectives** permettant de mettre en évidence les acteurs alliés au processus et sur lesquels le développement pourra compter
- Des **oppositions objectives** permettant de mettre en évidence des « poches de résistance » parmi les acteurs sur lesquelles il faudra travailler si on veut éviter que le processus ne stagne ou ne soit un échec.

Outil 6. Mise sur pied du comité local de l'APEC

Objectif :

Après avoir identifié les actions prioritaires à conduire dans le cadre de l'APEC, il s'agit de constituer les Comités, qui auront pour tâche de conduire le processus au niveau des villages, quartiers et sous-préfectures. Les membres choisis représenteront leurs terroirs au Comité à l'échelle communautaire.

Durée : 30 – 60 mn

Supports

- Liste des actions et projets choisis pour être mis en œuvre,
- Termes de référence et mission du Comité
- Profil des membres du Comité
- le tableau à pochette

Déroulement

- Présenter le rôle, les responsabilités et la mission du Comité
- Présenter le profil des membres du Comité, en référence aux caractéristiques identifiées à l'outil 2.
- Présenter les actions et projets choisis,
- Demander aux groupes de choisir un membre pour le représenter
- Faire cocher le nom du membre choisi par le groupe.

Profil des membres du Comité	Mission du Comité
<p>Pour être membre du Comité il faut :</p> <ul style="list-style-type: none">- Avoir la capacité à rendre compte, partager l'information et assurer la responsabilité sociale,- Avoir des compétences et aptitude à la négociation et au marketing,- Avoir une disponibilité pour participer tout au long du processus aux activités de planification, programmation, budgétisation et suivi évaluation,- Être désigné de manière consensuelle par les acteurs de la collectivité- Être résidant dans la collectivité- Être alphabétisé (est un plus, mais pas obligatoire)- Avoir des compétences dans un des domaines et projets ciblés par l'action choisie est un atout	<p>Le Comité a pour mission de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Finaliser la détermination des besoins en formation et en assistance technique de la collectivité territoriale- Participer à l'élaboration des termes de référence des prestataires- Participer à l'identification des prestataires potentiels- Identifier en relation avec la collectivité locale et les partenaires, les sources potentielles de financement du cadre des priorités- Suivre la mise en œuvre des activités prioritaires- Servir de structure de liaison technique avec l'Organisme qui appuie techniquement la mise en œuvre de l'APEC

Tableau 6

RESUME DE LA PHASE DE PREPARATION, DE PROGRAMMATION ET DE BUDGETISATION

Activités à conduire	Acteurs/Responsabilités
Affirmation de la volonté politique du Conseil Local à mettre en œuvre l'APEC	Le Conseil Local en réunion, prend une délibération qui sera envoyé pour approbation à l'autorité de tutelle.
Définition des règles du jeu de l'exercice de l'APEC	Le Conseil Local appuyé par un facilitateur APEC, passe en revue les différentes dimensions de l'exercice (participative, financière, normative/juridique, territoriale/géographique, socio culturelle) et se met d'accord sur l'envergure de l'exercice pour chacun des points susmentionnés
Lancement et information des populations	Les conseillers locaux, les facilitateurs et les populations partagent sur l'enjeu et l'importance de l'exercice et les règles arrêtées par le conseil local.
Renforcement des capacités des acteurs clés	Les conseillers, les facilitateurs et les acteurs clés de la société civile sont formés sur différents aspects (le budget, les outils et méthodes APEC, la communication, etc.
Élaboration de l'état des lieux	Le conseil local, appuyé par les facilitateurs et des personnes ressources, valide la situation de référence ; il peut être tiré du Plan Développement Local actualisé.
Élaboration du design et planning de mise en œuvre de l'intervention	Les facilitateurs et le conseil local appuyé par des personnes ressources élaborent l'approche, les différentes étapes et le planning de mise en œuvre de l'exercice de l'APEC

Tableau 7

Étape 2 - FORUM COMMUNAUTAIRE (villages, quartiers, zones, sous-préfectures)

L'APEC se met en œuvre dans l'échelon territorial le plus proche des citoyens et des communautés. Il s'agit des villages, quartiers regroupés en zones ou sous-préfectures. En fonction du nombre, de l'éloignement de ces entités et pour mieux circonscrire l'exercice, il peut être retenu de les regrouper en zone pour tenir le forum.

Le forum communautaire est une rencontre qui réunit les représentants des villages, quartiers ou zones de la collectivité territoriale pour analyser leurs territoires, les dynamiques qui s'y déroulent, les acteurs, etc. Il permet aux acteurs du territoire d'identifier les problèmes, définir les actions prioritaires à mener pour l'amélioration de leur condition de vie. C'est également l'occasion d'identifier les équipements socioéconomiques pour l'évaluation du potentiel fiscal de la collectivité territoriale.

Pourquoi tenir un forum communautaire ?

Le forum communautaire constitue une étape essentielle de consultation dans les secteurs ou villages de la collectivité territoriale. Il permet une analyse réelle de la situation des villages et des quartiers par leurs représentants locaux. Cette démarche permet également :

- ✓ L'appropriation par les populations de leur propre développement ;
- ✓ L'instauration d'un climat de confiance entre les décideurs locaux et les populations à la base ;
- ✓ La contribution réelle et durable des populations à la mise en œuvre des actions de développement.

Qui sont les acteurs d'un forum communautaire ?

Les cibles du forum sont les populations (à travers leurs représentants qui varient de 2 à 4 au maximum par village, quartier ou zones). C'est surtout les réalités du terrain et les capacités financières de la collectivité territoriale qui détermineront le nombre de délégués communautaires au forum.

Les principales activités à conduire au cours du forum communautaire sont :

- la présentation, s'il existe, du Plan de Développement Local de la Collectivité Territoriale, en vue de sa validation par les populations et son appropriation.
- l'information des populations de la communauté sur les règles du jeu arrêtées (montant affecté à l'approche participative, modalité de répartition des ressources sur le territoire, etc.)
- l'élaboration du profil fiscal de la localité (village, quartiers, zones, ou sous-préfecture). Cette nécessité d'accroître les recettes propres, gage d'une véritable autonomie financière des collectivités territoriales est un souci constant des élus. Le profil s'élabore selon les textes de loi sur les finances locales qui définissent les taxes, impôts locaux, de la collectivité territoriale.
- Le choix des délégués ou représentants APEC qui représenteront la localité aux étapes suivantes : rappelons que ces délégués ou représentants devront être choisis, dans le respect des critères de représentativité et de genre (hommes/femmes, adultes/jeunes)
- l'échange et identification des problèmes par les populations de la zone,
- la priorisation des besoins définis,

Produits attendus et livrables :

- liste des priorités retenues par les communautés,
- profil fiscal de la localité,
- liste des délégués ou représentant choisis de la zone, du village, du quartier ou de la sous-préfecture,
- Liste des participants au forum avec indication de genre (sexe et âge),
- Inventaire des infrastructures et équipements de la localité.



Outil 7. INVENTAIRE DES INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS

Objectif

Permettre aux membres d'une communauté de connaître l'organisation de l'espace et du mode d'accès aux infrastructures. Cet outil, qui peut être dressé sous forme de carte, permet de collecter des informations sur une communauté et ses problèmes spécifiques.

Durée :

2 à 3 heures environ. Cependant, l'élaboration de la carte peut prendre une ou plusieurs journées dans certains cas, compte tenu des discussions souvent intenses qui s'instaurent entre les participants.

Matériel :

Une grande feuille de papier, des marqueurs, crayons et gommes, ou des matériaux représentant différents aspects et éléments des réalités locales.

Déroulement :

- présenter l'outil et ses objectifs et expliquer la procédure d'élaboration de la carte communautaire.
- demander aux participants de travailler en groupes ou de s'organiser autour d'une surface de travail qui peut être vue par tous. Demander leur de discuter de l'image qu'ils se font de leur quartier et de figurer les infrastructures.
- les membres du groupe, pendant la préparation de la carte, établissent la liste des faits et réalités, dessiner pour établir le profil du village.
- les participants font ensuite un "tour du quartier" ou une visite environnementale au cours duquel ils vérifient entre eux et expliquent la topographie, le plan et la répartition démographique de la communauté. Les explications doivent porter sur les conditions de vie des habitants, notamment ce dont ils sont fiers et ce qui à leurs yeux représentent des problèmes.
- Cet exercice peut aussi être utilisé comme Carte Prospective de la communauté pour planifier avec les populations des actions futures. L'élaboration de cette carte permet aux membres de la communauté de se propulser dans le temps et de faire de la prospective sur le devenir de leur communauté dans 6 mois, 1 an ou à plus long terme, 5 ans.

Outil 8. IDENTIFIER LES BESOINS ET PRIORITÉS DES CITOYENS

Objectif

Permettre aux citoyens et communautés de base d'apprécier leurs territoires et d'identifier les actions les plus significatives à inscrire dans le budget local pour une réalisation au cours de l'année à venir.

