Evaluation finale du projet AUTREMENT

“ L'utilité d'une évaluation se définit par sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la responsabilité de rendre compte des résultats.”

Normes et règles d’évaluation, UNEG, 2016

Centre de ressources EVAL
Sébastien Galéa
Jouda Guesmi
Mai 2024

Table des matières

Table des matières 1

Résumé exécutif 5

Contexte 11

Le projet Autrement 11

Déroulé de l'évaluation 11

Les limites de l'évaluation 12

Méthodes et techniques de collecte 12

Analyse des parties prenantes 13

Théorie du changement 14

Cycle de projet 15

Temps clés 16

Ligne de temps 17

Les critères d'évaluation 18

- Pertinence 18

- Cohérence interne 19

- Cohérence externe 19

- Efficacité 20

- Efficience 20

- Impact 20

- Durabilité 21

- Appropriation 21

- Genre 21

- Environnement 21

Livrables et réalisations 22

Rappel des produits attendus par composante 22

I. Renforcement des capacités 22

Visites d'études 24

Plans de mobilité urbaine durable 25

Rapport d'étude de la mobilité locale de la ville de Mahdia 26

Guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne 26

II. Aménagement de l'espace public 27

Mise en oeuvre de 7 micro-projets d'aménagements d'espaces publics à Kairouan 28

- Aménagement d'un espace convivial et sécurisation de la sortie de l'école Sahabi 1. 30

- Aménagement d'un espace convivial et sécurisation de la sortie de l'école Sahabi 2 31

- Aménagement école et placette Sahabi 4 31

- Aménagement place Sahabi 2 32

- Aménagement Lycée pilote 32

- Aménagement d'un parcours cyclable avenue Touhemi Negra 33

Mise en oeuvre de 3 circuits doux à Mahdia 34

- Aménagement 1 : Placette Bit El Babour ("Côté Sud du cimetière") 35

- Circuit Esplanade El-Hamra 36

- Piste cyclable zone touristique 37

Création d'une maison du vélo 37

Service vélo 38
- We love Kairouan 42
- Agence de la Démocratie Locale, ADL Tunisie 43
- Kairouan Community 44
- Jeune Chambre économique de Kairouan 45
- Mahdia Tawassol 46
Etude sur le marché oriental de Kairouan 47
III. Mobilisation et sensibilisation citoyenne 48
Organisation de 20 ateliers multi-acteurs 48
Organisation de consultations citoyennes 50
Évènements grand public 50
IV. Communication et partage 51
Élaboration d'un plan de communication et de visibilité 51
Conférence de lancement 52
Forum inter-régional sur les mobilités actives 52
Séminaire de Clôture 52
Participation à des évènements d'échange 53
Observations et recommandations 55
Un projet pilote… 55
… fondé sur des principes et des valeurs… 56
… dans le cadre de politiques publiques prioritaires énoncées par la Commission Européenne 57
La transition vers le Global Gateway 59
Un projet complexe à appréhender 61
Une absence de système de suivi et évaluation formalisé… 62
…mais une approche et une pensée évaluative 65
Une stratégie alternative basée sur la confiance 65
Intégration de l'art et de la culture : un projet qui porte son identité culturelle 66
Une montée en compétence effective pour des réalisations concrètes 67
Un projet précurseur : les premières fois 68
Au-delà de fournir l'horizon des politiques prioritaires, quel rôle opérationnel de l'UE ? 69
Quelle proportion des financements européens est consacrée aux fonctions support ? 70
Des appels à projets qui émanent d'un engagement sur la durée : quelle capitalisation ? 70
Recommandations 75
I. Un système de suivi évaluation intégré dans le cycle de projet 75
1. Un système de suivi et évaluation intégré 75
2. Une proximité à trouver avec le bailleur/augmenter la fréquence de concertation sur les enjeux opérationnels comme stratégiques 76
3. Utiliser le cycle de projet comme outil de pilotage 76
4. Documenter les synergies et la recherche d'appuis stratégiques et politiques 76
5. Renforcer le rôle pivot d'animateur du chef de file 77
6. Suivre, éclairer et diffuser les nouvelles politiques publiques européennes en matière de mobilité 77
7. Inscrire le projet dans le débat public : un portage politique ? 77
II. L'accompagnement institutionnel des projets pilotes 78
III. Nourrir les mémoires institutionnelles 79

Les contenus 79
Les supports et les sources de diffusion 80
Panorama des supports d'apprentissage au sein du consortium et au-delà sur la mobilité active et la participation citoyenne. 80
Consortium 81
Ville et Eurométropole de Strasbourg 81
CEREMA 83
CODATU 85
ALDA 87
Tunisie 90
Kairouan 90
Mahdia 91
Commission européenne 91
DG INTPA 92
DG INTPA's Knowledge Management Strategy 2020 - 2024 92
INTPA academy 93
Capacity4dev 93
Partnerships4sustainablecities 94
Autres plateformes d'intérêt sur financements UE 94
PLATFORMA 94
MobiliseYourCity 95
Clima Med 96
Civitas 96
Autres initiatives à l'échelle mondiale ou continentale 96
African City Lab 96
Climate Chance 97
Digital Transport for Africa 97
CGLU Afrique 97
Symbiocity 98
Urban Agenda Platform 98
OCDE : programme une approche territoriale de l'action climatique et de la résilience 98
Cité Unies de France : le portail de la coopération décentralisée 98
Laboratoires de recherche 99
IV. Quelles suites ? Quel partenariat et coordination des membres du consortium post financement ? 100
Les scénarios 100
Scénario 1 : organiser un retour d'expérience à 6 mois puis 12 mois 100
Scénario 2 : organiser un retour d'expérience sur 24 mois 101
Agenda 101
V. Les leviers 102
Evaluation embarquée 105
Bibliographie 107
Annexes 108
Dates clés de l'évaluation externe 108
Liste des personnes interrogées 109

Site internet des partenaires et parties prenantes clé 111
Ligne de temps (reconstitution à partir de la page Facebook du projet) 112
Chronogramme de l'évaluation externe 115

Résumé exécutif

Le projet Autrement ouvre des brèches et c'est sans doute sa principale qualité. Confronté à des défis d'ordre conjoncturel (crise sanitaire, réorganisation politique,...) mais aussi structurel (mode projet en cycle court unique), l'intervention a globalement pu atteindre ses ambitions de départ. Dans sa vocation à nourrir l'apprentissage institutionnel, cette évaluation va exposer les réalisations du projet mais surtout insister sur des faiblesses systémiques au niveau du cadre d'intervention afin de proposer des pistes d'amélioration pour tout nouveau cycle de projet.

Une équipe soudée, un projet de coopération décentralisé qui joue son rôle

L'ensemble des parties prenantes rencontrées s'inscrit pleinement les valeurs de la coopération décentralisée : solidarité entre les territoires, échanges, mutualisation des ressources et des compétences.

Mais encore plébiscitent spontanément les valeurs et principes spécifiques au projet, le développement urbain durable, des actions contribuant directement à relever les défis de la transition écologique, sociale et économique, la participation citoyenne.

La franche collaboration entre partenaires ainsi que la disponibilité et l'accompagnement de l'équipe projet et des partenaires de mise en œuvre sont systématiquement exprimés.

Un contexte bouleversé

Comme tous les projets de coopération en instance de démarrage en 2020, le plan d'action original va se trouver chamboulé par les restrictions de déplacement et les incertitudes liées à la pandémie de COVID19. Néanmoins, le gel de l'assemblée nationale tunisienne en juillet 2021 et la dissolution des conseils municipaux en mars 2023 va ébranler le socle même des valeurs sur lesquelles repose le projet. Ce bouleversement se répercute sur l'ensemble des facettes du projet, changement d'interlocuteurs, de processus, modalités de prises de décision incertaines et appréhensions multiples.

Des procédures lourdes qui ne permettent pas forcément de faire Autrement

Dans ce contexte, les ambitions alternatives inspirées par la philosophie de l'urbanisme tactique vont se confronter au mur de la réalité. Une approche supposée connectée, créative, flexible toutefois engoncée dans un cadre de respect de normes, préexistantes ou non, de commissions de marché, de contrôle des dépenses et de processus de validation chacun plus ou moins long acheminant son lot de complexité, etc.

Rentrer dans le moule et perdre sa spécificité

Les projets sur fonds européens font peser des exigences fortes en termes de visibilité et de communication : logo, charte graphique, goodies, site internet,... Pour des équipes réduites, le temps consacré à l'atteinte de ce niveau d'excellence a pu peser au détriment d'autres activités opérationnelles.

L'urbanisme tactique, concept au cœur du projet, génère une certaine perplexité. Des projets modestes qui contrastent avec le type d'infrastructures généralement appuyées par les bailleurs internationaux.

Un temps opérationnel réduit

Au-delà des modifications de contexte, les temps d'installation et d'intégration des équipes sont toujours plus conséquents que prévus. Parallèlement les conditions d'extension font également l'objet de phases de négociation et de procédures longues.
Le laps de temps où l'équipe est pleinement opérationnelle, intégrée est finalement restreint par rapport à l'amplitude totale de l'appel à projet « Autorités locales : partenariats pour des villes durables ».

La problématique du bon élève

Avec la date de clôture déjà en ligne de mire, l'équipe projet et les partenaires de mise en œuvre vont alors s'évertuer à remplir leur contrat : réaliser la quasi-totalité des activités promises au démarrage.

Organisation de parades, forum, formation, café citoyen, bourses, boite à idée, conférences, séminaires, sorties vélo, stands… chacune avec son lot de logistique, de suivi administratif et financier, de reporting ; un fonctionnement en mode urgence afin de rattraper le retard accumulé.

Or, cette accélération finale dans des délais devenus serrés engendre des risques de précipitation et de perte de qualité par définition. Voire s'inscrit en contradiction avec les objectifs de concertation et de participation qui sont au cœur du projet. Faisant par ailleurs augmenter le risque de rejet des usagers face à des objectifs incompris et non partagés.

Une évaluation finale qui ressemble à une évaluation à mi-parcours

A titre anecdotique, le marquage au sol de la piste cyclable de Mahdia était en cours au moment de la visite de terrain de cette évaluation finale et la peinture toute fraîche. Chaque aménagement tout juste livré ou flambant neuf. De la même manière, les associations lauréates du service vélo venaient de recevoir le dernier versement au moment de la visite de terrain. Les effets des réalisations demeurent ainsi difficilement appréciables.

Une pérennité engagée

La clôture du projet au moment où celui-ci atteint son climax engage la pérennité de l'action. Des voix se lèvent pour interroger les choix des tracés des pistes cyclables. Des associations s'interrogent sur le paiement des loyers engagés pour conserver les vélos alors que leur point mort n'est pas atteint.

Une absence de système de suivi et évaluation

Le projet dispose au mieux d'un dispositif de suivi au niveau des activités. La fonction systémique, le rôle d'aide au pilotage du projet, de courroie de distribution entres parties prenantes ne permet pas de documenter et d'exposer suffisamment tôt les choix stratégiques en lien avec le bouleversement de contexte et avec cette pérennité engagée. Quels signaux d'alarme ont pu être émis à quel moment et pour quelle réponse opérationnelle ?

Pour autant, les opérateurs disposent d'une pensée évaluative et de compétences à la source même du projet. Par exemple, les outils proposés dans le guide de la concertation sont des outils d'évaluation également (cartographie, sondages, questionnaires,...) et ce fonctionnement transpire à travers l'organisation de multiples facettes du projet, même si le système n'est pas formalisé.

Un pas de temps incompressible

A propos des premières politiques de développement urbain durable à Sfax[1], des chercheurs émettent l'hypothèse que les transformations ne peuvent s'effectuer que sur le moyen terme (10 à 15 ans). Les efforts du projet Autrement sont condensés sur une période de 4 ans. Permettre à ce projet d'engendrer des effets et la durabilité de ces effets du projet dépendra de la capacité des parties prenantes à trouver de nouvelles impulsions.

Nourrir l'apprentissage institutionnel

Renforcer la pérennité des initiatives de développement ou de coopération décentralisée a été identifié comme point faible majeur depuis au moins quatre décennies. Cette évaluation explore alors les ressources disponibles ou l'absence de ressources ayant pu permettre de renforcer le projet Autrement en phase d'écriture et de montage afin ne pas reproduire les mêmes écueils.

Par ailleurs, toute la démarche évaluative s'est intéressée à comment poursuivre l'impulsion donnée par le projet Autrement et quels mécanismes peuvent encore être enclenchés afin de faire vivre les effets naissants.

Un cadre européen pour l'évaluation du soft power[2]

Dans le *first global meeting report* du « EU partnerships for sustainable cities programme[3] », la coopération décentralisée est présentée comme un instrument de soft power. Pour autant, aucun acteur n'évoque spontanément le soft power et le concept peut s'avérer flou. Un cadre de référence européen permettant de mieux appréhender le concept de softpower et ses ambitions nécessite d'être partagé. De la même manière, l'évaluation des initiatives de soft power nécessitent un système de suivi évaluation intégrant critères et indicateurs spécifiques précisant ses ambitions.

[1] Sfax, laboratoire du développement urbain durable en Tunisie? Ali Bennasr, Taoufik Megdiche and Eric Verdeil, 2013
[2] Le soft power est un concept développé par Joseph Nye en 1990. C'est la capacité d'un pays, d'une organisation ou d'un acteur à influencer les autres par la force de son attrait, de sa culture, de ses valeurs et de son expertise plutôt que par la force militaire ou économique.
[3] EU PARTNERSHIPS FOR SUSTAINABLE CITIES PROGRAMME, EU first global meeting report, Brussels, 7-9 March 2023, point 7: "*For DG INTPA, the instrument of DC is a soft power instrument, as it contributes to spread and share the European expertise and know-how of European LAs abroad, benefitting in turn their peers in EU partner countries*"

ALLER AU BOUT DE L'EXPÉRIMENTATION

La vocation d'un système de suivi et évaluation est d'orienter la stratégie globale du projet et d'instaurer des mécanismes d'apprentissage.

Au sein du consortium, les références à des mécanismes d'évaluation et d'apprentissage sont omniprésentes, que cela soit au niveau de la municipalité de Strasbourg et de son plan Climat, de la Cerema en tant que centre de ressources chargé de diffuser des connaissances et des savoirs, de la Codatu à travers sa participation à la plateforme d'échange de connaissances "Mobilize your city" ou de l'ALDA avec une base de données de plus de 500 projets clôturés. Bien sûr, la commission européenne inscrit l'évaluation de manière normative notamment avec son article 18 du *règlement* établissant l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale.[4]

Pourtant, le temps opérationnel du projet, c'est-à-dire la durée où le projet est effectif et produit des effets, coincé entre une phase de design et de préparation et un temps de clôture administrative est contraint par rapport à la durée globale de l'initiative et interpelle le simple bon sens, sans nécessité de mécanismes sophistiqués.

Autrement est un **projet pilote** qui comporte des risques intrinsèques. L'expérimentation n'est pas uniquement technique, ne concerne pas simplement la mise en place des aménagements ou l'organisation de consultations. **L'appropriation** des équipements comme des outils de participation **est partie intégrante de l'expérimentation.** Mais encore, le **critère d'intensité** est à observer sur la durée : quel volume d'action est nécessaire pour obtenir un basculement ?

Or, au regard des montants financiers importants investis dans ce projet pilote, 6 mois supplémentaires auraient permis d'achever l'expérimentation sereinement tout en mettant en place des mécanismes pour un suivi d'au moins 2 ans.

Si un engouement pour les mobilités douces commence à se faire sentir à Kairouan et Mahdia, si une transformation effective du paysage urbain est atteinte dans diverses métropoles européennes comme Strasbourg, Paris ou Copenhague, avec une dynamique qui semble bien établie, la configuration actuelle dans les deux villes tunisiennes partenaires est en suspens, à minima en termes de pérennité des financements, comme dans de nombreuses villes intermédiaires "du Sud"[5]. Cette rupture de charge provoque un risque de discontinuité, remettant en cause l'efficience non pas du projet dans son cadre strict mais dans sa globalité en tant que programme ou de politique publique : **un financement massif sur un temps opérationnel réduit.**

Il incombe ainsi aux partenaires d'aller jusqu'au bout de l'expérimentation en mettant un cadre de suivi du partenariat, si léger soit-il, sur une période minimale d'une à deux années pour suivre les effets de cette expérimentation.

---

[4] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32021R0947

[5] *" Sans un soutien continu, il est peu probable que les villes et les régions, notamment les petites villes et les villes intermédiaires du Sud, puissent accéder aux fonds de l'UE destinés au développement local et territorial et aux activités de coopération décentralisée." Emilia Saiz Secrétaire générale Cités et Gouvernements Locaux Unis*, L'accès des collectivités territoriales aux financements innovants de l'UE pour le développement : mécanismes et opportunités, MAI 2021

RECOMMANDATIONS

L'expression "*do not boil the ocean*" suggère de s'en tenir à un nombre limité de recommandations pragmatiques et actionnables.

Mais puisque les océans se réchauffent néanmoins et les problématiques interconnectées, en complément d'actions concrètes et pratiques, nous proposons un cadre d'analyse systémique afin de ne pas circonscrire l'évaluation du projet Autrement à son seul périmètre d'action. Pour se faire, une étape préliminaire était de détecter les sources d'apprentissages ; nous avons ainsi inclus dans la partie recommandation une sorte de **répertoire d'initiatives** (voir partie grisée), un panorama de ressources sur la thématique de la mobilité et de la participation, à partir des membres du consortium puis au-delà.

Recommandations au niveau du projet et des partenaires

- développer les systèmes de suivi et évaluation (SE) en phase de montage de projet
- faire valider les systèmes de suivi et évaluation par les comités de pilotage (ou la structure de gouvernance appropriée)
- inclure systématiquement des postes de chargé-es de suivi évaluation apprentissage dans les équipes projet
- s'appuyer sur le SE pour garantir un échange régulier entre partenaires et bailleur sur les orientations stratégiques comme opérationnelles
- actualiser les fiches projets à l'issue d'expérimentation du projet Autrement avec une volonté de documenter les difficultés, en exprimant aussi bien les aspects positifs que négatifs
- diffuser en fin d'expérimentation (à 12 ou 24 mois de la clôture) les fiches projets actualisées au niveau des partenaires identifiés comme pertinent dans un répertoire de ressources approprié et actualisé
- élaboration d'une note d'orientation stratégique afin de permettre un apprentissage en double boucle : par exemple est-ce que ces apprentissages influent sur les valeurs des organisations partenaires ? comment inscrire les apprentissages dans le débat public ?

Recommandations au niveau du bailleur

- développer systématiquement des équipes de soutien aux projets et les outils appropriés en amont des appels d'offre ; opérationnelles avant le démarrage des projets
- inclure une ligne budgétaire pour le suivi évaluation apprentissage au niveau des projets comme des programmes correspondant aux standards internationaux (généralement autour de 5%)
- se placer en position de coordination pour non seulement agréger les données mais faire communiquer les systèmes de suivi et évaluation des organisations financées
- faire coïncider les exigences en termes de durabilité avec les mécanismes de contrôle comptable et financier :
    - un exemple concret : le contrôle des dépenses devrait permettre aux sites internet développés par les projets, au développement coûteux et chronophage, de perdurer en ligne et rester accessibles au grand public au moins 24 mois suite à la clôture des projets - ou à défaut envisager de se passer de ces sites éphémères

- suivre l'alignement stratégique avec le projet au-delà du respect des procédures[6] ; en cas d'écart amorcé, engager des concertations de haut niveau avec pour repère les valeurs initiales qui sous-tendent l'appel à projet,
- développer des mécanismes sur la durée visant à construire et entretenir la confiance entre parties prenantes, éclairer les mécanismes de prise de décision

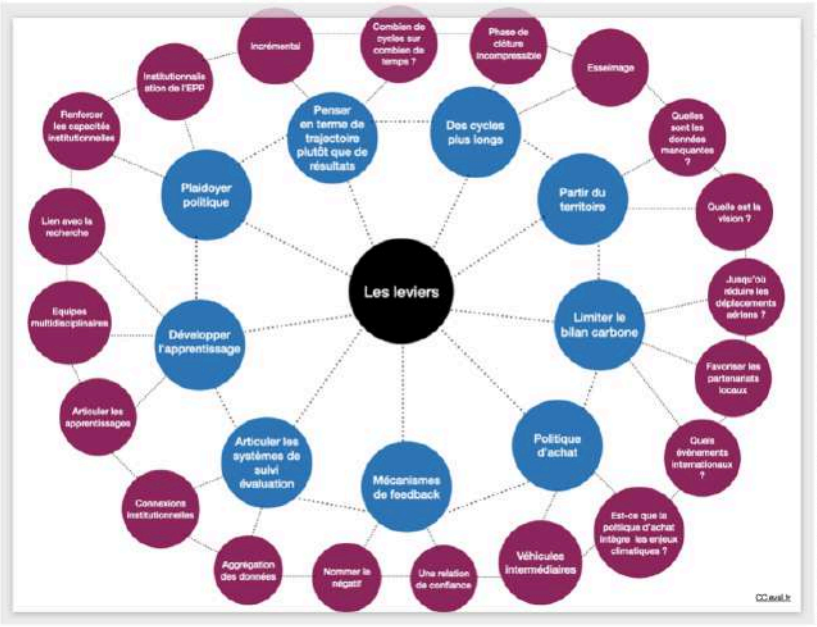
QUELLES SUITES ?

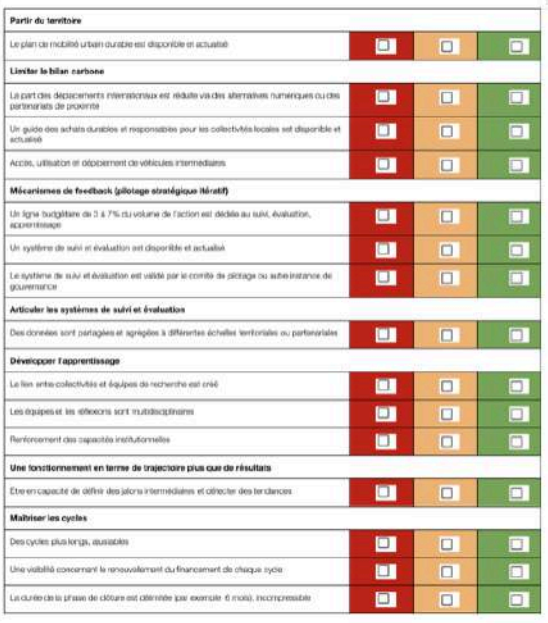
Deux scénarios de partage d'expérience sont proposés, neufs leviers d'action à interpréter et un outil d'autodiagnostic à compléter.

Échanger et partager sur les effets du projet sur une ou deux années

Nous proposons 2 scénarios souples et légers visant à poursuivre les partages d'expériences au sein du consortium hors financement sur une période de 12 à 24 mois suivant la clôture du projet. L'objectif premier étant de voir les effets du projet se matérialiser. Les fiches projet Autrement de chaque partenaire seraient finalisées à l'issue de cette période uniquement afin d'intégrer les apprentissages, les effets positifs comme négatifs puis pourront être distribuées dans le répertoire d'initiatives.

Sous forme d'un schéma en toile d'araignée, 9 leviers sont identifiés (voir partie IV) pour poursuivre les efforts du projet Autrement sur un temps long. Il est ainsi proposé pour chaque partenaire un court questionnaire d'autodiagnostic à adapter à son cœur de métier ou mandat, avec pour objet d'extraire et de hiérarchiser les leviers sur lesquels poursuivre l'engagement en priorité.





[6] Nous rejoignons ici au niveau d'un projet unique une recommandation effectuée au niveau de l'évaluation du programme "Partnership for sustainable cities" : "These challenges require a commitment on the part of the EU delegations that is not limited to monitoring the pace of their execution and respecting the procedures, but which integrates the political dimension in a dialogue with the Government."

Neuf leviers d'action interconnectés et une grille d'autodiagnostic sous un format inspiré du Avoid, Maintain, Improve. Voir partie IV.

Contexte

Le projet Autrement

Le projet de coopération décentralisée France-Tunisie "AUTREMENT" (*Aménagement Urbain du Territoire pour REinventer les Mobilités et ENgager les Tunisiens*) a débuté le 1er juin 2020 pour une durée initiale de 30 mois prolongée de 15 mois soit une durée totale de 45 mois.

Son objet initial est de promouvoir un développement urbain durable à Kairouan et à Mahdia (Tunisie) et améliorer la qualité de vie de leurs habitants et l'attractivité économique et touristique. Les deux axes principaux sont le développement des modes de mobilité douces grâce à des aménagements dédiés ainsi que le renforcement de la participation citoyenne dans la gouvernance locale. Ce second axe ayant dû être adapté au regard de la dissolution des conseils municipaux en Tunisie en mars 2023. Différentes composantes ayant par ailleurs été fortement affectées par les effets de la pandémie de COVID, notamment la contraction de l'activité touristique.

Le projet s'adresse aux agents et élus des municipalités, aux citoyens et la société civile de Kairouan de Mahdia, aux professionnels de l'aménagement urbain, aux professionnels et/ou amateurs du vélo, aux femmes, aux jeunes, aux universitaires, au secteur associatif.

AUTREMENT est conduit par un consortium dont le chef de file est la Ville et Eurométropole de Strasbourg, en partenariat avec les villes de Kairouan et Mahdia, l'Association européenne pour la démocratie locale (ALDA), le réseau de Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transports Urbains et périurbains (CODATU) et le Centre d'Études et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA).

Le projet Autrement fait partie des lauréats de l'appel à proposition « Autorités locales : partenariats pour des villes durables » de la Commission européenne et bénéficie à ce titre d'un financement de 95% de l'UE. Son budget global est proche de 3 millions d'euros.

L'appel à proposition « Autorités locales : partenariats pour des villes durables » est une initiative visant à soutenir les autorités locales dans la mise en œuvre de projets visant à promouvoir le développement durable au niveau urbain. Ce programme vise à encourager la coopération entre les autorités locales et d'autres acteurs (ONG, entreprises, universités, etc.) pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives innovantes en matière d'aménagement urbain, de mobilité durable, d'énergie propre, de gestion des déchets, etc.

Déroulé de l'évaluation

Contractuellement le projet Autrement est tenu de produire une évaluation finale externe. Suite à la notification de marché le 05/02/2024, l'évaluation s'est déroulée selon les phases suivante :

1/ Phase préparatoire

- Etude documentaire
- Réunion de cadrage
- Elaboration d'une note de cadrage

2/ Mission de terrain et collecte de données complémentaires

- Visites des sites et aménagements
- Entretiens avec les parties prenantes
- Questionnaire complémentaire post-entretien
- Entretiens en visioconférence

3/ Phase d'écriture

- Compilation des données
- Etudes de documents complémentaires

4/ Echanges sur la version provisoire

5/ Restitution et partage des recommandations

Voir chronogramme en annexe pour le déroulé complet.

Les limites de l'évaluation

Une des principales limites de l'évaluation est sa planification tardive la semaine même de clôture du bureau projet. Planifiées plus en amont, les évaluations finales incorporent une phase de restitution et d'échanges autour des recommandations avec les partenaires et parties prenantes. Par ailleurs, en cette semaine de clôture, les minutes sont comptées et l'équipe projet contrainte de se rendre disponible au détriment des aspects opérationnels toujours en cours.

Les entretiens collectifs avec les municipalités se sont révélés trop courts pour aborder sur le fond l'ensemble des composantes du projet et que chaque partie interlocuteur puisse exprimer pleinement sa voix. Le choix du format collectif permettait que chaque parole exprimée soit entendue de tous et en toute transparence ; cela a pu néanmoins brider l'expression de perceptions individuelles. Souvent dans l'exercice d'évaluation, un premier entretien ne permet que de rester à la surface du projet. Pour compenser cette limitation, le questionnaire en ligne visait à faire remonter d'éventuelles voix alternatives.

Enfin le rapport d'évaluation est remis fin mai 2024 alors que les parties prenantes tunisiennes ont déjà un certain recul de l'usage des aménagements. L'équipe d'évaluation reste en grande partie bloquée dans le contexte temporel de la visite de terrain de février 2024.