Durée : 2 à 3 heures selon le nombre des participants

Déroulement

- Afficher la question focale bien visible en milieu de tableau
- Lire et faire lire la question focale et poser des questions de clarification
- Souligner les mots clés de la question focale

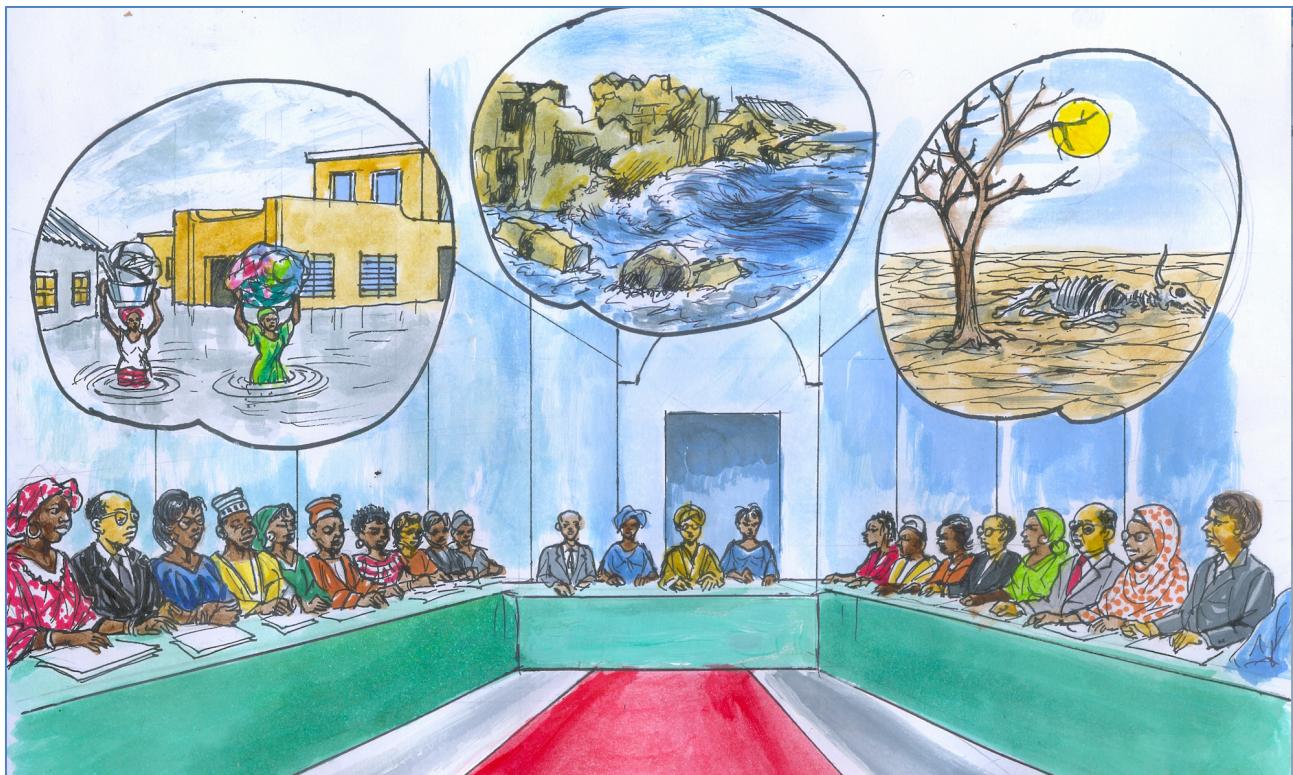
« Quelles sont les actions concrètes, spécifiques et prioritaires que nous avons besoin de réaliser au cours de la prochaine année au sein de notre collectivité territoriale pour améliorer le cadre de vie et les conditions des communautés ? »

- Répartir les personnes en groupes en fonction du nombre de participants,
- En groupes, les participants devront :
 1. Identifier chacun 5 idées en réponse à la question focale
 2. Discuter les idées émises autour de la table en poussant les uns et les autres à être plus précis, plus concis et plus clairs
 3. Choisir 5 à 7 idées les plus pertinents dans les groupes en réponse à la question posée et notez-le sur les cartes
 4. Désigner un rapporteur qui sera chargé de présenter les idées.
- Organiser les premières idées en demandant aux participants d'identifier au minimum deux idées communes parlant de la même chose ou ayant un même contenu ou des contenus similaires
- Demander aussitôt un mot clé qui est commun aux deux idées et le noter
- Procéder ainsi pour arriver à organiser les différentes cartes sous forme de grappes
- Relire les idées sous la grappe et demander aux participants de trouver un nom ou un titre qui soit englobant et spécifique aux idées et au mot clé,
- Animer en donnant la parole de façon équitable et équilibrée dans la salle, jusqu'à ce qu'un consensus se dégage chaque grappe afin de trouver un titre pour chacune,
- Après avoir obtenu l'ensemble des grappes, répéter la question focale et préciser les réponses apportées par les participants en citant les différentes actions consensuelles retenues par les participants.

Pour affiner l'analyse et mieux percevoir des préoccupations spécifiques de groupes le facilitateur organise des focus groups avec les femmes, jeunes, groupes marginalisés et/ou vulnérable (cas des personnes handicapées, par exemple) pour identifier les politiques et les projets visant à améliorer leurs conditions de vie et qui seront pris en compte dans le budget local.

Étape 3 - FORUM DES DÉLEGUÉS OU REPRÉSENTANTS

Le forum des délégués ou des représentants constitue une étape d'articulation et de consolidation des besoins formulés dans les communautés (villages, quartiers, zones ou sous-préfectures) en vue d'en définir les priorités collectives. Il s'agit, au cours de cette rencontre, de passer des besoins individuels ou par localité vers les priorités collectives au niveau de la Collectivité territoriale. La rencontre regroupe les délégués des différentes localités venant exposer les données de leurs localités respectives.



Il s'agira essentiellement de permettre aux acteurs d'engager une réflexion et échanger pour :

- la consolidation des priorités communales ou régionales définies à partir des besoins des localités et leur articulation avec l'enveloppe financière définie par le conseil local
- la consolidation des profils fiscaux issus des localités, pour déterminer l'assiette fiscale de la collectivité locale.
- la réflexion et proposition de stratégies de mobilisation du potentiel fiscal.

A cette étape, les représentants des services techniques déconcentrés seront mis à contribution et apporteront leur soutien pour informer les populations (à travers leurs délégués ou représentants) sur les politiques sectorielles, mais également, donner des indications techniques et financières aux besoins formulés par les populations.

En outre, le directeur financier et le directeur technique de la collectivité territoriale feront une évaluation technique et financière des projets priorisés, en veillant à rester dans l'enveloppe budgétaire alloué. Le cas échéant, les délégués devront indiquer les modalités de contributions communautaires pour mobiliser les financements complémentaires. Les partenaires de la collectivité territoriale ainsi que les opérateurs économiques peuvent être mis à contribution pour compléter l'enveloppe budgétaire.

Produits attendus et livrables :

- Liste des besoins et projets prioritaires consolidés à l'échelle de la collectivité territoriale, leurs montant financiers et leurs affectations ;
- Profil fiscal consolidé et propositions des stratégies de mobilisation ;
- Liste des membres du Comité APEC choisis ;
- Liste des critères proposés.

Outil 9. DÉFINITION DES CRITÈRES DE REPRÉSENTATIVITÉ ET DE PRIORISATION

Objectif : Cet exercice aide les participants à s'approprier les mécanismes fondamentaux de définition des critères démocratiques qui permettent d'opérer différents choix sur l'entité, les acteurs et les actions pour la mise en œuvre de l'APEC dans les collectivités territoriales.

Supports utilisés

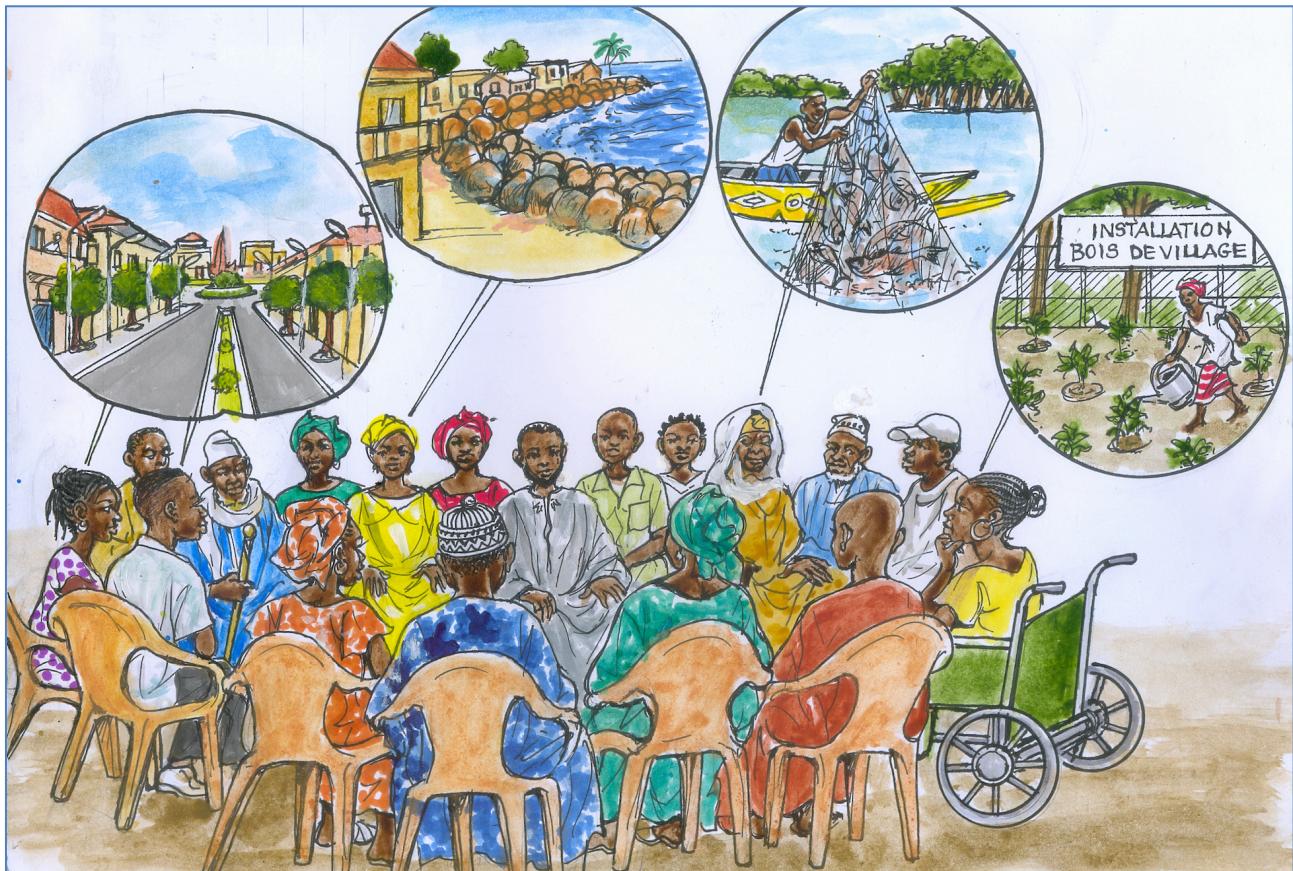
- Une grande feuille de papier (ou un tissu) qui comporte des rangées de pochettes. Ces pochettes peuvent être remplacées par des enveloppes. Trois nuages de tailles différentes comportant des instructions : "très important", "important" et "pas important" sont placés horizontalement. Une série d'images ou une liste d'actions qui traduisent, des situations diverses et sur lesquelles on a besoin d'informations sont placées verticalement. Cette série d'images peut traduire les projets retenus dans le cadre du processus participatif et sur lesquels la communauté doit retenir ceux prioritaires à intégrer dans le cycle de l'année en cours. Cette série peut traduire également les différents critères qui paraissent essentiels aux yeux de la communauté pour un choix démocratique, géographique ou démographique.
- Des padex ou un grand tableau
- Un peu de papier pour chaque groupe
- Stylos, crayons, marqueurs et craies

Procédures

- Installer le tableau en expliquant au groupe le mode des élections des options en introduisant le bulletin de vote dans la pochette correspondant à l'option choisie.
- Inviter les membres de la communauté à voter,
- Attirer leur attention sur le caractère confidentiel (on peut tourner par exemple le tableau pour qu'il ne soit pas visible au groupe).
- Dépouiller le vote en collaboration avec les participants.
- En plénière analyser les résultats et la signification des données recueillies, par exemple, pourquoi tant, ou si peu de personnes choisissent une option donnée ? Sinon, quelles autres options les communautés préfèrent-elles ? Quel est l'effet de ces choix sur leur santé et leur bien être ?
- En cas d'égalité, procéder à un vote à un tour entre les actions ayant le même nombre de points.