Méthodes et techniques de collecte

L'équipe d'évaluation a utilisé la palette d'outils et techniques de recueils de données classiques pour l'évaluation externe finale :

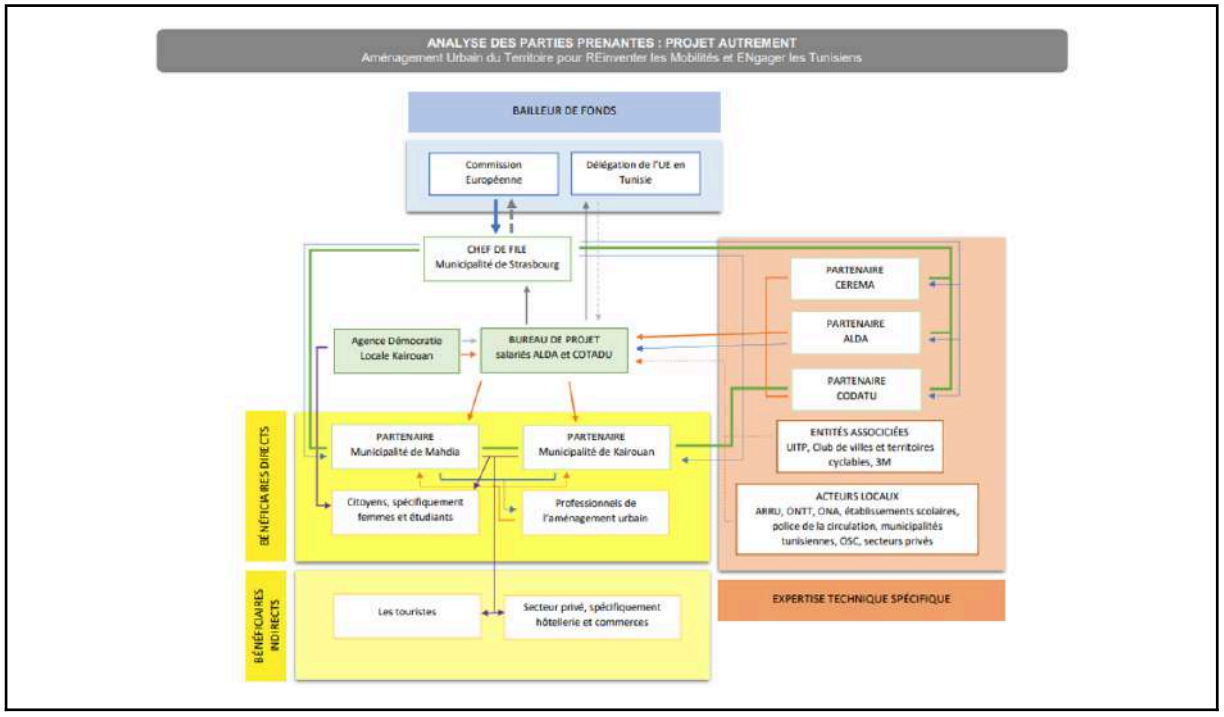
- étude documentaire (données primaires)
- étude documentaire (données secondaires)
- observation libre
- observation guidée
- entretiens individuels
- entretiens collectifs
- questionnaire en ligne

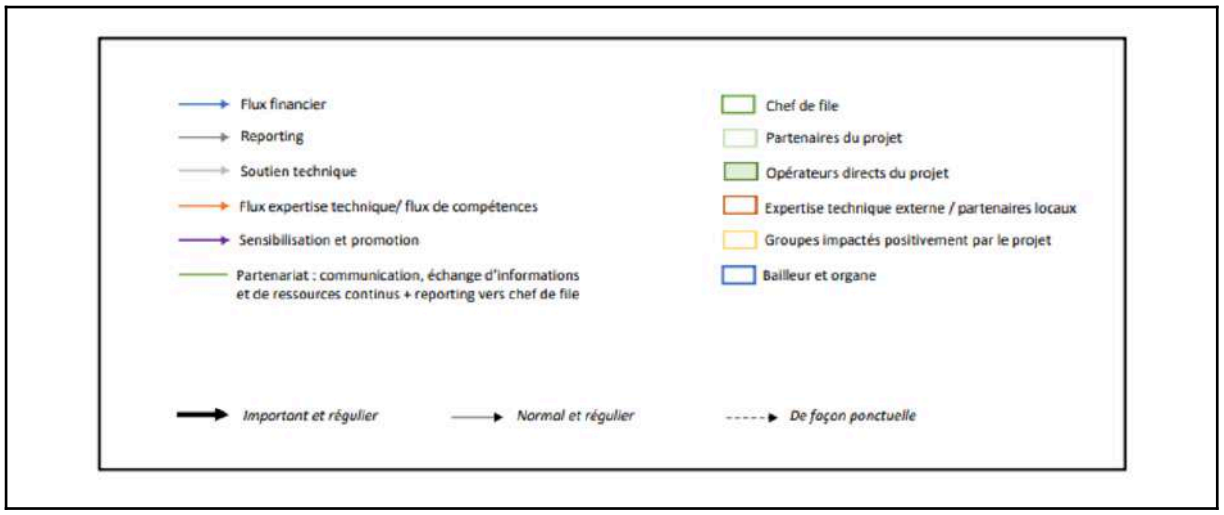
L'échantillon a été le plus représentatifs possible : équipes municipales, techniciens et anciens élus, associations bénéficiaires (services vélo), équipe projet et anciens salariés de l'équipe projet, riverains des aménagements, partenaires et prestataires de service, bailleur de fonds…

En bref :

- 5 journées de terrain
- observation d'un événement associatif
- 7 entretiens collectifs (bureau projet, municipalité Kairouan, municipalité Mahdia, We love Kairouan, anciens élus Kairouan, ancien élus Mahdia, association Mahdia Tawassol)
- 3 entretiens individuels (en présentiel)
- 6 entretiens individuel (en ligne)
- 7 aménagements urbains visités et 2 pistes cyclables
- visite de 4 locaux associatifs
- 14 réponses au questionnaire post-entretien sur 35 personnes sollicitées

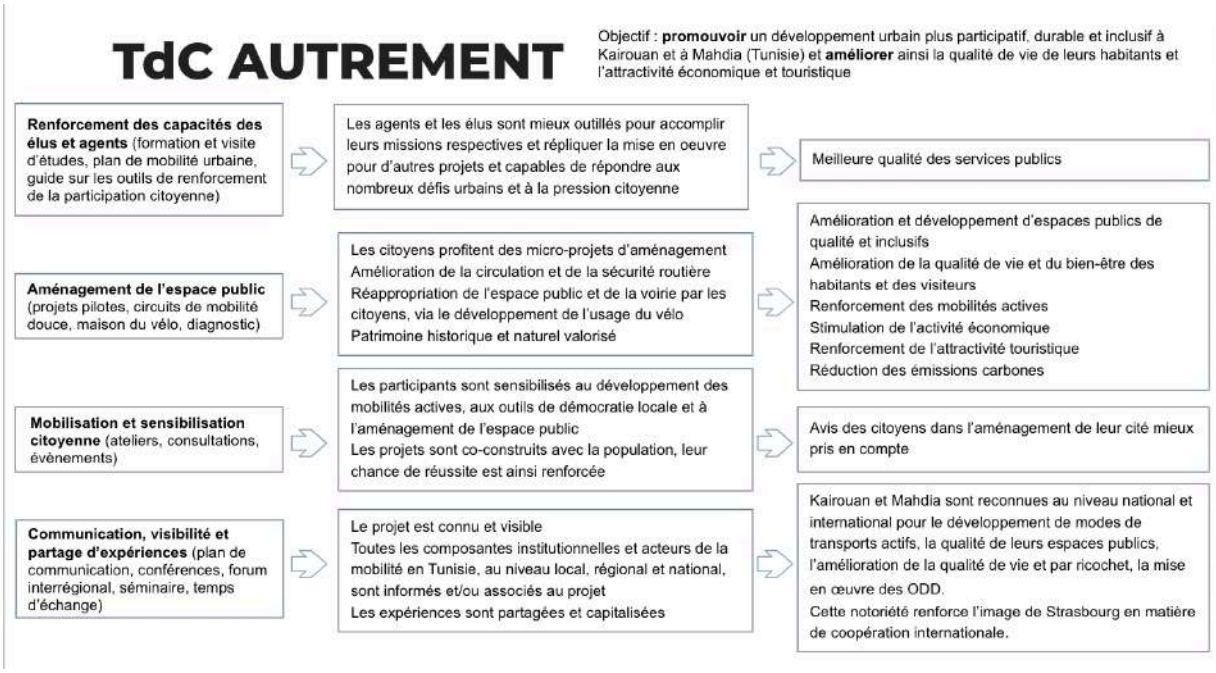
Analyse des parties prenantes





Source : concevoir et mettre en place un système de suivi et évaluation – cas pratique sur le projet Autrement – Apolline Bonfils – septembre 2020

Théorie du changement



Reconstitution d'une théorie du changement à partir de la proposition initiale (full application) – Silène Théobald

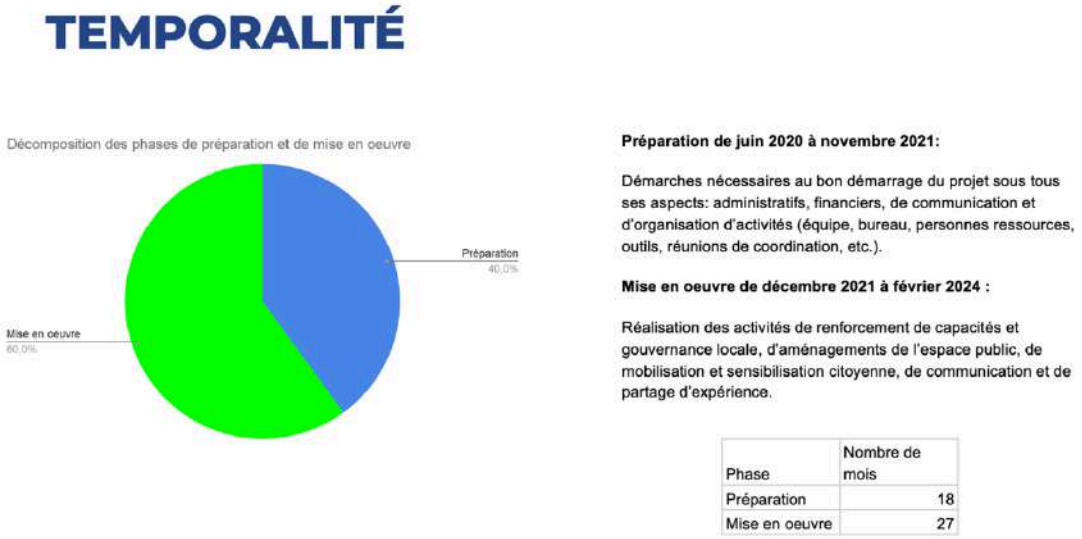
Cycle de projet

La dimension temporelle en tant que ressource critique

Le facteur temps semble crucial dans le déroulé du projet Autrement et nous y reviendrons dans les parties conclusives, notamment sur l'enjeu d'une phase de clôture incompressible. A ce stade, nous considérons ci-dessous le rapport entre la phase préparative et la phase de mise en œuvre. Le démarrage des activités est progressif et nous considérons ici la première parade à vélo comme

symbolique d'une opérationnalisation tangible puis la visite de terrain de novembre 2021 à Strasbourg comme élément déclencheur d'un partenariat effectif.

Le projet Autrement : rapport entre le temps de préparation et le temps de mise en œuvre

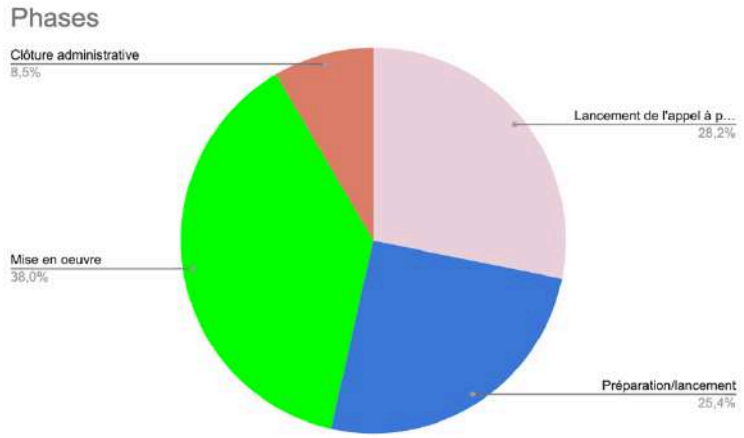


Le projet Autrement replacé dans son contexte global : de l'appel à projet partenariat pour des villes durables à la clôture administrative

Le graphique ci-dessous inscrit 2 phases supplémentaires :

- **Du lancement de l'appel à projet au lancement du projet (20 mois)**
- émission des lignes directrices (novembre 2018)
- dépôt de la demande complète (février 2019)
- contrat de subvention (décembre 2019)
- équipe en place (juin 2020)

- **Phase de clôture administrative (6 mois)**



Phase	Nombre de mois
Lancement de l'appel à projet	20
Préparation	18
Mise en œuvre	27
Clôture administrative	6

Les dates précises de basculement d'une phase à l'autre, entre la mise en place du projet puis sa mise en œuvre effective sont sujettes à interprétation et proposées à titre indicatif - certaines séquences s'entrecroisent et ne sont pas figées ; des éléments déclencheurs, accélérateurs ou entravant se trouvent parfois dans les interstices - l'objet ici est de délimiter des proportions et des ordres de grandeurs.

Sous ce format global, le temps opérationnel, celui où le projet fournit le maximum d'effets est de 38% par rapport à l'amplitude totale du projet. En ce qui concerne les services vélos cette proportion se réduit à 25%.

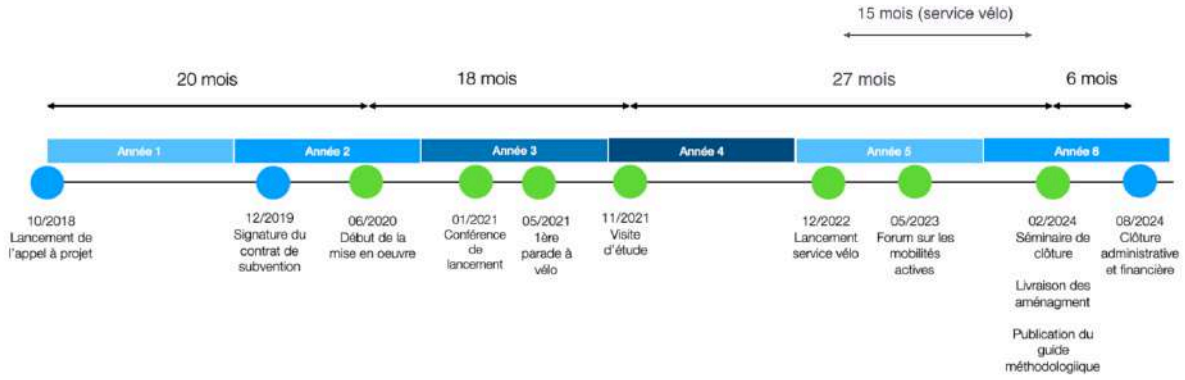
Pourtant, tout comme le bailleur de fonds ou tout comme chaque membre du consortium, chacun à son échelle, les associations des services vélo ont besoin de sanctuariser leur phase de design et leur phase de clôture. Les retards initiaux, quels que soient leur légitimité, se sont au final répercutés sur le temps d'actions des associations, se trouvant au milieu du gué alors que le projet est clôturé. De la même manière, les durées effectives de réalisation des travaux d'aménagement sont considérées comme satisfaisantes dans un contexte où une accélération trop brutale d'un chantier augmente par essence le risque de malfaçon.

Temps clés

Une diversité d'activités clés ont été répertoriés en annexe : ci-dessous néanmoins un ensemble de **jalons essentiels** qui permettent de resituer le projet dans la durée.

ANNÉE 1 - juin 2020 - mai 2021	
Janvier 2021	Conférence de lancement
Mai 2021	1ère parade à vélo
Novembre 2021	Visite d'échange Strasbourg
ANNÉE 2 - juin 2021- mai 2022	
Mars 2022	Première visite technique
Avril 2022	Première visite des élus
Mai/Juin 2022	Consultation école Kairouan
Mai 2022	Appel d'offre étude Mahdia
Juin 2022	Appel d'offre incubateur
ANNÉE 3 - juin 2022- mai 2023	
Septembre 2022	Hackathon service vélo
Décembre 2022	Lancement service vélo Appel d'offre travaux Mahdia
25 au 25 Mai 2023	Forum sur les mobilités actives
ANNÉE 4 - juin 2023- février 2024	
20 septembre 2023	Début des travaux à Kairouan et Mahdia pour une durée envisagée de 4 mois
30 janvier au 01 février 2024	Séminaire de clôture
15 février 2024	Publication du guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne
Février/Mars 2024	Livraison des travaux à Mahdia

Ligne de temps



"Une frise chronologique afin de resituer les différents évènements dans la perspective plus vaste de l'appel à proposition "autorités locales : partenariats pour des villes durables"

Les critères d'évaluation

Cette évaluation dispose pour socle de départ la grille d'évaluation de critères du CAD : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité. Des indicateurs complémentaires ont été ajoutés : adaptabilité, appropriation, synergies. Enfin des indicateurs transversaux : genre et environnement.

Aperçu global

Critères		État
Pertinence	Quelle adéquation entre le besoin identifié et la réponse à ce besoin ?	Satisfaisant
Cohérence interne	Quelle adéquation entre le projet et l'objet (valeurs, cœur de métier…) de l'organisation qui le porte ?	Satisfaisant
Cohérence externe	Le projet est-t-il complémentaire avec d'autres types d'intervention sur le territoire ?	Moyen
Efficacité	Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?	Satisfaisant
Efficience	Le rapport entre résultats et moyens est-il satisfaisant ?	Moyen
Impact	Quels seront les effets à long terme, positifs et négatifs, directs ou indirects, induits par l'action ?	Satisfaisant
Durabilité	Quelle continuation des bénéfices après la fin de l'intervention ?	Insatisfaisant
Adaptabilité	A quel point le projet a su s'adapter aux modifications de contexte ?	Satisfaisant
Appropriation	Dans quelle mesure les bénéficiaires, les acteurs locaux et autorités locales se sont-ils appropriés le projet ?	Satisfaisant
Genre	A quel point la composante genre a-t-elle été prise en compte dans la conduite du projet ?	Moyen
Environnement	A quel point la composante environnementale a-t-elle été prise en compte dans la conduite du projet ?	Moyen

- ## Pertinence

Quelle adéquation entre le besoin identifié et la réponse à ce besoin ?

Le projet Autrement est considéré comme pertinent par l'ensemble des acteurs de part une constellation de facettes en lien avec l'adaptation aux bouleversements climatiques ou la transition des territoires.

- transformation et maitrise de l'espace public pour un meilleur cadre de vie,
- réduction de l'usage de la voiture, réduction des gaz à effets de serre,
- préservation des ressources naturelles,

- enjeux de santé publique,
- réduction des coûts de transports,
- dynamisation de l'économie locale

La pertinence repose notamment sur une connaissance fine du contexte ou encore la participation forte des usagers de la phase d'écriture à la phase de mise en œuvre. Ces facteurs sont réunis dans le cadre d'Autrement, fruit d'une collaboration sur la durée avec la ville de Strasbourg et dont la participation citoyenne constitue l'un des deux piliers.

Néanmoins, la pertinence du projet du point de vue des citoyens de Kairouan et Mahdia est beaucoup plus difficile à exposer : les réactions spontanées vont vers pourquoi prioriser une piste cyclable quand une chaussée jouxtant la piste est dégradée ou encore pourquoi des aménagements complets plutôt que de réparer l'existant, etc.

Des désaccords ont parfois émergé : entre des partenaires souhaitant privilégier des aménagements légers, peu coûteux, adaptables et réversibles, dans l'esprit de l'urbanisme tactique, et les villes tunisiennes plus orientées vers des aménagements en dur, pérenne, redoutant que leurs réalisations soient qualifiées d'aménagements au rabais.

Le volet communication du projet avait ainsi pour objet de faciliter la compréhension du projet pour des usagers non familiers, par exemple, avec les ODD.

- Cohérence interne

Quelle adéquation entre le projet et l'objet (valeurs, cœur de métier…) de l'organisation qui le porte ?

Chaque partenaire est ici dans son rôle : nous n'avons détecté ici aucune incohérence en termes de vision au niveau du consortium. Les partenaires sont complémentaires avec chacun son cœur de métier et domaine d'expertise. Les valeurs sont partagées : participation, inclusivité dans les processus de prise de décision.

Développé en direct par les municipalités, le projet dispose de sa propre légitimité.

- Cohérence externe

Le projet est-t-il complémentaire avec d'autres types d'interventions sur le territoire ?

Divers acteurs de la coopération présents sur le territoire ont été évoqués, présents de manière clairsemée, par exemple la DDC, le PNUD ou la GIZ. Les liens semblent trop distendus pour évoquer ni synergies ni redondance/saturation. La coordination entre projets est pourtant cruciale, plébiscitée par chaque partie prenante parallèlement un fonctionnement en silo qui persiste.

Dans quelle mesure des politiques publiques appuient ou affaiblissent l'intervention ?

Le changement de contexte politique a été clairement un frein donné au projet.

- Efficacité

Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?

Le projet peut être considéré comme efficace dans sa définition la plus stricte dans le sens où les résultats de premier niveaux et produits initialement envisagés ont été livrés dans leur plus grande part.

Néanmoins l'efficacité repose sur de nombreux facteurs : cohésion d'équipe, partenariat solide, soutien institutionnel, fonctionnalité des outils, ancrage territorial, réactivité dans les processus de décision, stabilité réglementaire, administrative et normative.

La complexité des normes et des processus, à minima dans sa dimension d'apprentissage, est un des principaux facteurs ayant limité l'efficacité. Une législation complexe à appréhender en termes de contrôle des dépenses, de fonctionnement des commissions de marchés, de TVA, de paiement des fournisseurs, etc.

- Efficience

Le rapport entre résultats et moyens est-il satisfaisant ?

Les fonds ont été utilisés de manière rationnelle.

Les facteurs d'efficience intègrent néanmoins la capacité à intégrer des variations (interne par exemple lors d'un changement RH ou externe en cas de modification de contexte) ou encore la capacité d'apprentissage et de réaction.

L'efficience concerne également la gestion du temps et reflète la gestion des enjeux stratégiques tout au fil du projet. Nous soulignons ici qu'un rapport plus direct et régulier avec le bailleur et autres parties prenantes sur des orientations stratégiques auraient pu permettre de travailler soit sur une réduction des activités, soit sur une meilleure délimitation de la phase de clôture, soit sur un renforcement de l'équipe projet, autant de facteurs susceptibles de renforcer l'efficience.

- Impact

Si les effets du projet ne sont pas encore mesurables, les parties prenantes évoquent les graines qui ont pu être semées tout au long du projet comme autant d'effets bénéfiques potentiels à venir. L'accent est mis sur les changements de comportements, notamment d'avoir ancré les enjeux de mobilité au sein des municipalités, comme une pratique nouvelle.

Un impact positif exprimé serait par exemple la déclaration d'intention des municipalités d'introduire des pistes cyclables dans tout nouveau projet urbain.

Un impact négatif exprimé serait par exemple une potentielle entrave au fonctionnement d'association dans leur cœur de métier habituel, en conséquence de la mobilisation sur le service vélo.

- Durabilité

La durabilité est exprimée de la part de l'ensemble des acteurs comme le point de fragilité principal du projet. Si les compétences sont acquises, aucune orientation ne laisse envisager la continuité d'un budget pour poursuivre les aménagements. Pour le service vélo, la viabilité économique des associations n'est pas encore atteinte. Le maintien du personnel salarié ou des locaux loués était compromis à la clôture du programme. L'équipe mise sur des compétences et des acquis susceptibles de perdurer, comme l'inclusion systématique de pistes cyclables dans les projets d'aménagement.

- Appropriation

L'appropriation est la principale réussite du projet notamment au niveau des municipalités. Les échanges avec les équipes municipales ont été ébauchés en amont de l'appel à proposition, la longue phase de démarrage due à la pandémie a cependant permis des échanges multiples en amont de l'action. Les équipes sont dorénavant mieux expérimentées à la conduite de projets internationaux. L'accès au financement se trouve renforcé. Aussi, les équipes se trouvent maintenant en situation de référents pour l'accompagnement d'autres communes ou collectivités locales.

- Genre

Le genre est abordé dans la proposition initiale sous l'angle de l'autonomisation des femmes, par exemple en facilitant la mobilité ou l'accès à l'emploi dans une zone industrielle non desservie par les transports en commun avec une forte proportion d'emplois féminin. Par ailleurs, Autrement est une passerelle avec le projet PARFAIT porté par ALDA sur le renforcement de la participation des femmes à la gouvernance locale.

Si la dimension genre semble avoir été présente dans la déclinaison de chaque action, elle n'est pas mise en avant spontanément par les acteurs ou dans le reporting, parfois limitée à la parité dans le recrutement ou le choix des intervenants.

La dimension genre a été évoqué spontanément à de multiples reprises sur les aspects culturels notamment les apprentissages différenciés selon le sexe. Des formations ciblées vers les femmes ont été réalisées. Les associations sélectionnées dans le cadre du service vélo vont néanmoins laisser transparaître certaines disparités, chacune avec au sein de son projet associatif des ambitions plus ou moins marquées en ce qui concerne l'intégration du genre dans la conduite de projet.

- Environnement

Si l'environnement est au cœur du projet Autrement, cela transparaît fortement au niveau de la mobilité active mais beaucoup moins de manière transversale.

La végétalisation des placettes notamment dans un contexte d'augmentation des températures, de perte de la biodiversité et au regard du bien-être apporté par les espaces verts aurait pu être intégrée de manière plus significative. Si l'aménagement paysager ou la valorisation écologique des espaces était bien présente lors des concertations, une limite à la végétalisation demeure la maintenance (coût d'entretien et main d'œuvre). Ce qui ramène au critère de durabilité. Le choix des essences végétales est conditionné à la planification de l'entretien soit une visibilité sur un temps long.

Livrables et réalisations

Nous allons revenir dans cette partie de manière détaillée sur l'ensemble des réalisations livrées par le projet. Tout d'abord ci-dessous le rappel des produits tels qu'ils apparaissent dans la proposition initiale. Nous égrènerons par la suite les 4 composantes, pour chaque produit, un entête (en gras et italique) rappellera la proposition initiale.

Rappel des produits attendus par composante

Composante 0 Gestion et coordination du projet	A.0.1 : Recrutement, mobilisation et installation des équipes du projet
	A.0.2 : Installation du bureau de coordination
	A.0.3 : Rédaction d'un guide de procédures internes et de coordination du projet
	A.0.4 : Établissement du Comité de Pilotage (COPIL) et des comités techniques (COTECH)
	A.0.5 : Préparation et validation du plan d'actions du projet
	A.0.6 : Coordination et suivi technique, administratif, financier et logistique du projet
Composante 1 Renforcement des capacités des agents et des élus	A.1.1 : Élaboration d'un programme de formations pour les élus et les agents
	A.1.2 : Mise en œuvre du programme de formation
	A.1.3 : Visites d'études
	A.1.4 : Élaboration d'un Plan de mobilité urbaine durable et partagée (PMUDP) à Kairouan
	A.1.5 : Guide sur les outils de renforcement de la participation citoyenne
Composante 2 Aménagement de l'espace public	A.2.1 : Mise en œuvre de 7 micro-projets d'aménagements d'espaces publics à Kairouan
	A.2.2 : Mise en œuvre de 3 circuits-doux à Mahdia
	A.2.3 : Création d'une Maison du vélo
	A.2.4 : Étude sur le marché oriental de Kairouan
Composante 3 Mobilisation et sensibilisation citoyenne	A.3.1 : Organisation de 20 ateliers multi-acteurs
	A.3.2 : Organisation de consultations citoyennes
	A.3.3 : Évènements grand public
Composante 4 Communication, visibilité et partage d'expériences	A.4.1 : Élaboration d'un plan de communication et de visibilité
	A.4.2 : Conférence de lancement
	A.4.3 : Forum inter-régional sur les mobilités actives
	A.4.4 : Séminaire de clôture
	A.4.5 : Participation à des événements d'échanges

I. Renforcement des capacités

" Les agents et les élus sont formés et mieux outillés pour accomplir leurs missions respectives Leurs capacités de réponse aux nombreux défis urbains et à la pression citoyenne sont renforcées Élus et agents disposent d'une méthodologie appliquée à des projets concrets, réplicables pour la mise en œuvre d'autres projets. Un maximum de 40 jours est envisagé (20 sessions de 2 jours)."

Formations

En raison de la fermeture des frontières liée à la pandémie, les formations ont débuté avec retard, d'abord en ligne en juillet 2021 puis en présentiel en octobre 2021. Un questionnaire et de multiples réunions en amont ayant permis de faire remonter les besoins.

Au vu du retard, le nombre de formations a été revu à la baisse. Le plan de formation a été considéré comme évolutif. Le cadre logique indique pour le nombre de participation aux formations 30 personnes à novembre 2022.