Étape 4 - FORUM COMMUNAL OU REGIONAL

Le forum de la commune est un important espace d'échange entre les élus locaux (*issus de la démocratie représentative*) et les citoyens (*issus de la démocratie participative*), sur les politiques locales.



Le forum communal ou régional permettra :

- aux délégués issus des communautés (villages, quartiers, zones ou sous-préfectures) de rencontrer les élus seuls habilités à l'élaboration et au vote du budget de l'entité en vue de leur soumettre les priorités retenues par les populations et à prendre en charge dans le projet du programme triennal et qui seront transcrites au moment opportun dans le Budget d'investissement ;
- de construire la cohérence entre le plan d'investissement de la commune et les priorités définies par les populations.

A cette étape, les activités suivantes sont à mener :

- Validation des choix d'investissement retenus,
- Définition des critères d'implantation dans les quartiers ou villages, des équipements et services retenus,
- Choix des zones bénéficiaires.
- Définition des modalités de contribution des populations pour la réalisation des projets retenus,
- Validation des stratégies de mobilisation des ressources potentielles identifiées dans l'assiette fiscale. La collectivité territoriale pourra à terme prendre un arrêté pour stabiliser les stratégies de mobilisation retenue d'un commun accord.

- Élaboration de la matrice du budget de la collectivité territoriale par les services techniques compétents.
- La constitution du Comité APEC, d'une vingtaine de membres, représentatif des délégués des communautés, des autorités locales et administratives et des personnes ressources.

Produits attendus et livrables :

- Liste des choix d'investissement prioritaires à inscrire dans le budget de la collectivité territoriale,
- Liste des critères d'implantation,
- Liste des sources et modalités de contribution ou financements complémentaires,
- Calendrier prévisionnel d'exécution de priorités retenues,
- Calendrier de rencontres de redevabilité et tenue de tribunes d'expression populaires
- Copie de l'arrêté pour stabiliser les stratégies de mobilisation retenue d'un commun accord (si l'option a été adoptée par l'entité)



Lancement de la 1^{ère} expérience de budget participatif à l'échelle régionale en Côte d'Ivoire, par le Conseil régional de La Mé, dirigée par M. Patrick ACHI, Ministre d'Etat, Conseiller Spécial à la Présidence de la République.

Outil 10. ANALYSE DE LA RÉALITÉ DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Pour réaliser les priorités locales identifiées, il est indispensable de compter sur les forces tout en étant conscient des faiblesses de la commune ou région. Il est tout aussi important d'identifier les opportunités à exploiter et les contraintes ou menaces à anéantir ou à atténuer en vue de la réalisation des priorités locales.



Les forces et les faiblesses sont habituellement associées aux initiatives et processus enclenchés dans le cadre de l'APEC. Les opportunités et les menaces sont associées à des forces externes exerçant une influence sur le processus.

Objectif :

Cet outil que certains assimilent également sous son appellation anglaise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) permet de renforcer les capacités pour analyser l'environnement extérieur et intérieur d'un projet. Il s'agit d'analyser les forces et faiblesses d'une part, et les opportunités et menaces d'autre part.

Support :

- padex, grandes feuilles de papier ou grand tableau avec les 4 fiches d'analyse
- papier pour chaque groupe, stylos, crayons, marqueurs et craies

Durée : 2 à 3 heures

Déroulement :

- Répartir les participants en petits groupes. Pour faciliter le travail, les participants peuvent se regrouper selon leur type ou zone de travail, ou suivant les rôles et responsabilités (élus, associatifs, agents des services techniques, secteurs privés, etc.) ;
- Chaque groupe remplira les 4 fiches : 1) forces internes à entretenir, 2) faiblesses internes à combattre, 3) opportunités externes à exploiter et 4) menaces externes à atténuer.
- Demander aux participants de proposer en suite des actions à entreprendre pour entretenir ces forces ou combattre ces faiblesses, pour exploiter ces opportunités et atténuer ces menaces en vue d'une bonne mise en œuvre du projet choisi ;
- En plénière, animer une discussion sur les réponses similaires ou tout à fait différentes ? Qu'est-ce que cela révèle sur les expériences et les perceptions de différents groupes ? Y a-t-il des zones de commun accord ou de désaccord total ? Les réponses offrent-elles des indices sur des secteurs qui ont besoin d'être renforcés ou sur des directions à suivre pour le travail futur ?

Matrice d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

	Utile	Néfaste
Interne	FORCES	FAIBLESSES
Externe	OPPORTUNITÉS	MENACES

Tableau 8 : format d'analyse FFOM.

Fiche 1. Analyse interne (première partie)

	Forces à entretenir		Actions proposées
1.			
2.			
3.			

Fiche 2. Analyse interne (deuxième partie)

	Faiblesse à combattre		Actions proposées
1.			
2.			
3.			

Fiche 3. Analyse externe (première partie)

	Opportunités à exploiter		Actions proposées
1.			
2.			
3.			

Fiche 4. Analyse externe (deuxième partie)

	Menaces à atténuer		Actions proposées
1.			
2.			
3.			

Description des stratégies :

.....

.....

.....

.....

Outil 11. IDENTIFICATION DES ALLIES

Objectif

Cet exercice aide à identifier les alliés et opposants possibles dans votre tentative de création d'alliances pour mettre en pratique les actions issues de l'APEC dans votre commune.

Durée : 90mn

Supports utilisés

padex, grandes feuilles de papier ou grand tableau, stylos, crayons, marqueurs et craies

Procédures

- Répartir les participants en petits groupes (de deux à six personnes).
- Se concerter au sein de chaque groupe et remplir les deux fiches : la fiche *d'identification des alliés* et la fiche *d'identification des opposants*.
- En plénière les groupes présenteront leurs réponses,
- Animer une discussion sur les similarités et différences entre les groupes et le pourquoi des différences ?

Fiche 1. Identification des alliés

N°	Questions
1	Qui gagnerait si votre objectif était atteint ? Que gagnerait-on ? _____
2	Qui profiterait de vos efforts ? _____
3	Qui soutient déjà le thème/objectif ? _____
4	Est-ce que quelqu'un profitera financièrement si l'objectif est atteint ? Qui est-il ? _____
5	Quels sont les agences, ministères ou département des institutions publiques qui bénéficieront si l'objectif est atteint ? _____
6	Existe-t-il des groupes religieux qui soutiennent l'objectif ? _____
7	Est-ce que les représentants officiels du gouvernement profiteraient, politiquement ou financièrement si l'objectif était atteint ? _____
8	Est-ce que des représentants officiels du gouvernement s'opposent d'un point de vue philosophique au thème/objectif ? _____
9	Quelle pourrait être votre opposition dans le secteur privé/commercial ? Le secteur des ONG ? _____ Le secteur des loisirs _____

Fiche 2. Identification des opposants

N°	Questions
1	Existe-t-il des organisations ou des individus qui s'opposent à votre objectif ? Qui sont-ils ? _____
2	Quels sont les groupes qui perdront si votre objectif est atteint ? _____
3	Quelqu'un perdra-t-il financièrement si l'objectif est atteint ? Qui ? _____
4	Des groupes religieux pourraient-ils s'opposer à l'objectif ? _____
5	Quels sont les agences, ministères ou départements des institutions publiques qui perdront si l'objectif est atteint ? _____
6	Est-ce que les représentants officiels du gouvernement perdraient politiquement ou financièrement si l'objectif était atteint ? _____

1 - De quoi s'agit-il ?

Une alliance est un partenariat entre deux ou plusieurs parties qui poursuivent des objectifs convenus. La formation d'une alliance s'accompagne habituellement d'un processus de négociation entre les divers partenaires pour préciser les objectifs, les règles de base en matière d'éthique, les domaines d'action conjointe et l'entente sur la forme de coordination et de collaboration à suivre dans le cadre de l'alliance.

La création d'alliances stratégiques est l'un des moyens les plus efficaces pour mettre en œuvre une politique au niveau local. Ce choix s'avère plus valable et plus opportun s'il s'agit d'une approche novatrice comme l'APEC. Pour ce faire, les acteurs locaux doivent mettre en avant le dialogue, nouer des relations entre eux et susciter la participation de toutes les forces de la communauté.

En Afrique, les us et coutumes des différentes régions s'accordent sur l'assertion selon laquelle « les hommes peuvent faire ensemble ce qu'ils ne peuvent pas faire individuellement ».

La création d'alliance autour de l'APEC peut dépasser le cadre de la collectivité locale et réunir des citoyens de différentes collectivités locales ou de différents pays. C'est ainsi qu'on parle de réseau national ou international. On note en Afrique Francophone l'existence d'alliances qui agissent à l'échelle nationale. Ces réseaux sont des moyens de plaidoyer, d'influence et de dialogue entre les acteurs locaux. Elles sont matérialisées par la création d'alliances solides et dynamiques, dont les membres sont en permanente concertation.