Intitulé	**Durée**	**Format**	**Dates**
Formation sur les modes actifs	2 jours	en ligne	12 et 13 juillet 2021
Formation en management de projet (cycle de vie du projet)	3 jours	en ligne puis présentiel	27.07.2021 puis 2 jours en présentiel les 30.09.2021
Formation sur les procédures spécifiques	1 jour	présentiel	20 janvier 2021
Formation sur la démocratie locale participative et la redevabilité sociale	1 jour	présentiel	7 octobre 2021
Formation sur la démocratie locale participative et la redevabilité sociale (suite)	1 jour	présentiel	20 juillet 2022
Formation sur la participation citoyenne aux grands événements	2 jours	présentiel	21 et 22 juillet 2022
Formation sur les ODD	0,5 jour	présentiel	4 juillet 2023

Un cumul d'une dizaine de journées de formation sur 5 thématiques différentes reste modeste pour apprécier une réelle montée en compétences et les interactions avec les experts du consortium demeurent déterminantes.

Le renforcement des capacités est un processus par lequel les individus et les organisations acquièrent, améliorent et conservent les compétences, les connaissances, les outils, l'équipement et les autres ressources nécessaires pour faire leur travail avec compétence.

Les limites du renforcement de capacité en général et de la formation en particulier dans les projets de développement sont d'ailleurs largement documentées[7]. Les freins récurrents sont la charge de travail ou

[7] Systemic capacity building: a hierarchy of needs. CHRISTOPHER POTTER AND RICHARD BROUGH Department of Epidemiology, Statistics and Community Medicine, 2004

la possibilité directe de mise en pratique effective, en lien avec des contraintes budgétaires ou de calendrier.

Le renforcement de capacités intervient à travers une multitude de pratiques : mentorat, accompagnement, révision par les pairs, expertise technique… Les modalités d'apprentissage ont ainsi été adaptées et chaque activité du projet Autrement bénéficiait ainsi d'une composante apprentissage, fluide et adaptée. L'apprentissage est ainsi permanent et chemin faisant.

La production d'une cartographie des compétences est toujours intéressante mais aurait sans doute été disproportionnée en termes de mobilisation. De la même manière, aucun document ou outil partagé dans le cadre de cette évaluation ne permet de visualiser l'amélioration, la conservation ou le déploiement des compétences sur le temps du projet, ni à court ou moyen termes en fin de projet.

Selon les retours - positifs - des agents ou anciens élus, les principaux apprentissages ont été dans les domaines suivants :

- capacité à gérer des projets en lien avec la mobilité/aménagement du territoire
    - montage des projets,
    - méthodologie des schémas directeurs des mobilités actives,
    - hiérarchisation des réseaux viaires,
    - aménagement des abords des écoles et des établissements scolaires,
    - aménagements tactiques,
    - guides des matériaux utilisés.

Les modalités de renforcement des compétences ont été diversifiées en profitant de la richesse des expertises au sein du consortium. Le projet affiche un accompagnement régulier par une trentaine d'experts.

Il est important de souligner que les élus démis de leur fonction lors de la dissolution des conseils municipaux n'étaient plus éligibles aux formations : ce qui illustre toute la dimension politique de décisions portant sur l'opérationnel et le difficile exercice de pérennisation lorsque les bénéficiaires initiaux sont exclus du projet.

Les journées de formation complémentaires, seront abordées dans la partie service vélos.

Visites d'études

"Dans le cadre de ce renforcement des capacités, deux visites d'études de 5 jours seront organisées pour sensibiliser élus et agents aux pratiques existantes dans d'autres villes en matière de mobilités actives et de démocratie locale.La première visite d'études aura lieu assez tôt dans le projet (M5) avec des visites de sites, des entretiens avec des élus et des agents et des représentants d'autorités locales. Les délégations seront composées des agents et élus impliqués dans la mise en oeuvre des différentes activités du projet"

Complémentaires aux formations, des visites d'études ont permis aux techniciens et élus d'échanger entre pairs : à Strasbourg en novembre 2021 puis Lyon et Grenoble en janvier 2024.

Au regard du retard pris par le projet, une éventuelle visite d'étude pendant le marché de noël de 2022 a été envisagée mais abandonnée, illustrant l'enjeu de réduire le nombre d'activités et de faire évoluer l'action en fonction de la complexité du contexte.

Alors que l'organisation et la logistique de la première visite reposait principalement sur le bureau projet, l'organisation des tâches a été répartie entre les différents partenaires lors de la seconde visite, ce qui illustre la collaboration, cohésion et consolidation des habitudes de travail.

Si l'intégralité des personnes interrogées loue l'organisation des visites d'études, aucune documentation n'illustre, par exemple, la qualité des échanges ou des présentations, l'identification de pistes de réflexion, la diversité des interlocuteurs, le respect du planning ou les conditions d'accueil, les dynamiques dans le groupe, l'identification d'actions concrètes mises en place suite à la visite, etc. - c'est-à-dire principalement les effets et les bénéfices de ses visites.

Intitulé	**Lieu**	**Date**	**Thème**
Visite d'étude	Strasbourg	2 au 5 novembre 2021	échanges entre et élus et participation au Forum Mondial de la Démocratie, découverte des aménagements, des acteurs de l'ESS et services vélos
Visite d'étude	Lyon, Grenoble	janvier 2024	rencontres au sein de la Métropole de Lyon, Grenoble Alpes Mobilité et de la Ville de Grenoble, préparation du séminaire de clôture

Tunisie

Intitulé	Lieu	Date	Thème
Visite de terrain	Kairouan et Mahdia	mars 2022	Mission technique
Visite de terrain	Kairouan et Mahdia	avril 2022	Mission politique
Visite de terrain	Kairouan et Mahdia	septembre 2022	Mission technique

Plans de mobilité urbaine durable

Élaboration d'un Plan de mobilité urbaine durable et partagée (PMUDP) à Kairouan
- Un diagnostic des mobilités dans la ville de Kairouan (états des lieux, dysfonctionnement, etc.)
- Identification de quartiers et de projets pilotes pour des projets d'aménagements de mobilités actives
- Définition d'un plan d'actions et d'un calendrier

Le Plan de mobilité urbaine durable figure dans l'écriture initiale du projet dans la composante "renforcement des capacités" ce qui illustre bien la philosophie du projet : le plan n'est pas considéré comme un simple livrable mais un aboutissement du renforcement des capacités des équipes municipales.

Afin de pallier au peu de disponibilité des équipes et à la lourde charge qu'implique ce plan, un stagiaire va être recruté. Cependant, en février 2024, le PMUDP transmis n'est pas complet et diverses parties restent à compléter : objectifs, proposition d'action, cartes,...

Comme évoqué dans le reporting projet, le PMUDP était initialement pensé comme une feuille de route politique et la dissolution des conseils municipaux tunisiens en mars 2023 a rendu impossible sa validation politique.

Cependant, finalisé, le PMUDP devient un livrable, un document tangible, matérialisant l'effort du projet Autrement.

L'équilibre entre document interne (en régie) et appel à consultants externes aurait dû être revu afin de garantir un document finalisé. Ou alternativement une attention plus particulière donnée à ce document afin qu'il puisse être finalisé sur le temps du projet, en régie ou non, même au détriment d'autres activités au regard de son importance stratégique. Enfin, l'ensemble des livrables clés, dont le Plan de mobilité urbaine durable, ne sont pas une fin en soi et leur matérialisation intègre un questionnement sur leur conservation, leur diffusion et mise en œuvre. A ce jour, le site internet du projet Autrement n'étant plus actif, des questions sur l'accès à ce document clé demeure, même achevé.

Le PMUDP sera finalement livré après la clôture du projet.

Rapport d'étude de la mobilité locale de la ville de Mahdia

Non prévu initialement, ce rapport a été finalisé en août 2022 par le bureau d'étude "Mobility for a Better Future".

L'étude révèle une dualité dans la mobilité urbaine, caractérisée par une fluidité en période hivernale face à une saturation estivale, due principalement à l'afflux touristique. Les difficultés en termes de mobilité sont documentées : une capacité matérielle et humaine municipale non ajustée pour la haute saison, des marchés hebdomadaires générant des congestions, un manque de stationnements près des hôtels, ainsi qu'une pression sur le patrimoine de zones comme Borj Errass, exacerbées par une circulation désordonnée et un déficit en services de taxis, aggravant l'accès aux zones patrimoniales et économiques pour les touristes. Parmi les autres défis sont mentionnés des trottoirs étroits ou inexistants, un stationnement anarchique lié à une absence de sanction et l'insécurité routière.

Le rapport préconise de concentrer les efforts et le projet Autrement sur ces deux pistes de solution :
- La mise en place de piste cyclable reliant la zone touristique à Borj Errass et reliant le quartier universitaire à Borj Errass
- La piétonnisation de la zone Borj Errass durant la saison estivale

Guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne

Un guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne sera élaboré. Il visera à former et sensibiliser les élus et les décideurs au niveau local tunisien, les responsables et les membres des organisations de la société civile tunisienne et les cadres et les fonctionnaires des Autorités Locales. Les thèmes abordés dans le guide seront traités de façon simple et prescriptive pour une utilisation directe par les utilisateurs tunisiens potentiels. Les différents instruments et processus seront présentés de façon à permettre d'engager un dialogue multi-acteurs impliquant au maximum tous les représentants de la communauté.

Ce guide a été diffusé en février 2024, il s'agit d'un recueil d'outils dédiés à renforcer les capacités de la gouvernance locale en Tunisie. Ce guide a vocation à être diffusé et propose des recommandations à destination de toute la société civile tunisienne à partir de l'expérience Autrement.

Par exemple, adopter une approche inclusive en garantissant la participation de tous les groupes de la société, y compris les groupes marginalisés et vulnérables. Ou encore s'assurer que les résultats de la consultation soient utilisés pour un plaidoyer efficace en faveur de politiques et de mesures concrètes.

Le texte est consensuel et rappel le cadre juridique dans lequel s'inscrivent ces outils :

- La constitution de 2014 et le code des collectivités locales de 2018 visent à décentraliser le pouvoir et à renforcer la démocratie locale.
- La nouvelle constitution de juillet 2022 reflète une réponse aux défis persistants liés au déséquilibre régional et à la décentralisation. Elle instaure un cadre institutionnel renouvelé pour la décentralisation, notamment avec l'introduction de l'Assemblée des régions et des districts.

En conclusion, le guide indique comme crucial de **maintenir l'engagement de la société civile tunisienne**, ce qui pose de nouveau la question de la pérennité de l'action de manière centrale.

Impact : Mobilité plus participative, durable et inclusive à Kairouan et Mahdia

Effets :

- Des espaces de concertation et des outils pour promouvoir le dialogue multi-acteurs, la participation citoyenne et l'inclusion sont créés ;
- Les aménagements urbains des villes de Kairouan et Mahdia sont sécurisants, durables et inclusifs et favorisent les mobilités actives et répondent aux besoins des habitants ;
- Les citoyens de Kairouan et Mahdia sont sensibilisés au développement urbain et participatifs et s'approprient de l'espace public.

Le guide à travers l'exemple du projet Autrement expose les outils à disposition de la société civile mais aussi des collectivités locales pour renforcer la participation citoyenne.

II. Aménagement de l'espace public

Accompagner et faciliter la mise en œuvre de projets pilotes d'aménagements favorisant le bien-être des habitants, la place des mobilités actives dans l'espace public et répondant aux objectifs de développement urbain des deux municipalités. Ces projets pilotes ont été identifiés par les municipalités suite à des consultations citoyennes et techniques entre 2017 et 2018. Ils sont définis comme « quick wins » car ils sont facilement et rapidement réalisables et permettront de :
- rendre visibles les efforts des municipalités pour améliorer le quotidien des habitants ;
- sécuriser certains lieux devenus dangereux à cause de la circulation anarchique ;
- valoriser des espaces et lieux attractifs et historiques ;
- sensibiliser les citoyens aux bénéfices d'un aménagement concerté d'espaces publics ;
- favoriser la place des mobilités actives dans les villes.

Ces micro-projets répondent à un objectif d'amélioration et de développement d'espaces publics de qualité et inclusifs. Prenons quelques lignes ici pour préciser ce qui est entendu par espace public de qualité :

- Un espace **accessible** et **inclusif** pour tous les citoyens, indépendamment de leur âge, de leur situation de handicap ou de leur origine.
- Un espace bien conçu et aménagé, avec des équipements et du **mobilier urbain adaptés** (bancs, éclairage, signalétique, etc.)
- Un espace conçu de manière à **favoriser la mobilité douce** (piétons, vélos) et limiter la place de la voiture.
- Un espace qui offre des opportunités de rencontres, **d'interactions sociales** et d'activités diverses (commerces, animations, etc.).
- Un espace qui **met en valeur l'architecture, le patrimoine et l'identité du quartier** ou de la ville.
- Un espace qui **intègre des éléments de nature** (végétation, espaces verts) pour améliorer le cadre de vie.
- Un **espace propre, bien entretenu et sécurisé**, qui donne une impression de soin et de propreté.

L'ensemble des points ci-dessus sont à considérer en phase de conception. Notons que les 2 derniers nécessitent plus particulièrement une projection dans le temps : gestion des espaces verts et propreté. La participation citoyenne en amont étant considérée comme un facteur favorisant l'appropriation et l'entretien des espaces par les riverains.

Mise en œuvre de 7 micro-projets d'aménagements d'espaces publics à Kairouan

Il est important également de préciser que les 7 micro-projets sont déjà identifiés au démarrage du projet Autrement, fruit d'une coopération antérieure avec la ville de Strasbourg. La concertation s'effectue donc sur l'aménagement de chaque site et non sur la sélection des sites.

Une consultation citoyenne introductive a été menée en décembre 2021, des questionnaires passés en février 2022 puis de nouvelles consultations citoyennes en mai, juin et juillet 2022. Les parties prenantes évoquent une difficulté à mobiliser les citoyens de manière conséquente, l'équipe s'est donc adaptée en multipliant les outils :

- réunions publiques
- questionnaires
- ateliers de dessin participatif pour les enfants

Mais aussi la sensibilisation et les canaux de communication

- porte à porte auprès de commerçants…
- réseau sociaux (facebook, instagram)
- annonces radio
- affichettes dans la rue et les espaces publics

Au total 500 personnes ont pu être consultées sur Kairouan :

- 300 élèves
- 150 personnes mobilisées lors des consultations publiques
- 50 répondants aux questionnaires

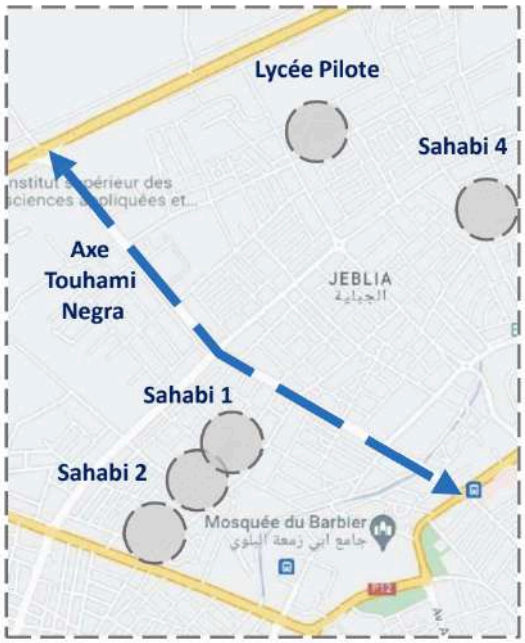
20 mai 2022	consultation citoyenne - école Sahabi 2
23 mai 2022	consultation citoyenne - école Sahabi 4
30 mai 2022	consultation citoyenne lycée pilote
02 juin 2022	consultation citoyenne - école Sahabi 2
10 juin 2022	consultation citoyenne piste cyclable de l'avenue Touhemi Negra/Friends Coffee Shop
09 juin 2022	rencontre commerçants et voisinage de l'avenue Touhemi Negra
10 juin 2022	consultation citoyenne piste cyclable de l'avenue Touhemi Negra/Friends Coffee Shop
04 juillet 2022	consultation citoyenne - placette Sahabi 2

Consultation citoyenne au Friends coffee shop

En ce qui concerne le diagnostic de départ des zones d'accès aux établissements scolaires (entrées et sorties d'école) sont mentionnés des problèmes de circulation et de sécurité :
- flux d'élèves entrant et sortant aux heures de pointe, bloquant la chaussée
- stationnement anarchique des véhicules des parents devant l'établissement, créant des risques d'accidents.
- absence de mesures de sécurité routière adaptées aux abords immédiats de l'école.

Mais encore des demandes en lien avec la socialisation :
- absence d'espace d'attente
- absence de végétalisation

En ce qui concerne les placettes faisant face aux écoles, le diagnostic révèle un espace confronté à un stationnement anarchique, un manque de végétation, des problèmes de sécurité et un risque accru d'accidents, l'absence d'une zone d'attente sécurisée pour les parents, des espaces sous-exploités et négligés ou encore des installations sportives inadaptées et non aménagées.



Amélioration et développement d'espaces publics de qualité et inclusifs/carte des aménagements à Kairouan

- **Aménagement d'un espace convivial et sécurisation de la sortie de l'école Sahabi 1.**

La surface aménagée est de 507 m2, comprenant 7 arbres plantés, 3 bancs publics, 8 bacs à fleurs en béton préfabriqué et 19 balises délimitant les différents espaces. Le budget est de 49 000 dinars tunisiens, soit environ 14 500 euros.

L'aménagement intègre la création d'accès pour personnes à mobilité réduite, la mise en place de signalisation et la plantation de végétation pour créer un environnement agréable. Les balises et les bacs à fleurs permettent de sécuriser l'espace.

- **Aménagement d'un espace convivial et sécurisation de la sortie de l'école Sahabi 2**

Une surface de 235 m2 a été aménagée, comprenant la plantation de 4 arbres, l'installation de 4 bancs publics et de 4 bacs à fleurs en béton préfabriqué, ainsi que la mise en place de 16 balises pour délimiter les différents espaces. Ce projet a été réalisé pour un budget de 27000 dinars tunisiens, soit environ 7950 euros.

L'aménagement a consisté à organiser les flux d'entrée et de sortie des élèves ainsi que le stationnement grâce à l'installation de barrières ou de mobilier urbain, la création d'accès pour les personnes à mobilité réduite, une signalisation adaptée et l'intégration de végétation.

- **Aménagement école et placette Sahabi 4**

Cet aménagement a considéré l'organisation des flux de véhicules, la piétonisation du parvis et l'intégration de plantations. L'accès à la rue a été fermé au moyen de barrières et de balises.

En ce qui concerne le terrain faisant face à l'école, l'aménagement a consisté en la réhabilitation du trottoir et zones de stationnement, la réhabilitation du terrain avec clôture, l'installation de modules de Street Workout ainsi qu'une aire de jeux pour enfants.

L'aménagement de cette zone comprend une surface de 4920 mètres carrés, agrémentée de 34 arbres plantés, 21 bancs publics pour la détente, 43 barrières piétonnes pour la sécurité, une banquette de 63 mètres linéaires pour le confort des usagers, 22 balises pour la signalisation et la délimitation. Le tout réalisé avec un budget de 416 000 dinars tunisiens, ce qui équivaut à environ 124 000 d'euros.

- **Aménagement place Sahabi 2**

La place a bénéficié d'un aménagement sur une surface de 564 mètres carrés, comprenant 10 bancs publics, 35 balises, 8 panneaux de signalisation verticale et la plantation de 13 arbres.

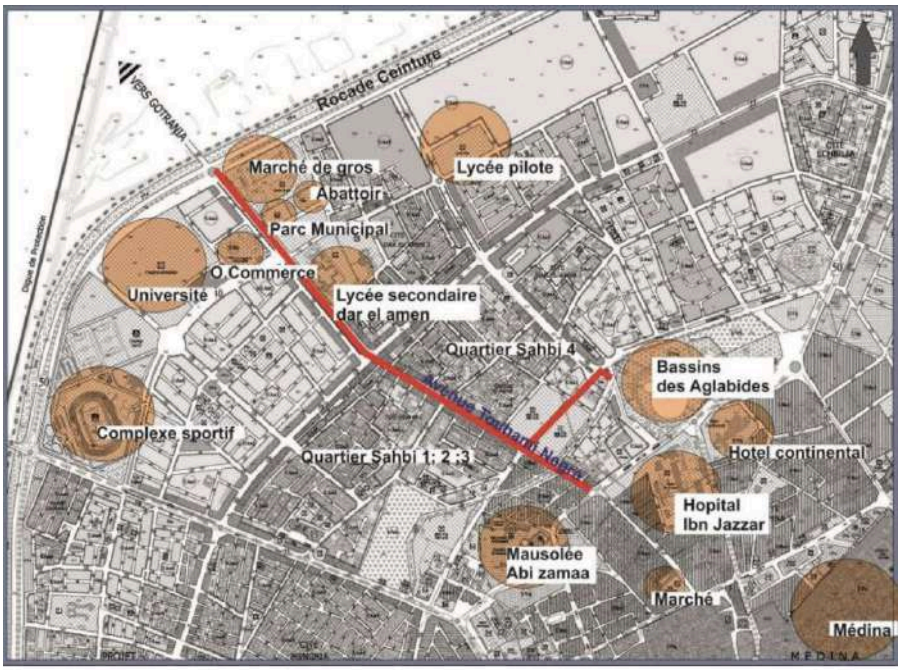
- **Aménagement Lycée pilote**

Une surface de 600 mètres carrés a été aménagée avec un budget de 78 millions de dinars tunisiens, comprenant 8 bacs à fleurs en béton préfabriqué, 33 balises, 2 rampes d'accès pour personnes à mobilité réduite et la plantation de 2 arbres. Le budget alloué était de 78 000 dinars tunisiens soit 23 000 euros.

- **Aménagement d'un parcours cyclable avenue Touhemi Negra**

La création d'une piste cyclable de 2,2 km afin de relier le quartier universitaire à la Médina est le point d'orgue des aménagements urbains dans la ville de Kairouan.

Le diagnostic initial exposait des conditions d'insécurité pour les piétons et les cyclistes émanant d'une vitesse excessive des véhicules motorisés, d'un stationnement anarchique et d'un manque de signalétique.



Piste cyclable Avenue Touhemi Negra, Kairouan

Le phasage de l'aménagement a été le suivant :

1. Observation du terrain (analyse initiale)
2. Elaboration d'esquisses (collectif, échanges, expertise)
3. Entretiens et enquête (collecte de données)

4. Réunion publique (implication citoyenne)
5. Évaluation des aménagements (options et impacts)
6. Commissions techniques (validation locale)
7. Echanges avec CEREMA (conseils externes)
8. DAO final et appel d'offre (documents et marché)
9. Exécution des travaux (mise en œuvre)
10. Évaluation (suivi et amélioration)

Le projet a fait face à des réticences diverses notamment en lien avec la modification du stationnement et de la circulation, réduction de la vitesse autorisée. Également des considérations en termes de priorisation, par exemple des riverains d'une voie parallèle dont la chaussée est dégradée s'interroge sur la nécessité de l'aménagement. Au fil de la concertation ou de difficultés techniques, divers compromis ont été trouvés, par exemple la piste cyclable ne sera pas séparée (voie autonome) mais délimitée par un marquage au sol. En février 2024, lors de la visite de terrain, des signes d'effacement du marquage au sol étaient déjà partiellement visibles, ce qui interroge la temporalité de l'expertise sur chaque facette de travaux, jusqu'au choix des matériaux.
Ou encore être considéré comme un signe de compromis, ou chaque facette technique doit être réinterprétée afin d'embarquer également l'apprentissage des prestataires de service locaux ou encore la mise en place d'une politique d'achat local avec un temps de découverte et d'appréciation de la qualité des matériaux utilisés.

Mise en œuvre de 3 circuits doux à Mahdia

En termes de diagnostic initial, le rapport d'étude de la mobilité urbaine à Mahdia effectué par le cabinet Mobility for Better Future préconise de relier la zone touristique au centre historique par une piste cyclable.

Mahdia subit une transformation profonde selon la saison : paisible en hiver, elle connaît une explosion de population en été, donnant naissance à des défis en termes de congestion de la circulation. Dans la zone touristique, les visiteurs vivent dans une zone de bulle "all inclusive" au détriment d'un tourisme plus culturel et d'une économie locale à développer au niveau de la corniche. Une corniche néanmoins à protéger d'un tourisme de masse et d'une dégradation du patrimoine.

Le projet de piste cyclable va ainsi envisager de redistribuer les espaces : faciliter les déplacements d'une zone à l'autre, réduire la pollution mais aussi devenir une vitrine pour la ville et favoriser la création d'emploi liée aux mobilités douces.

Toujours avec l'appui du bureau d'étude MBF, les étapes d'avant-projet sommaire (APS), d'avant-projet détaillé (APD) et de dossiers d'appel d'offres (DAO) ont été préparées pour trois projets, à travers des ateliers, sessions de travail, visites de terrain et consultations citoyennes. Les offres ont été reçues fin mai 2023.

Novembre 2022	consultation citoyenne - piste cyclable Mahdia + questionnaires
Janvier 2023	consultation citoyenne - aménagement piétons à Borj Erras + questionnaires

Les pistes cyclables initialement projetées : relier la corniche à la zone touristique

- Aménagement 1 : Placette Bit El Babour (“Côté Sud du cimetière”)

L’espace initial est décrit comme mal défini et sous-utilisé, servant notamment au stationnement informel de véhicules motorisés.

Pourtant l’emplacement est idéal, situé entre le fort et la mer, au cœur du cimetière marin. L’ambition initiale de parcours ou de circuit est revue à la baisse : non autorisée par l’Institut National du Patrimoine (INP). La proposition de chemin balisé en sol stratifié avec un éclairage photovoltaïque n’a pas été retenue.

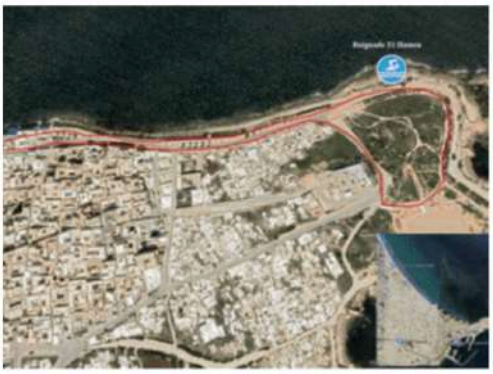
L’INP de Mahdia souhaite faire classer la zone de Borj Errass (classée actuellement patrimoine national) en tant que patrimoine mondial. Les obligations et restrictions sont strictes afin de préserver l'authenticité et l'intégrité du site ;

L’espace de 586 m2 est aménagé avec un revêtement en pierre taillée, du mobilier urbain, de la végétation et la sécurisation du point de vue.

Visite fin février 2024, une touche finale pour les derniers aménagements.

- Circuit Esplanade El-Hamra

Le circuit intègre l'aménagement d'une piste et d'une placette.
La placette en béton désactivé intègre des bancs publics, de l'éclairage, un parking à vélo, le rehaussement d'un muret et de la végétalisation.



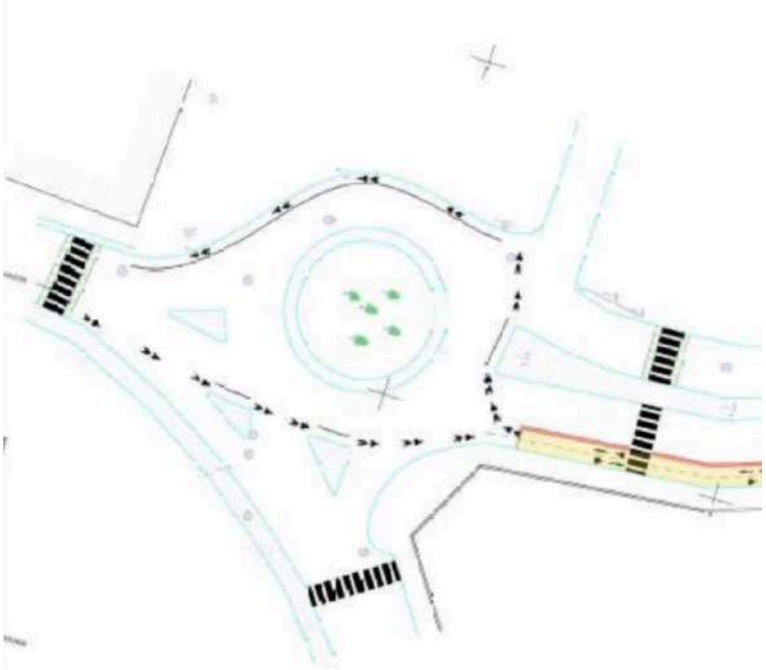
Visite des aménagement/février 2024

- Piste cyclable zone touristique

Le projet a évolué à de multiples reprises avec divers tronçons potentiels. Le tronçon Borj Erras, les tronçons corniche 1 et 2 ont finalement été abandonnés.