A cause de la diversité des alliés et des différentes sensibilités qui l'animent, l'équipe chargée de mettre en place l'APEC dans la collectivité locale doit tenir compte du principe de collaboration et du consensus lors de la création d'alliance.

2 - Deux principes de la création d'alliance : la collaboration et le consensus

i) **Collaboration**

La collaboration est un processus grâce auquel des intervenants, qui ont des points de vue différents à l'égard d'un problème, peuvent de manière constructive explorer leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre entendement sur ce qui est possible. La collaboration comprend la résolution conjointe de problèmes et la prise de décisions en commun parmi des intervenants clés vis-à-vis d'un problème ou d'une question.

ii) **Consensus**

Le consensus est une entente substantielle mesurée par le degré de consentement atteint en demandant aux participants d'exprimer l'une des positions suivantes :

- **Je souscris** à la proposition
- **Je peux m'accommoder** de la proposition
- **Je ne suis pas d'accord** ou **je reste indécis**.
- **Le silence** ne vaut pas un consentement.

La mise en place d'une alliance des acteurs stratégiques se heurte souvent à un désaccord de certaines personnes qui peuvent s'opposer à un aspect du projet, mais tout en admettant la pertinence des autres aspects. D'où la nécessité, pour l'équipe de pilotage, de mettre en avant le consensus en prenant le temps d'expliquer les contours du projet tout en étant

réceptif aux critiques et suggestions de la part des alliés ciblés. Pour ne pas compromettre le consensus entre les alliés, il s'agira d'engager des discussions franches et ouvertes.

3 - Éléments essentiels à comprendre par le facilitateur

Le facilitateur doit comprendre les éléments fondamentaux qui sont liés à la création d'alliances. Pour déterminer ces éléments clefs, il s'agira de se poser quelques questions :

- Quels sont les critères d'évaluation d'une alliance ?
- Quels sont les avantages de la collaboration avec des alliés ?
- Quels sont les inconvénients de la création d'alliance ?
- Comment peut-on pérenniser une alliance ?

Outil 12. LES RESSOURCES ET LES APPORTS POUR LA RÉALISATION DES INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS

Objectif :

Aider les communautés et les acteurs clés à analyser et évaluer, leur propre situation et opérer les choix réalistes pour leur contribution à la réalisation des infrastructures et équipements identifiés dans le cadre de l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la planification, la programmation, la budgétisation et la gestion des affaires locales.

Durée : 60 à 75 mn

Supports :

- Enveloppes,
- Liste des acteurs clés : Conseil local (Autorités locales), État (Agents déconcentrés), organismes d'appui (ONG, OSC), secteurs privés (entreprise), etc. Ces acteurs sont placés verticalement
- Liste des ressources et apports pour la construction de l'équipement : sable, eau, ciment, fer, béton main d'œuvre, etc. (Nota Bene : les facilitateurs peuvent illustrer des images représentants ces acteurs et les tâches et apports divers),
- Bout de papier servant de bulletin de vote.

Déroulement

- Installer le tableau en expliquant à l'assistance le mode de sélection des options en introduisant un (1) bulletin dans l'enveloppe correspondant à l'option choisie,
- tourner le tableau et attirer l'attention sur le caractère confidentiel de l'exercice,
- procéder au dépouillement du vote en vous faisant appuyer par des membres de la communauté,
- En plénière analyser la signification des données recueillies, la faisabilité de chaque option ; les modalités pratiques à mettre en place pour son application, etc.

Expérience terrain: Exemple tableau des ressources et apports, B. Kanouté 2007

Étape 5- VOTE ET APPROBATION du PT PUIS DU BUDGET DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE



Cette étape englobe plusieurs activités : l'élaboration du PT, le vote en conseil local et le dépôt auprès de l'autorité administrative pour approbation ensuite l'élaboration du budget, le vote en conseil local et le dépôt auprès de l'autorité administrative pour approbation et enfin l'affichage du budget approuvé.

L'élaboration, par la Municipalité ou le bureau du conseil régional, du projet du programme triennal se fait à partir des conclusions des consultations populaires qui ont lieu lors des différents foras. L'examen du projet de programme triennal, imprimé à partir du SYGIDAN-CTI, est fait dans un premier temps par les Commissions permanentes du conseil des CT et par l'organe consultatif, exclusivement pour les régions et dans un second temps par le conseil municipal ou le conseil régional qui arrête le programme triennal. Le rapport des consultations populaires accompagne obligatoirement le projet du PT transmis soit au Préfet, si le budget de la CT est inférieur au seuil de trois cents millions (300 000 000) de francs CFA, soit à la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local pour les CT dont le budget excède ce seuil.

L'approbation des PT dont le budget de la CT est inférieur ou égal au seuil est donnée par le Préfet tandis que le Ministre chargé des Collectivités Territoriales approuve les PT dont le budget est supérieur au seuil.

Quant à l'élaboration du budget, elle débute par la présentation, aux populations, des actions et opérations du programme triennal à exécuter dans ledit budget. Il est ainsi

préparé par le Maire ou le Président du conseil régional en tant que la traduction annuelle du PT qui prend déjà en compte les priorités des populations sur trois ans. L'examen et le vote du budget se passent au sein du conseil local, cependant les membres du comité local peuvent assister, à titre d'observateurs, aux temps forts de présentation, aux populations, de la proposition de budget par l'exécutif et de délibération des conseillers. Cela leur permettra d'exercer leur droit à l'information et le contrôle citoyen de l'action publique locale.

Produits attendus et livrables :

- Rapport de consultations populaires ;
- Copie de la délibération du PT ;
- Copie du PT approuvé par la tutelle ;
- Copie délibération et budget voté ;
- Lettre de transmission avec accusé de réception au préfet ;
- Approbation de la tutelle ;
- Copie du budget de la collectivité territoriale issue de son approbation par la tutelle.

RESUMÉ DE LA PHASE PARTICIPATION A LA PROGRAMMATION ET BUDGETISATION

Étapes	Activités à conduire	Acteurs/Responsabilités
Forum communautaire	- Présentation du plan local (s'il existe), - Échange et identification des problèmes	Par les acteurs locaux, rencontre animée par les facilitateurs APEC dans chaque village, groupement ou zone constituée de regroupements de villages ou groupement
	Priorisation des besoins	Par les acteurs locaux, rencontre animée par les facilitateurs APEC dans chaque village, fraction, quartier ou sous-préfecture
	Choix des délégués	Par les acteurs locaux, rencontre animée par les facilitateurs APEC dans chaque village, groupement, chefferie ou sous-préfecture. Le choix des 2 à 3 délégués se fera selon des critères de représentativité.
	Élaboration du profil fiscal	Par les acteurs locaux ; cet exercice sera animé par les facilitateurs APEC et conduit dans chaque village, groupement, chefferie, zone ou sous-préfecture. Il se fera sur la base des textes de loi qui définissent les assiettes fiscales
Forum des délégués	Consolidation des priorités issues des villages et secteurs	La consolidation sera faite par les délégués choisis dans les zones. La rencontre est animée par les facilitateurs APEC à l'échelle de la commune Les délégués seront appuyés par les STD pour la faisabilité technique et financière des projets retenus.
	Sélection des membres du comité APEC	La sélection sera faite par les délégués choisis dans les zones. La rencontre est animée par les facilitateurs BP à l'échelle de la commune Le cahier de charge du comité APEC sera finalisé et présenté aux membres avant choix des représentants. Ces derniers seront complétés plus tard par des élus et agents municipaux au cours du forum de la commune
Forum communal ou régional	Validation des choix d'investissement à prévoir dans le budget	La validation sera faite par les délégués choisis dans les zones et les élus. La rencontre est animée par les facilitateurs APEC à l'échelle de la commune.
	Définition des critères et zones d'implantation des investissements à faire	La définition des critères et zones d'implantation sera faite par les délégués choisis dans les zones, la rencontre est

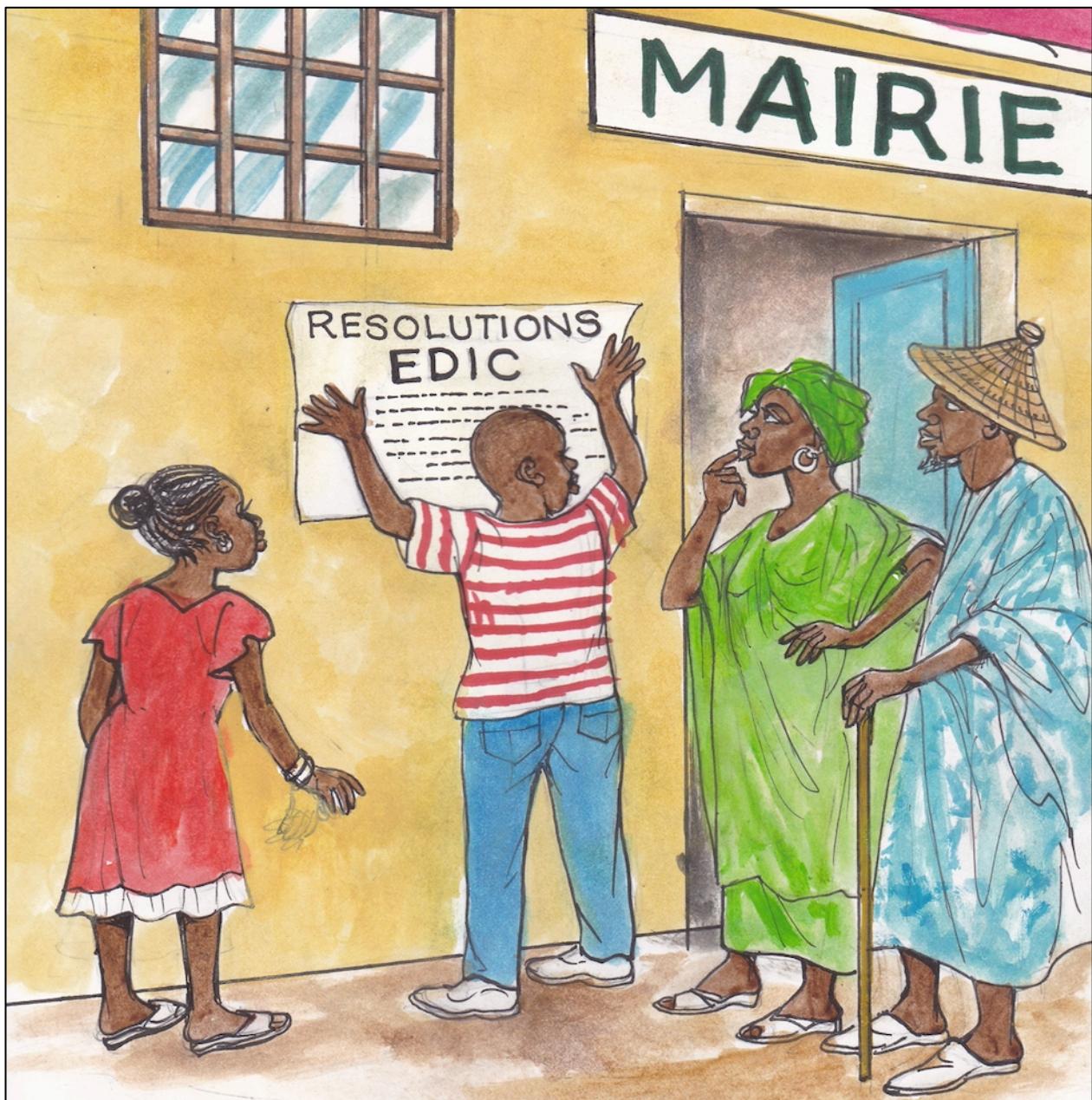
		animée par les facilitateurs APEC à l'échelle de la commune. Les critères sont définis en fonction de plusieurs paramètres (par exemple le niveau de pauvreté, l'éloignement du village, etc.)
	Définition des modalités de contribution	<p>La définition des modalités de contribution sera faite par les délégués choisis dans les zones, la rencontre est animée par les facilitateurs APEC à l'échelle de la commune. Le cahier de charge du comité local sera défini et les membres choisis. Ces derniers seront complétés plus tard par des élus et agents municipaux</p> <p>Les délégués et élus se mettent d'accord sur les stratégies de mobilisation du potentiel fiscal,</p> <p>Les élus peuvent prendre un arrêté d'application de la stratégie de mobilisation.</p>
	Constitution du comité APEC	<p>Le Comité sera constitué par les délégués choisis dans les zones et les élus, la rencontre est animée par les facilitateurs APEC à l'échelle de la CT.</p> <p>Le comité sera composé des délégués des territoires, des élus et des agents de l'administration. Le comité du BP sera institutionnalisé par arrêté du maire ou du président du conseil régional, qui définit également son cahier de charge.</p>
Vote du budget	- Présentation, aux populations, des actions et opérations du PT à exécuter dans le budget annuel ; - Élaboration du budget primitif à partir du PT,	<ul style="list-style-type: none"> - Par l'élue ; - par l'administration local ; - Par le conseil local
	Examen du budget	<ul style="list-style-type: none"> - Par le conseil municipal et le Comité APEC au niveau de la CT ; - Par la commission départementale des programmes et des budgets pour un budget inférieur au seuil ; - Par les services de la DGDDI et les membres de la commission interministérielle chargée de l'examen des documents de programmation et de budgétisation pour un budget supérieur au seuil.
	Approbation du budget	Par l'autorité de tutelle

Cycle 2

REDEVABILITE ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE AUX CITOYENS

Ce 2^{ème} cycle porte sur la redevabilité de l'approche de participation et de l'engagement citoyen dans la planification, la budgétisation et la gestion des affaires locales. Il démarre après l'approbation du budget de la collectivité territoriale par la tutelle.

La restitution publique du budget approuvé par l'autorité administrative, rentre dans le cadre du retour de l'information aux populations. Il contribue à renforcer la confiance entre les élus, autorités locales et les citoyens ainsi que la transparence dans la gouvernance publique. Il s'agit par cet acte de revenir vers les populations pour leur rendre compte de l'approbation et exécution du budget local.



Expérience terrain : Apport des Comités de Développement de Quartier (CDQ) de Koutiala – Mali

Actions		Les étapes
1	Mise en place des CDV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise de contacts avec mairie et conseil de CDV ✓ Élaboration de TDR de la mise en place ✓ Information et mobilisation de la population du Village ✓ Assemblée générale avec la population du Village ✓ Élaboration et adoption des statuts et règlements des CDV ✓ Mise en place du CDV.
2	Redynamisation / restructuration du CDQ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établissement de la situation de référence (membres actifs et inactifs) du CDQ ✓ Élaboration de TDR de l'atelier et outil d'analyse de diagnostic ✓ Organisation d'atelier diagnostic du CDQ ✓ Partage et validation des résultats du Diagnostic avec la mairie et le chef de quartier ✓ Information et mobilisation de la population du quartier ✓ Mise en place de commission de renouvellement (SDS-ES, la mairie, AMEDD, Radio locale, Coordination des CDQ) ✓ Remembrement ou renouvellement du CDQ en assemblée de quartier
3	Élaboration de plan d'action des CDQ/CDV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation d'assemblée et d'identification des besoins de la population ✓ Priorisation et validation des besoins identifiés en assemblée ✓ Élaboration du plan d'action par le CDQ/CDV ✓ Partage du plan d'action avec la mairie et le chef de village ✓ Mise en œuvre du plan d'action
4	Renforcement des capacités des CDQ/CDV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de TDR de l'atelier ✓ Atelier diagnostic d'identification des besoins ✓ Analyse et priorisation des besoins ✓ Élaboration de Modules de formation thématique ✓ Identification des personnes à former ✓ Tenue de la session de formation des CDQ/CDV ✓ Production de rapport
5	Planification participative	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recensement des besoins de la population par les CDQ/CDV en assemblée ✓ Assemblée de priorisation des besoins des quartiers et village ✓ Participation à l'atelier de planification organisé par la mairie, ✓ Restitution de l'atelier de planification au niveau du quartier/village
6	Suivi de la mise en œuvre des projets	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des membres de la commission, ✓ Mise en place de la commission, ✓ Élaboration d'un programme de suivi des activités, ✓ Participation aux réunions de chantier de chaque sous projet, ✓ Partage d'information sur l'état d'évolution des projets dans le quartier /village
7	Gestion des équipements et infrastructures publics	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des membres des comités de gestion, ✓ Mise en place des comités de gestion, ✓ Information/sensibilisation de la population sur l'entretien et gestion des infrastructures publiques, ✓ Faire remonter les informations sur les cas d'incivisme aux responsables hiérarchiques
8	Gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enregistrement des plaintes, ✓ Partage des plaintes avec le conseil de quartier /village ✓ Organisation des rencontres de concertation en collaboration avec les chefs de quartier et village

Encadré 3

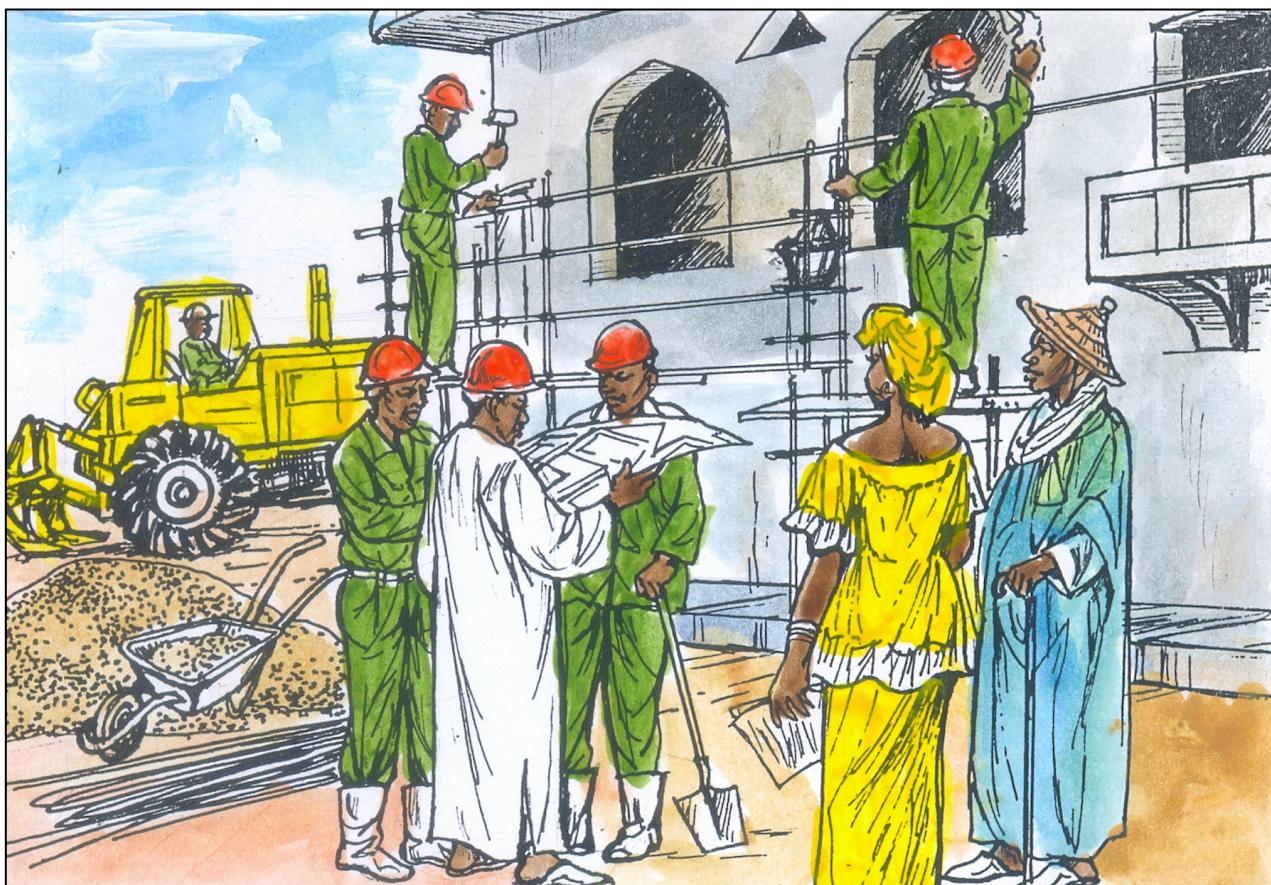
Étape 6 - EXECUTION DU BUDGET

L'exercice budgétaire commence le 1^{er} janvier de l'année. L'étape d'exécution du budget comprend les activités majeures suivantes :

- Publicité du budget approuvé (affichage, assemblée générale ou forum de restitution du budget approuvé, les radios communautaires et TIC peuvent être mises à contribution, etc.)
- Passation des Marchés conformément à la réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public.
- Exécution des projets retenus pour réalisation au cours de l'année. Il est important d'associer les populations depuis la conception des œuvres à réaliser.
- Organisation dans les zones, des séances de restitution et de partage pour la redevabilité et le compte rendu sur l'exécution budget.