Au final, le choix d'une piste cyclable unidirectionnelle des deux côtés de la chaussée sur un tronçon de la zone touristique a été retenu. Néanmoins, sur demande du Gouvernorat, suite à la réalisation d'un premier tracé, estimé trop large, la piste a été modifiée pour réduire sur largeur.

Dès les premiers jours d'utilisation, un véhicule a heurté la bordure délimitant la piste cyclable à la sortie du giratoire, provoquant de légers dommages matériels. Une émission spéciale de radio a été dédiée à l'incident, avec la crainte de provoquer à la date d'écriture un basculement de l'opinion publique vers un rejet de l'aménagement.



Aménagement de la piste cyclable à Mahdia

Création d'une maison du vélo

Pour concrétiser et promouvoir le vélo dans la ville, les agents, les élus et la société civile kairouanaise souhaiteraient créer un espace dédié à la promotion du vélo, une maison du vélo, inspiré notamment de l'espace 'Dar-El Bisklette' créé récemment à Tunis par l'association tunisienne Vélorution. Cet espace proposerait différents services : vélo-école, location vélo, visites guidées à vélo, atelier de réparation, café-vélo et organiserait régulièrement des évènements autour du vélo.

Le projet initial prévoit de structurer et financer une Maison du vélo en deux temps : élaboration d'un diagnostic puis appui au lancement des services. L'espace vise la promotion du vélo dans la ville, s'appuyant sur une multitude de services :

- réparation de vélos
- location de vélos

- espace convivialité (café vélo)
- apprentissage du vélo (café école)
- balades et visites…

La maison du vélo vise par ailleurs la création d'emplois et la génération d'activité économique. La ville de Strasbourg envisage le don d'une centaine de vélos recyclés. Un point de location est envisagé dans l'université.

Le document de projet (full application) fourmille d'idées pour cette Maison qui devront être affinées et précisées par une étude diagnostic qui débouchera sur un cahier des charges.

Des ateliers multi-acteurs "Maison de vélo : pourquoi ? pour qui ? ont lieu en janvier 2021 et mars 2022.

Une réorientation va alors être prise face à un constat de faible appropriation des acteurs publics et la nécessité d'un acteur fort pour le portage de cette maison. La mairie de Kairouan n'a pas souhaité s'engager sur le projet. Le choix est alors de lancer un appel à projet à destination de la société civile et de subventionner plusieurs associations. Le pragmatisme a alors prévalu, repartir du terrain par la création de services vélos, moins ambitieux, en pariant sur l'avenir et leur déploiement.

Service vélo

L'appel à projet service vélo est lancé le 6 septembre 2022, dans la 3ème année du projet.
Ce type de financement était une première pour la municipalité de Kairouan, ce qui a entraîné un apprentissage mais également entraîné des délais ou encore la nécessité de s'entourer d'expertise en droit administratif tunisien.

De nouveaux services sont évoqués dans l'appel à projet :
- bourses aux vélos
- mise à disposition d'un nombre de vélos à tester sur un groupe cible
- des interventions dans les écoles et les entreprises
- l'organisation d'événements grands publics

A noter que les femmes sont indiquées comme premier groupe cible des activités.

La liste est indiquée comme non-exhaustive dans le cadre des objectifs du projet Autrement afin d'encourager la créativité.

L'assiette des dépenses éligibles est plafonnée à 120 000 TND par projet, soit 35 000 euros.

Selon l'appel d'offre, la réalisation des projets devra impérativement avoir lieu avant le 30 avril 2023.

A titre indicatif, même si le dimensionnement des projets Autrement et ceux du service vélo est sans commune mesure, le projet Autrement atteint son 28ème mois de mise en œuvre lorsque l'appel à projet est lancé, les associations disposent d'un mois pour formuler leur offre de service et de 6 mois pour exécuter, un pas de temps relativement restreint. Car, tout comme le projet Autrement et à leur propre échelle, les associations vont rencontrer des freins et des difficultés, venant contrecarrer le calendrier prévisionnel.

Il est intéressant de noter que le pilotage de l'axe service vélo est effectué par la Mairie de Kairouan via les services juridiques et financiers et le service des voiries et bâtiments neufs - il n'est pas fait mention de service de la vie associative. La coordination avec le bureau projet est très forte, sans lequel les services vélos n'auraient pu être déployés.

Calendrier prévisionnels/appel d'offre incubateur/7 juin 2022

La société Kandeel est choisie suite à un appel d'offres pour former un incubateur. Au regard des retards accusés par le projet, il faut souligner sa capacité à proposer des procédures accélérées ; par exemple ici 3 jours entre la réception des offres et la signature du contrat. Les équipes du projet vont ainsi travailler dans une urgence permanente visant à combler les retards.

Calendrier de sélection des offres

- 7 juin 2022 - Diffusion des termes de référence
- 21 juin 2022 - Réception des offres
- 22 juin 2022 - Analyse des offres et sélection
- 24 juin 2022 - Signature du contrat

Appel d'offre incubateur/7 juin 2022

Un amont de l'appel à projet, un "hackathon[8] services vélo" est organisé par l'incubateur sur une durée de deux jours en septembre 2022 afin d'accompagner les structures associatives souhaitant répondre à l'appel à projet.

Le hackathon va permettre de présenter le projet Autrement et la mobilité active, de sensibiliser les associations, de rechercher des interactions entre les structures et d'explorer des pistes d'action pour chaque structure.

Cinq associations ont été retenues et bénéficieront de formation et d'accompagnement via un incubateur : le cabinet d'études et de conseil Kandeel.

Une réunion de lancement a lieu le 15 décembre 2022 où les projets des 5 associations sont présentés.

Il est à noter que les associations sont invitées à réfléchir et à définir elles-mêmes leurs indicateurs, ce qui est suffisamment rare pour pouvoir le souligner - souvent le cadre d'indicateurs est imposé. Ceci participe à l'appropriation des dispositifs de suivi évaluation et rejoint le volet participatif du projet Autrement.

[8] *Un hackathon est un événement durant lequel des développeurs, des designers ou d'autres professionnels dans un domaine spécifique se rassemblent pour créer un produit ou un service en un temps limité.*

Définition d'objectifs chiffrés à atteindre d'ici la fin de l'incubation	11:15	01:00	Les associations définissent elles-mêmes leurs objectifs à atteindre en fonction de ce qu'elles avaient inscrit dans leur réponse à appel d'offre (ex : organiser X événements, former X enfants au vélo) + parler du contrat qui va venir. Si asso en avance, leur demander de commencer à réfléchir à tout ce dont elles ont besoin par service et leur faire faire un rétroplaning de quand faire quoi	Autrement explique la consigne, chaque asso réfléchit seule	Feuilles A4, feuilles flipcharts, stylos, et marqueurs
Présentation des KPI	12:15	00:35	Chaque asso présente ses objectifs et ses KPI. 7 min par asso	Asso + Kandeel en modérateur	

Extrait du programme de l'hackaton dédié aux associations lauréates de l'appel à projet service vélo.

Le calendrier prévisionnel de versement des subventions est le suivant :

- fin décembre 2022 (40%)
- fin mars 2023 (30%)
- fin mai 2023 (30%)

Des formations vont ensuite avoir lieu en janvier et février : les participants sont en demande de ressources pratiques et pragmatiques : partage de contrat et de procédures, d'exemple de prestation commerciale, estimer la rentabilité d'un service.

La prestation de suivi de l'incubateur va se finaliser en juin 2023 en respect du calendrier initial. Néanmoins en raison des retards de versements, les activités financées par le projet Autrement vont se poursuivre jusqu'en février 2024 soit 8 mois de retard sur le calendrier initial.

Communication sur l'appel à projets "Services vélo" élaboré à la place de la Maison du Vélo

Formation service vélo

Intitulé	Durée	Format	Date

Formations « communication » et « entrepreneuriat »	1 jour	présentiel	27/01/23
Formations « événementiel » et « fresque du climat »	1 jour	présentiel	02/02/23
Formation « Tourisme durable » et « Services vélos »	2 jours	présentiel	24 et 25/02/23 à Carthage
Formation « Gestion administrative et financière pour les OSC »	1 jour	présentiel	11/03/2023
Formation “étude de marché”	1 jour	Présentiel	Mai 2023 à Mahdia (Mahdia bikes)

Le reporting se veut sur la base d’un modèle simplifié. Un premier bilan est à présenter afin de justifier l’utilisation de la tranche 1 et demander le versement de la tranche 2.

L’incubateur : un accompagnement aussi bien pratique que théorique

Les lauréats de l’appel à projets Service Vélo

Présentation vidéo générale des projets lauréats

- **We love Kairouan**

Date de création : 2012

WLC est une ONG basée à Kairouan. Sa mission, principalement axée sur la culture, l'environnement, la citoyenneté vise à promouvoir la participation des jeunes au niveau local afin de préserver et de développer la ville de Kairouan.

Projet Bikair : redonner vie aux vieux vélos grâce au recyclage et à la réparation.

Budget accordé : 113 707 DT (33576 euros)

Amine Hajiri : Chef de projet
Takwa Mallat : responsable communication et branding

Service clés :

- design d'un prototype de bicyclette recyclée Bikair
- formation de 15 volontaires à la réparation de vélos
- réparation de 120 bicyclettes

Facebook : Bikairgarage

We love Kairouan, projet Bikair

Le projet BIKAIR encourage l'utilisation du vélo comme moyen de transport et de loisir en réhabilitant des vélos endommagés en Tunisie. Le projet dispose d'une forte composante design et donne une identité propre aux bicyclettes réhabilitées - divers produits dérivés, paniers, autocollants, ont été élaborés dans ce même esprit.

We Love Kairouan a formé des jeunes à la réparation de vélos et mis à disposition des vélos recyclés pour des initiatives sociales et touristiques. L'association a noué des partenariats avec des agences de voyages, des startups et des institutions locales pour développer des circuits cyclo touristiques et des projets de sensibilisation au patrimoine.

- **Agence de la Démocratie Locale, ADL Tunisie**

Date de création : 2017

ADL Tunisie est une ONG dédiée à la promotion de la citoyenneté active et l'engagement civique.

Vélopark

Sensibilisation à la culture du vélo, location de vélo et création d'emploi dans les métiers du vélo

Budget accordé : 112 585 DT (33245 euros)

Afaf Zaddem : responsable de projets
Siwar Med Salah : responsable communication

Activités clés :

- achat de 25 vélos pour mise en location
- recrutement de 2 personnes
- prestations de cyclotourisme

Suite à l'aménagement de locaux au cœur de la médina, Vélopark met l'accent sur 3 types de services :

- locations de vélo
- vélo école
- cyclotourisme (sorties guidées en ville)
-

Facebook : vélopark

Exemple de facturation :

- Location de vélo : 5 à 10 DT de l'heure
- Vélo école : frais de participation : 40 DT/ personne (octobre 2023)

Vélopark est le premier service de location de vélos à Kairouan. Un des résultats attendus serait la "transformation du service en un collectif ou une entreprise sociale et solidaire"[9]

En février 2023, après avoir pris connaissance du business plan envoyé par ADL, le cabinet Kandeel va émettre un signal d'alarme concernant la pérennité du projet :

"*le projet prévoit trois emplois et 370 dt de loyer mensuel, représentant une charge récurrente de 3270 dt par mois, alors que les recettes attendues en Mai sont de 500 dt. Ces emplois ne seraient donc pas finançables dans la durée, ce qui peut remettre en cause la capacité à maintenir le service.*"

[9] Formulaire de demande de financement ADL

"Plus largement, Il est indispensable d'avoir au moins un mois, et idéalement 3 mois de trésorerie en réserve, de façon à pouvoir payer les charges même dans les mois de baisse d'activité. Cette réserve, même si elle est informelle et/ou à n'utiliser qu'en cas d'urgence, devrait être affichée pour rassurer sur la pérennité du projet."

- **Kairouan Community**

Date de création : 2014

La Fondation Kairouan Community rassemble des représentants des autorités locales, d'ONG et d'entreprises locales de Kairouan. Ce groupe d'acteurs travaille pour le développement global de la région en mettant l'accent sur les véritables besoins de la communauté. Leur approche est résolument ancrée dans la base et vise à apporter des changements concrets et bénéfiques pour la population.

Baskel

Promotion et dons de vélo comme outil de lutte contre le décrochage scolaire

Budget accordé : 74000 DT (22092 euros)

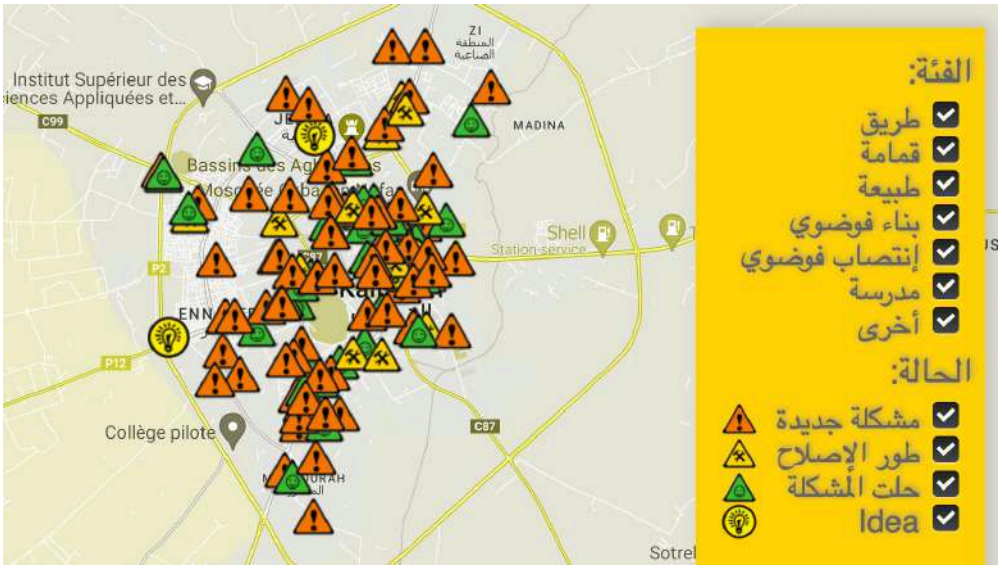
Mohamed Said Baklouti : coordinateur de projet

Activités clés :
- réparation de 30 vélos et achat de 25 vélos
- Mise à disposition d'un local (entretien, réparation, formation)
- formation (entretien, réparation, code de la route, secourisme, environnement...)