Produits attendus et livrables :

- Compte rendu de présentation et restitution du Budget dans les quartiers, villages, fractions, zones, sous-préfectures, etc.,
- Copie du budget citoyen de la collectivité territoriale
- Plan de passations de marchés,
- PV de réunion de chantier.



Outil 13. MECANISMES D'INFORMATION ET REDEVABILITE SUR LA GESTION PUBLIQUE LOCALE

Objectif

Inciter les participants à mettre à profit leur expérience personnelle et leur créativité pour trouver des stratégies de communication et de partage du budget local et des actions à réaliser avec les populations et divers acteurs locaux de la collectivité territoriale. Il fournit également aux participants l'opportunité de réfléchir à la stratégie de mobilisation des acteurs autour du processus de l'APEC.

Durée : 2 heures

Déroulement

La collectivité territoriale veut cette année, élaborer son budget en s'appuyant sur une approche participative. Pour ce faire, les participants doivent déterminer comment :

- procéder pour transmettre des informations et renseignements aux citoyens,
- mobiliser les acteurs clés autour de la gestion publique et du budget local,
- solliciter, en retour, des suggestions sur la façon de s'y prendre.

Les participants élaborent un plan de communication adapté en répondant aux questions ci-dessous et intègrent leurs réponses au plan de communication et de consultation proposée :

- Comment serait-il possible de partager l'enjeu d'exécution du Budget de la collectivité et de rendre compte aux citoyens ?
- Quels groupes de citoyens le conseil local devrait-il consulter ?
- Quelle est la meilleure façon de joindre chacun de ces groupes ?
- Quels renseignements et informations le conseil devrait-il fournir aux citoyens ou divers acteurs et quels renseignements ou questionnements devrait-il obtenir d'eux en retour ?

Les participants doivent également :

- Décrire les mesures que pourrait prendre l'organe exécutif local afin de s'assurer de la participation de ces groupes d'acteurs.
- En plénière, présenter les plans élaborés.
- Animer une discussion autour des avantages et des inconvénients des différents plans.
- Terminer l'exercice par une discussion générale sur l'importance d'associer et informer les citoyens au processus, de même que sur les diverses façons dont les conseils locaux peuvent collaborer avec des groupes de citoyens à la mise en œuvre de l'APEC.

Note d'expérience : les canaux pour la redevabilité et l'obligation de rendre compte de la gestion publique aux citoyens

Pour rendre compte à la population de la gestion des ressources publiques et l'exécution du budget local, l'utilisation de certaines stratégies de communication participative demeure incontournable.

Une bonne stratégie de communication, cible deux types de supports ou canaux : ceux destinés à un grand public et ceux pour un public spécifique. Pour le grand public, on peut utiliser les mass médias, l'affichage dans les lieux publics, la distribution de brochures, la distribution de dépliants, prospectus, les tribunes d'expression populaires, les crieurs publics, etc.

☞ **Les mass média dans la promotion de l'APEC:** Les journaux, radios et télévisions constituent un ensemble de supports véhiculant des messages dont la cible privilégiée est le grand public. Il faudra toujours définir les contenus en fonction des particularités de chaque support media et évaluer l'audience réelle des titres de journaux, des chaînes radiotélévisées ou radios communautaires choisies à l'aune du rapport impact/coût.

☞ **Les journaux locaux :** L'utilisation des journaux locaux peut soutenir les efforts en renseignant la communauté sur l'exécution budgétaire. Sur ce point il est préférable d'avoir un partenariat avec un journaliste ou organe de presse dès l'entame de l'APEC.

☞ **La télévision :** Sauf dans les pays et les régions où la télévision communautaire est bien développée, on n'utilise pas la télévision comme on le pourrait, principalement en raison des coûts qui y sont associés. Le médium a cependant un potentiel extraordinaire pour appuyer et nourrir les discussions, les débats et les interventions de développement, et permet de donner à ces activités une ampleur qu'elles ne peuvent atteindre avec les petits groupes.

☞ **La radio communautaire :** Dans plusieurs contextes, la radio communautaire est l'outil de communication de prédilection pour rejoindre un vaste public ou des groupes habitant à l'extérieur des frontières de la communauté. Il y a cependant trois réserves importantes à prendre en considération pour maximiser son usage. Tout d'abord il est important de s'attacher la collaboration d'un producteur/réalisateur et de travailler avec cette personne pendant toute la durée du processus de communication. Il faut également combiner l'utilisation de la radio avec un travail sur le terrain afin d'assurer une communication à double voie ; de cette façon, la radio peut soit poursuivre et soutenir une initiative de communication entreprise en même temps, soit être intégrée à l'initiative pour permettre aux gens de s'exprimer librement.

☞ **L'affichage dans les lieux publics :** L'affichage dans les lieux publics, un moyen de sensibilisation efficace

☞ **La distribution de brochures, dépliants, prospectus, etc.**
Pour favoriser la communication entre des acteurs stratégiques chargés de la mise en œuvre de BP on peut utiliser : **distribution de documents ou de rapports entre acteurs** (diapositives, films, ouvrages, Cd Roms, brochures, dépliants, prospectus, etc.), le **courrier postal**,

☞ **Les TIC** notamment SMS, Site web, internet, etc.

Encadré 4

Outil 14. RESTITUTION PUBLIQUE DE LA GESTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Objectif

Dans le cadre de la bonne gouvernance locale et le renforcement de la démocratie, l'obligation de rendre compte et la redevabilité sont des besoins essentiels à satisfaire pour minimiser les incertitudes entre les citoyens et leurs institutions publiques. Ces incertitudes se sont souvent traduites par la méfiance voire la défiance des institutions publiques, le manque d'intérêt à la gestion publique locale et l'incivisme fiscal.

L'objectif de cette restitution publique est de permettre aux autorités élues de présenter aux populations, le bilan annuel de la gestion de la collectivité territoriale. Cela permettra d'assurer un meilleur engagement citoyen autour de la gestion publique locale ; le renforcement de la transparence dans la gestion publique et le renforcement de la citoyenneté fiscale pour faciliter le paiement des impôts et des taxes.

Dans le cadre du présent guide, la restitution publique de la gestion des collectivités territoriales constitue une étape du processus de participation et d'engagement citoyen dans la gestion publique locale.

Déroulement

En s'appuyant sur les instances, les structures et les cadres de participation et d'engagement citoyen mis en place, les autorités, avec l'appui des facilitateurs formés prépareront la restitution en insistant sur :

- La communication et l'information des parties prenantes,
- L'accompagnement des élus locaux et personnels de la collectivité territoriale

Il s'agira essentiellement dans cette étape de permettre aux élus de faire :

- La restitution devant les populations et dans les cadres de participation et d'engagement citoyen mis en place,
- L'élaboration du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations.

Outil 15. Analyse budgétaire

L'analyse budgétaire est une modalité du Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP) qui s'inscrit donc dans le contexte de la démocratie, la bonne gouvernance et de la citoyenneté. Le CCAP est une démarche fondée sur l'engagement civique des citoyens, des acteurs de la société civile, à demander des comptes aux détenteurs de pouvoir. Le CCAP s'exerce en vue d'exiger, des décideurs aussi bien publics que privés, des comptes par rapport à leur mandat, en ce qui concerne l'offre des services publics.

L'Arrêté du Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité n° : 1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 septembre 2023, rend obligatoire pour les organes dirigeants des collectivités, la présentation publique de leur compte administratif. Il donne la latitude aux citoyens de participer non seulement à la gestion des affaires de sa collectivité mais aussi d'y exercer un contrôle à travers l'information par affichage, ou par tout autre moyen de communication et d'information approprié.

L'analyse budgétaire qui est utilisée permet aux citoyens, ONG, et organisations de la société civile de suivre, évaluer et influencer la réalisation des droits à la cité, en :

- Identifiant les éléments quantifiables en termes budgétaires
- Examinant les recettes et les dépenses budgétaires en rapport avec la pauvreté et la réalisation des droits économiques, sociaux, culturels.
- Introduisant de bonnes pratiques pour informer d'une manière adéquate les citoyens sur les questions de planification et de budget (transparence), garantir une participation significative de la société civile (participation), et fournir en temps voulu des rapports adéquats (imputabilité),

Objectif

- Identifier les politiques et programmes essentiels pour la réalisation des droits économiques, sociaux, culturels ;
- Analyser les recettes et les dépenses de la collectivité territoriale pour déterminer dans quelle mesure elles reflètent les programmes et politiques identifiés et favorisent leur mise en œuvre ;
- Intégrer cette analyse dans une perspective globale des priorités et des décisions du conseil local.

Durée : 3 heures environ

Les acteurs à impliquer

- Membres du comité local APEC
- Médias
- OSC Développement rural
- Secteurs sociaux
- OSC services
- OSC Mines et industrie

- Représentants de Jeunes
- Femmes et groupements féminins
- Autorités traditionnelles
- Légitimités sociales
- Communicateurs traditionnels

Déroulement : guide des interventions (*modèle utilisé par Groupe Suivi Budgétaire*)

- Mots de bienvenu de l'autorité locale
- Allocution d'ouverture de l'Autorité Administrative
- Présentation du rapport d'analyse (en langue locale) par le Porte-parole des participants aux sessions de formation et d'élaboration du rapport d'analyse du budget primitif de la collectivité territoriale,
- Commentaires de l'Autorité Locale et de l'Autorité Administrative,
- Questions de participants/invités,
- Réponses Autorité Locale, Autorité Administrative, et participants aux sessions de formation et d'élaboration du rapport d'analyse du budget primitif de la collectivité territoriale
- Mots de remerciement de l'Autorité Locale,
- Mots de clôture de l'Autorité Administrative,

CANEVAS TYPE DE RAPPORT D'ANALYSE BUDGÉTAIRE

Introduction

I. Objectifs et intérêts des débats publics

II. Déroulement des débats

III. Questions clés :

IV. Engagements

- Autorités communales,
- Élus locaux,
- Sous-préfecture/Services techniques,
- Population,
- Chefs de quartiers, chefs des villages,
- Organisation de la Société Civile,
- Grand public

V. Recommandations

Conclusion

EXEMPLE DE CADRE D'ANALYSE BUDGÉTAIRE

N°	Objectifs d'analyse	Données à collecter	Documents/acteurs de référence	Source/lieu des données	Instruments de collecte de données	Outils d'analyse
1	Analyser la cohérence entre les dépenses d'investissement prévues dans le budget et celles réalisées en 2014 et 2015	Montant des dépenses d'investissements prévus dans le budget 2014 et 2015 Montant des investissements réalisées en 2014 et 2015	Budget 2014 et 2015 Comptes administratifs 2014 et 2015	Conseil régional	- Fiche de collecte - Grille d'entretien	-
2	Analyser le niveau des ressources mobilisées par rapports aux ressources prévisionnelles (2014-2015)	Montant des ressources prévues en 2014 et 2015 Montant des ressources mobilisées en 2014 et 2015	Budgets 2014 et 2015 Comptes administratifs 2014 et 2015	Conseil régional	- Fiche de collecte - Grille d'entretien	Excel
3	Analyser le poids des dépenses d'investissement en faveur de la population ⁷ par rapport au budget 2014 et 2015	Montant des dépenses d'investissements prévues en faveur de la population en 2014 et 2015 Montant des investissements réalisées en faveur de la population en 2014 et 2015	Comptes administratifs 2014 et 2015	Conseil régional	- Fiche de collecte - Grille d'entretien	-

NB : Il faut préciser les activités qui se cachent derrière les montants

⁷ C'est une réalisation qui se fait en faveur de la population et qu'elle utilise directement pour son bien être dans les secteurs suivants : Santé, Education, Eau, Assainissement, Route et Agriculture...

FICHES DE COLLECTES

Fiche N°1 : Exemple de fiche d'analyse de la cohérence entre les dépenses d'investissement prévues dans le budget et celles réalisées

<i>Désignation</i>	<i>Montant des dépenses d'investissements prévus dans le budget</i>		<i>Montant des investissements réalisés</i>		<i>Écarts</i>		<i>Taux</i>		<i>Commentaires sur la cohérence des activités</i>
	<i>Année</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>
<i>Montant</i>									

- Action : comparé le montant des dépenses d'investissement prévu dans le Budget et celui réalisé en 2014 et 2015.
- Intérêt : Apprécier la cohérence entre le montant des dépenses d'investissement prévu dans le Budget et celui réalisé en 2014 et 2015.
- Calculs :
 - Écart = Prévision moins (-) réalisation ;
 - Taux de réalisation = (Réalisation/Prévision) x 100

FICHES DE COLLECTES

Fiche N°2 : Exemple de fiche d'analyse du niveau des ressources mobilisées par rapports aux ressources prévisionnelles

<i>Désignation</i>	<i>Montant des ressources prévues dans le budget</i>		<i>Montant des ressources mobilisées</i>		<i>Écarts</i>		<i>Taux</i>		<i>Commentaires</i>
	<i>Année</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>
<i>Ressources Propres</i>									
<i>État</i>									
<i>Part PTF</i>									
<i>Montant Global</i>									

- Action : comparé le montant des ressources prévues dans le budget et celui mobilisées en 2014 et 2015 et de connaître la part des PTF, de l'État et les ressources propres.
- Intérêt : Apprécier le niveau des ressources mobilisées par rapports aux ressources prévisionnelles en 2014 et 2015.
- Calculs :
 - Écart = Prévision moins (-) réalisation ;
 - Taux de réalisation = Réalisation/Prévision x 100
 - Ressources propres= Ressources mobilisées moins (-) (Parts PTF plus (+) État)

FICHES DE COLLECTES

Fiche N°3 : Exemple de fiche d'analyse du poids des dépenses d'investissement en faveur de la population par rapport au budget

Désignation	Montant du budget total		Montant des dépenses d'investissement en faveur de la population		Taux		Commentaires
	<i>Année</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>
<i>Montant</i>							

- Action : Connaitre le poids des dépenses d'investissement en faveur de la population par rapport au budget de l'année N-1 et N.
- Intérêt : Apprécier le poids des dépenses d'investissement en faveur de la population par rapport au budget de l'année N-1 et N.
- Calcul : le poids = (Dépenses d'investissement en faveur de la population/Budget total) x 1

Étape 7 - SUIVI ET BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Les textes de loi de la décentralisation insistent sur la mise en place et la nécessité d'accompagnement par un dispositif renforcé de suivi évaluation permettant de prendre à temps les mesures correctives nécessaires dans l'exécution budgétaire. A ce titre, une attention sera portée sur :

- i) La production chaque mois par tout gestionnaire de crédit de la situation d'exécution physique et financière du budget de sa collectivité territoriale,
- ii) La production chaque mois par chaque personne responsable des marchés d'un rapport sur la mise en œuvre du plan de passation des marchés publics dont il a la responsabilité ;
- iii) L'organisation au sein de chaque commune, sous la présidence de l'ordonnateur, d'une revue trimestrielle de l'exécution du budget,

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'APEC, les mécanismes de redevabilité qui peuvent être opérationnalisés sont :

- Des foras de compte rendu d'exécution qui peuvent être décentralisés dans les villages, fractions, quartiers et sous-préfectures,
- Les rencontres d'information avec le Comité APEC qui assure le relais entre l'institution locale et les populations,
- Les radios communautaires qui peuvent être utilisées comme supports de communication, etc.

Cette étape jette les bases du prochain cycle de l'APEC. Cette activité sera conduite de manière participative avec l'implication des acteurs clés de la commune. Des fiches de suivi, seront tenues servant de référence pour conduire le suivi et évaluation.

Il se fait en fin d'exercice annuel et constitue un temps fort d'évaluation du processus afin d'apporter les ajustements nécessaires avant le démarrage d'un nouveau cycle. Les textes d'orientation budgétaire prévoient la mise en place des cadres de concertation entre la collectivité territoriale et les structures déconcentrées du Ministère en charge de l'économie, en vue d'aplanir les difficultés particulières rencontrées dans l'exécution du budget (mobilisation des recettes). Cette avancée des textes devrait être mise à profit pour assurer une amélioration continue de la qualité de la gouvernance par :

- L'analyse des difficultés rencontrées avec des propositions concrètes,
- La stabilisation des acquis démocratiques à consolider.

Produits attendus et livrables :

- Compte rendu de réunion de suivi communautaire,
- Compte rendu de l'évaluation participative du processus,
- Compte rendu de restitution des conclusions et données dans les quartiers, villages, zones, etc.
- Liste des participants avec indications de genre ;

Outil 16. SUIVI DES INVESTISSEMENTS

Objectif

Cet outil permet aux membres du Comité Local APEC de faire un suivi des investissements et réalisation et d'identifier les gaps entre prévisions et réalisations. Pour ce faire, les membres du Comité Local APEC peuvent recueillir l'appui et les conseils d'experts dans les domaines de réalisation.

Durée : 3 heures environ

Déroulement

- Initiations à l'analyse qualité des équipements,
- Visite des investissements et immobilisations,
- Constatations des écarts,
- Dresser un rapport des écarts constatés
- Interpeller des acteurs intervenants dans la maîtrise d'ouvrage, conception et réalisation.



Cadre d'analyse de l'efficacité des infrastructures

Cas de la rénovation d'une Boucherie (Expérience terrain)

N°	Objectifs d'analyse	Données à collecter	Réalisées	Documents/acteurs de référence	Sources/lieu des données	Commentaires et analyse
	Prévues	Réalisées				
Analyser le respect des engagements pris lors de la réalisation des ouvrages par le conseil Régional en 2015	Construction de la boucherie	Bâtiment existe	-Contrats et ses annexes (signé entre le CR et les entreprises)	Conseil régional	-constat général des populations ; Les équipements prévus conformément aux engagements contractuels non pas été respectés <i>(On devrait être plus explicite en citant les équipements manquants)</i>	-Les populations n'ont pas été impliquées dans le suivi de l'exécution des travaux à part l'information donnée au début des travaux,
	Dotation en équipement	Absence de certains équipements conformément aux engagements contractuels	-Contrats et ses annexes (signé entre le CR et les entreprises)	Conseil régional		

Visite de terrain relative au suivi de l'efficacité/efficience des infrastructures réalisées
(La rénovation d'une Boucherie)

Cadre d'analyse de l'efficacité des infrastructures : Cas de l'Unité de fabrication de savon et forage

N°	Objectifs d'analyse	Données à collecter	Réalisées	Documents/acteurs de référence	Sources/lieu des données	Commentaires et analyse
		Prévues	Réalisées			
	Analyser le respect des engagements pris lors de la réalisation des ouvrages par le conseil Régional en 2015	La boucherie est réalisée à Bouaké,	Le bâtiment existe	Contrats et ses annexes (signé entre le CR et les entreprises	Conseil régional	A l'heure actuelle tous les équipements ne sont pas acquis (<i>quels sont ceux qui manquent</i>), -la boucherie est fonctionnelle à ce jour,

Outil 17. ÉVALUATION CITOYENNE DES SERVICES PUBLICS

L'évaluation citoyenne des services publics est une approche participative pour l'appréciation, la planification, le suivi et l'évaluation de services. Elle permet d'analyser conjointement les difficultés sous-jacentes des problèmes liés à la prestation dudit service et trouver des solutions convenues par tous pour résoudre les difficultés identifiées. C'est un excellent moyen d'augmenter la participation, la redevabilité et la transparence entre utilisateurs des services, des prestataires de service et des décideurs.

Objectif

Collecter des données pour l'amélioration des services publics par l'implication de la communauté et par la création d'un dialogue entre usagers, prestataires et administration locale, à travers des actions participatives d'évaluation, de planification, de plaidoyer et de suivi des actions

Durée : 4h

Déroulement

1. Identifier les problèmes

Après avoir identifié et documenté les informations de base sur le service, les groupes doivent échanger sur les problèmes liés au service qui nécessitent une analyse. Clarifiez les problèmes en posant des questions :

- Comment fonctionne le service ?
- Quel service marche bien ?
- Qu'est-ce qui ne marche pas bien ?
- Etc.

Notez dans un tableau, tous les problèmes soulevés par les groupes et retenez seulement les problèmes que le groupe accepte de mentionner dans la liste. Par une animation, aider le groupe à assembler les problèmes similaires et à convenir d'un ou de deux problèmes clés et prioritaires à traiter. Pour chaque problème, demandez des suggestions sur la façon dont on pourrait améliorer la prestation. Notez les suggestions pertinentes et discutez de leur application.

2. Classer les problèmes par ordre de priorité

Demandez au groupe de se mettre d'accord sur les problèmes les plus importants et urgents à résoudre dans un premier temps. Laissez les groupes justifier leur choix en utilisant le tableau à droite :

Problème	Priorité	Raisons

3. Développement des actions d'amélioration du service

Appliquez le questionnement ci-dessous pour chacun des problèmes prioritaires identifiés :

- QUOI : Thèmes prioritaires (problème prioritaire identifié) et Action (activités nécessaires pour répondre aux problèmes)
- QUI : Responsable (nom, institution), Acteurs à impliquer pour l'action (nom, institution)
- OÙ : lieu où doit être menée l'action
- QUAND : Durée réaliste et date de démarrage prévisionnel
- COMMENT : modalités pratiques pour conduire l'action
- POURQUOI : indicateurs de problèmes
- MOYENS : Ressources nécessaire pour réaliser l'action

Outil 18. ÉVALUATION ET AJUSTEMENT DES ACTIONS DE L'APPROCHE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

Objectif

Donner aux participants l'occasion d'élaborer un plan pour l'évaluation de l'action et des réalisations faite dans le cadre de l'approche de participation et engagement citoyen dans la planification, la programmation, la budgétisation et la gestion des affaires publiques au niveau local. Dans la perspective d'institutionnalisation de l'APEC, cette évaluation permettra aussi à l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur les modifications et ajustements nécessaires avant d'engager le prochain cycle.

Durée : 90 minutes

Déroulement

- Annoncez aux participants qu'ils vont travailler à l'élaboration d'un plan devant permettre l'évaluation de l'efficience d'un service municipal.
- Répartir les participants en trois groupes et attribuer à chaque groupe l'un des services suivants :
 1. Fonctionnement d'un service public
 2. Désensablement des rues et de la voirie,
 3. Collecte des ordures ménagères
 4. L'appui aux OSC,
 5. L'organisation et la gestion des secours au profit des nécessiteux,
 6. La gestion, l'entretien et l'équipement des infrastructures sanitaires,
 7. Évaluation de la participation de genre (jeunes, femmes, etc.)
 8. Etc.
- Distribuer aux participants des exemplaires des feuilles de travail ci-jointes et les inviter à s'en servir pour guider leur réflexion. Accordez-leur environ 45 minutes pour élaborer leur plan.
- En plénière demander aux groupes de présenter leur plan. Les encourager à exprimer leurs opinions sur ce qui leur plaît dans chaque plan, et à formuler aussi leurs réserves.

RÉSUMÉ DE LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Étapes	Activités à conduire	Acteurs/Responsabilités
Exécution du budget	Restitution du budget	Par le conseil local et le comité APEC avec l'appui des facilitateurs APEC. En fonction des dimensions socio culturelles, différentes modalités se prêtent à l'exercice (affichage, TIC, réunions communautaires, assemblées villageoises, etc.)
	Passation des marchés	Par le conseil local, l'administration locale, les représentants STD, et les membres du comité APEC. Se fait selon la réglementation définie.
	Exécution des projets	Par les entreprises privées, le conseil communal, le comité APEC, acteurs locaux, avec l'appui des STD. Des visites régulières sont effectuées.
	Suivi de l'exécution du budget	Par le conseil local, l'administration locale, les représentants STD, et les membres du comité APEC.

		<p>Ils font régulièrement le point de l'exécution physique et financière du budget. Les populations sont impliquées à cet exercice qui peut se faire de manière publique tous les mois ou trimestres.</p> <p>Différentes modalités pour rendre compte : foras communautaires, rencontres d'information avec le comité APEC, etc.</p>
--	--	--

Tableau 15

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS FINALES POUR UNE APPROCHE REUSSIE DE PARTICIPATION ET D'ENGAGEMENT CITOYEN DANS LA GESTION PUBLIQUE ET LE BUDGET LOCAL

Au-delà des défis énumérés plus haut, l'approche de participation et d'engagement citoyen dans la planification, la programmation, la budgétisation, la reddition du compte administratif et la gestion des affaires publiques au niveau locale est une école de la démocratie et de renforcement des capacités endogènes.

Il est important de mentionner que le volet renforcement des acteurs locaux d'une manière générale et de manière spécifique la formation des facilitateurs des APEC, occupe une place centrale pour la réussite du processus. En effet, notre constat à l'échelle du continent est que plusieurs cas d'échec des approches de gouvernance participative notés sont liés au fait que les communes ont engagé le processus sans accompagnement et renforcement des capacités techniques de personnes ressources formées à la maîtrise des enjeux et difficultés inhérentes au processus de participation et d'engagement citoyen et qui peuvent donner des conseils avisés aux élus et leaders de la société civile.

Le présent guide permettra aux élus qui souhaitent engager le processus d'avoir un recul optimal leur permettant d'assurer le leadership sur tout le processus de participation et d'engagement citoyen qui est éminemment politique et de partage de pouvoir et de responsabilité. La réussite du processus dépendra de la volonté des autorités locales et divers acteurs à s'impliquer et à faire face à des défis multiples qui se posent. C'est pour ces raisons que nos recommandations finales porteront sur :

- La nécessité de renforcer les capacités des acteurs impliqués (élus, techniciens, citoyens, etc.) pour une participation de qualité au dialogue politique ; mais également la nécessité de développer les capacités humaines et techniques d'accompagnement des processus. Cela permettra d'éviter la perte de qualité des processus participatifs et le risque d'effondrement des espaces de citoyenneté et résurgence des conflits locaux.
- L'appropriation par les institutions et l'État, des acquis démocratiques capitalisés des processus participatifs et l'institutionnalisation des processus de participation et d'engagement citoyen,
- Le renforcement du leadership local des élus et responsables de la société civile,

L'expérience montre que les communes qui en tirent les meilleurs profits sont celles dont les autorités sauront développer un véritable leadership local pour :

- Consolider le socle de la démocratie locale en accompagnant l'émergence d'une nouvelle conscience citoyenne, le renforcement des institutions locales et la construction des espaces de citoyenneté bâties sur toutes les légitimités sociales.
- Améliorer les mécanismes de financement du développement local appuyés sur une mobilisation des ressources propres, la mobilisation de tout le potentiel de la coopération décentralisée et de la diaspora, le développement de partenariats stratégiques avec les programmes nationaux ou locaux et le secteur privé local et enfin l'exploitation des possibilités offertes pour l'emprunt bancaire ou auprès de structures intermédiaires de financement.

Bibliographie

- Charte Africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local
- Loi n°2016-886 du 08 novembre 2016 portant constitution de la république de Côte d'Ivoire, JORCI n° 16, pp 129-144
- Loi n°2020-885 du 21 octobre 2020 portant régime financier des collectivités territoriales et des districts autonomes, JORCI n°93, pp 1354-1365
- Loi n°2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'administration territoriale, JORCI n°78, pp 541-562
- Loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des collectivités territoriales, JORCI n°75, pp 526-578
- Loi n°2003-208 du 07 juillet 2003 portant transfert et répartition des compétences de l'État aux collectivités territoriales, JORCI n°54, pp 22-32
- Loi n°2001-476 du 9 août 2001 d'orientation sur l'organisation générale de l'administration territoriale, JORCI n°63, pp 746-750
- Loi n°81-1129 du 30 décembre 1980 relative au régime financier des communes et de la ville d'Abidjan, JORCI n°.97, pp 88-106
- Loi n°80-1180 du 17 octobre 1980 relative à l'organisation municipale, JORCI n°51, pp 1097-1111
- Loi n°80-118 du 17 octobre 1980 portant statut de la ville d'Abidjan, JORCI n°51, pp 94-102.
- Loi n°78-07 du 09 janvier 1978 portant institution des communes de plein exercice en Côte d'Ivoire, JORCI n°05, pp 127-138
- Décret n°82-1092 du 24 novembre 1982 relatif aux règles de programmation et de budgétisation des actions et des opérations de développement des communes et de la ville d'Abidjan ainsi que leur nomenclature budgétaire et comptable, JORCI n°55, pp 801-820
- Décret n° 82-1093 du 24 novembre 1982 portant règlement financier et comptable des communes et de la ville d'Abidjan, JORCI n°55, pp 821-829
- Annexe fiscale de la loi n°97-07 du 06 janvier 1997 pour loi des finances rectificative de la loi n°96-218 du 13 mars 1996 portant loi de finances pour la gestion 1996, JORCI n°2, p 28
- Arrêté n°1345/MIS/DGDDL/DTEF/SDFB du 15 septembre 2023 fixant les modalités et le calendrier de programmation, de budgétisation et de la reddition du compte administratif des collectivités territoriales, inédit
- Lettre circulaire N° 0470/MIS/DGDDL/DG/DTEF/DDL du 24 Mai 2024 relative à la planification locale participative dans l'élaboration des programmes triennaux de développement des collectivités territoriales, inédit

- KANOUTE, B. LE MONDE DIPLOMATIQUE : "**Les défis de la démocratie participative, Quand l'Afrique réinvente la citoyenneté locale**", Supplément Aubagne, page 4, Octobre 2011,
- KANOUTE, B. LES TERRITOIRES, Dossier "**Budgets Participatifs, Retour de la Star Mondiale des dispositifs citoyens**" Article : " **« Le budget participatif augmente la confiance entre les élus et les citoyens »** Juillet 2011,
- B. KANOUTE, Boîte à outils du formateur, Avril 2005
- B. KANOUTE, Méthodes et outils pour Communiquer, Mobiliser et Agir pour le développement communautaire, Mai 2003
- Méthodologie de relance de l'économie locale (ECOLOC), groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), décembre 2011.