Facebook : Kairouan Community
Facebook : Club Bskelty

Le projet Basket est simple, lisible et tout à fait cohérent. Dans un quartier populaire où le décrochage scolaire est fort, le don de bicyclettes va être utilisé comme source d'encouragement des jeunes et faciliter leur mobilité vers les établissements scolaires. L'atelier va permettre non seulement de stocker et

réparer les vélos mais encore à générer du lien social et du transfert de connaissance à travers une palette de formations complémentaires et transversales.



Le site internet de Kairouan Community (hors du cadre de financement du projet Autrement) : l'axe du développement urbain déjà en ligne de mire.

- **Jeune Chambre économique de Kairouan**

Date de création : 1995

La JCI est une organisation mondiale à but non lucratif qui rassemble de jeunes professionnels et entrepreneurs âgés de 18 à 40 ans. La mission de JCI est de fournir des opportunités de développement personnel et de leadership aux jeunes afin qu'ils puissent créer un impact positif dans leurs communautés. L'organisation organise des conférences et des formations, notamment pour un renforcement des compétences en leadership, en entrepreneuriat, en gestion de projet et en communication.

AVEP (Activité Vélo En Permanence)

Mohamed Taha Ben Ghanem : responsable de projet
Ghassen Kharrat : responsable de projet
Houssem Gharbi : responsable communication

Budget accordé : 119 875 DT (35 832 euros)

Activités clés :
- achat de 30 vélos neufs et 20 vélos d'occasion
- formations (vélo-école, entretien et réparation)
- sorties vélo avec les personnes formées dans les vélo-écoles

Site : AVEP

Facebook : AVEP Kairouan

- **Mahdia Tawassol**

Date de constitution : 2019

L'association vise à valoriser les compétences locales pour favoriser le développement durable de la région de Mahdia, à travers la création d'une base de données facilitant les connexions entre ces compétences et les besoins locaux.

Mahdia Bikes

Responsable projet : Jemmali Mehdi
Responsable projet : Souhail Saihi

Budget alloué : 57 359 DT (17 181€)

Activités clés :

- location de vélo (600 locations[10]) source Kandeel
- visites guidées (45 personnes)
- vélo-école (10 personnes)
- atelier de réparation et auto-réparation (40 personnes)

Facebook : Mahdia Tawassol
Facebook : Mahdia Bikes

[10] Revu à la baisse : réviser à 100 locations après la première tranche de subventions

Les subventions accordées aux ONG ont joué un rôle catalyseur dans la promotion du vélo à Kairouan et Mahdia. Les initiatives mises en œuvre, allant des vélo-écoles à la location de vélos, en passant par le plaidoyer pour des infrastructures dédiées, ont favorisé la sensibilisation, la formation, l'inclusion sociale et le tourisme durable. La collaboration avec les municipalités, bien qu'entravée par des lourdeurs administratives, a permis des avancées notables en termes d'infrastructures et de politiques favorables au vélo. Cependant, la viabilité économique à long terme des initiatives des ONG demeure une préoccupation majeure.

Etude sur le marché oriental de Kairouan

La municipalité a lancé en 2018 une étude préliminaire pour la création d'un « marché oriental » en centre-ville à l'image des « marchés de Noël » de nombreuses villes d'Europe. Ce marché renforcera l'attractivité touristique de Kairouan autour d'un concept novateur et il permettra, grâce à la vente de nourriture et de produits artisanaux durant ces périodes d'affluence, un développement économique. Le projet propose de coordonner une étude basée sur son expérience des marchés de Noël, appuyée par 2 experts techniques de Strasbourg en étroite collaboration avec les agents et les élus de la ville de Kairouan.

Si les rencontres entre élus/techniciens et de multiples échanges ont pu avoir lieu sur la thématique du marché oriental, l'étude n'a pas été formalisée. Tout d'abord en lien avec les effets de la pandémie empêchant des déplacements sur les périodes concernées. Ensuite en lien avec le retard pris par le projet et le dimensionnement très important de l'initiative de la multiplicité des acteurs à mobiliser : autorités locales, nationales, religieuses, unions de commerçants, etc. En juillet 2022, lors de la formation sur la participation citoyenne aux grands événements, des préconisations ont été émises à destination des techniciens et élus de la ville de Kairouan.

III. Mobilisation et sensibilisation citoyenne

Organisation de 20 ateliers multi-acteurs

L'objectif sera d'organiser des ateliers ouverts à tous pour sensibiliser et former les participants aux problématiques de l'aménagement urbain. Des élus, agents, citoyens, étudiants, associations, experts, etc. seront invités à participer et à partager leurs expériences, leurs

interrogations et leurs recommandations. Chaque atelier durera de 1 à une demi-journée et aura lieu à Mahdia ou à Kairouan. Ces ateliers pourront également être intégrés au sein d'événements plus importants liés au projet (ex. Conférence de lancement, forum inter-régional, consultations, etc.). Chaque atelier pourra accueillir au maximum 50 personnes. Le bureau de coordination du projet assurera la communication, l'organisation, la logistique, le suivi et la restitution des 20 ateliers.

Le cadre logique indique l'organisation de 8 ateliers multiacteurs déjà organisés à la date du 03/10/2022.

Prévisionnel (source : plan de communication)

Janvier 2021	Kairouan : dans le cadre de la conférence AUTREMENT
Avril 2021 :	Kairouan : planification urbaine - Cas pratique du PMUDP à Kairouan
Mai 2021	Mahdia : Méthodologie de mobilisation - citoyenne/organisation d'évènements
Sept/nov 2021 :	Kairouan : valorisation du patrimoine Kairouanais - au moment de la visite d'études pour le marché oriental - Question de la mobilité dans la médina

Récapitulatif des ateliers multi-acteurs organisés

Date	**Intitulé**
01/2021	Atelier sur la Maison du vélo : pourquoi ? pour qui ?
01/2021	Atelier développement et mise en place d'aménagements cyclables
05/2021	Parade à vélo
25/10/2021	Atelier « j'apprends le vélo »
Fin format hybride	
19/03 2022	Atelier sur la Maison du vélo : pourquoi ? pour qui ? Atelier sur le déploiement de services vélo animé par Fabien Masson, directeur de l'association CADR 67 Strasbourg
19/03 2022	Atelier sur le PMUDP
Avril 2022	Atelier sur le Marché oriental
27 et 28 septembre 2022	« Hackathon services vélo »
	Atelier sur la fresque du climat
2 octobre 2022	Atelier « j'apprends le vélo »
22 octobre 2022	Atelier « j'apprends le vélo »
15 décembre 2022	Atelier de lancement des services vélos
Mai 2023	Forum sur les mobilités actives
	Urbanisme tactique et vision stratégique, organisé par CODATU et RR&A-Roland Ribi & Associés.

Date	Intitulé
	Les services vélo : l'expérience de Lemontour à Tunis, du CADR67 à Strasbourg et des projets incubés à Kairouan et Mahdia
	Les interactions positives entre les actions climatiques et la mobilité
	Les futurs aménagements cyclables à Mahdia, Kairouan, Sfax et Mourouj" Un atelier passionnant, organisé par CODATU
	Atelier : "Plan de circulation favorable aux modes actifs" organisé par le CEREMA
	Atelier : "Construisons ensemble un profil en travers favorable aux modes actifs !" organisé par le CEREMA
	Participation citoyenne : l'expérience du projet AUTREMENT et au-delà, organisé par le bureau projet
	Atelier : "Organisation des événements de sensibilisation grand public" animé par ALDA
	Comment décliner les politiques publiques et les stratégies nationales de la mobilité au niveau local, organisée par UN-Habitat Tunisie.
	Ville piétonne, ville pour les femmes, organisée par Cities Alliance Tunisia.
	Faire ensemble un réseau de mobilité active autour des établissements éducatifs, en considérant l'approche genre, organisé par l'Agence d'Urbanisme du Grand Tunis
	Cyclotourisme" - Une table ronde dynamique organisée par Kandeel et le Lemon Tour
	Table ronde : "Gestion et maintenance des pistes cyclables pour une expérience de piste cyclable réussie à Mahdia" organisé par Mobility for a Better Future
	Table ronde : "Pourquoi et comment (re)lancer une coopération décentralisée ? Exemple de la coopération franco-tunisienne" organisé par la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes - FNCT
	Les pistes cyclables et les trottoirs ont besoin de nous, organisé par EPA Ingénierie.
	Piétonniser des quartiers pour apaiser la mobilité urbaine : expériences partagées pour un projet réussi à Borj Erras" - une table ronde organisée par Vélorution Tunisie et le bureau d'études MBF
21 juillet 2023	Atelier sur le PMUDP - municipalité de Kairouan
12 septembre 2023	Présentation des activités de 3 associations lauréates : We Love Kairouan, Kairouan Community et Mahdia Tawassol dans le cadre « GOMARKET Entrepreneurial Days 2023 »
19/12/2023	Atelier sur le PMUDP
Janvier 2024	Séminaire de clôture
31/01/2024	Atelier sur le renforcement des capacités et la gouvernance locale
31/01/2024	Atelier sur l'aménagement de l'espace public et le Plan de Mobilité Urbaine Durable et Partagée

Date	Intitulé
31/01/2024	Atelier dédié à la mobilisation et à la sensibilisation citoyenne : ALDA et le bureau local du projet ont introduit le Guide Méthodologique sur les Outils de Renforcement de la Participation Citoyenne

Organisation de consultations citoyennes

La participation des citoyens est au cœur du projet. À plusieurs étapes du projet, des consultations citoyennes devront être organisées pour co-construire les actions menées et impliquer davantage les citoyens dans les politiques publiques d'aménagement du territoire. Ces consultations citoyennes devront être pilotées par un comité de concertation indépendant et pluridisciplinaire dans les deux communes.

Le déroulé et le fonctionnement des consultations citoyennes ont été décrites dans la partie concernant l'***aménagement de l'espace urbain***. Au total ce sont 10 consultations qui ont été organisées entre les 2 villes, 750 personnes impliquées dont 350 élèves.

Ces concertations citoyennes sont une première à l'échelle de ces municipalités et l'organisation impulsée par l'équipe projet. Il n'est pas fait mention de comité de concertation indépendante, dispositif sans doute surdimensionné au regard des difficultés de mobilisation déjà rencontrées.

Évènements grand public

Ces évènements seront organisés par le bureau de coordination en lien avec les associations locales et les équipes des municipalités. Un soutien financier aux associations pourra être octroyé. Les équipes du projet veilleront à ce que les associations locales bénéficient et participent à l'organisation de ces évènements pour qu'elles puissent **à terme les organiser elles-mêmes** sans l'appui du projet et de ses financements.

- Organisation de journées sans voiture
- Organisation de 3 parades à vélos ou sorties cyclistes
- Lancement de deux concours « smartphones »
- Une course cycliste entre Mahdia et Kairouan
- Autres évènements grands publics

29 septembre 2022	Parade à vélo Mahdia
20 janvier 2023	Lancement du concours photo
4 mars 2023	Parade organisée par le centre universitaire culturel et sportif de Mahdia en partenariat avec la commune de Mahdia
22 septembre 2023	Activités de plein air pour la journée sans voiture par les associations lauréates
5 novembre 2023	Sortie vélo de Kairouan à Mahdia Journée sans voiture - activités en plein air du projet Autrement et Vélorution Tunisie à Mahdia

Sont listés ci-dessus les évènements pré-programmés, les associations financées dans le cadre du service vélo ayant programmé par la suite leur propres événements. Par exemple des événements sont programmés en marge du séminaire de clôture ou du forum des mobilités actives. Des événements ont aussi émergé de manière spontanée comme la caravane vélo Mzab-Kairouan.

IV. Communication et partage

Élaboration d'un plan de communication et de visibilité

Lors de la phase de démarrage, un plan de communication et de visibilité du projet sera rédigé par l'expert communication du bureau de coordination à Kairouan, en étroite concertation avec les équipes des municipalités et les partenaires du projet. Une attention particulière sera portée à la communication à travers les réseaux sociaux pour toucher un maximum de personnes et particulièrement les nouvelles générations qui seront les principales bénéficiaires du projet. Une sensibilisation aux Objectifs du développement durable (ODD) et à l'Agenda urbain de l'UE sera assurée dans tous les évènements et toutes les publications et les rapports du projet. Le plan mentionnera également les différents effets multiplicateurs envisageables par le projet et proposera des actions pour améliorer la capitalisation et la diffusion des expériences acquises par les bénéficiaires.

Le plan de communication est daté de décembre 2020, présenté en janvier 2021 puis validé par un courrier officiel de la DUE en décembre 2021. Ce document permet de reformuler les ambitions du projet une fois installé avec un recul de plusieurs mois de présence sur place. Le concept d'urbanisme tactique qui n'était pas présent dans la *full proposal* apparaît. Un dossier de presse complète le plan de communication. Le poste de responsable de communication fera l'objet de rotation de personnel avec 2 démissions sur le temps du projet et bénéficiera également de l'appui ponctuel d'une assistante en communication.

Décembre 2020	Plan de communication

Les responsables communication successifs vont installer, animer, diffuser :

- une site internet
- une page facebook
- un compte instagram
- un compte youtube
- 5 newsletters

Des relais seront trouvés auprès de la presse locale, notamment la radio.

Le volet visibilité est très présent également avec la production de supports multiples pour les évènements : bannières, gilets, tee-shirts, sacs, carnets, brochures…

Conférence de lancement

Cette conférence sera organisée à l'issue de la phase de lancement (M3) à Kairouan. La conférence sera organisée sur une journée pour environ 50 personnes invitées, dont des intervenants et experts nationaux et internationaux L'Agenda urbain de l'UE et les ODD seront mentionnés comme fil rouge de l'événement.

27 janvier 2021	Conférence de lancement

En raison de la pandémie, la conférence s'est tenue en format hybride avec environ 3 mois de retard, avec une soixante de participants.

Forum inter-régional sur les mobilités actives

Afin de favoriser l'échange de pratiques et d'expériences et de valoriser les expériences et les actions menées à travers le projet, un forum inter-régional de deux journées complètes sera organisé à Sousse (mi-chemin de Kairouan et Mahdia) à mi-parcours du projet (M15). La thématique principale sera « la place des mobilités actives dans les villes». Tous les acteurs tunisiens des mobilités, mais aussi des pays voisins et régionaux seront conviés. Des experts internationaux et de la CE seront aussi invités (25 intervenants internationaux + 75 régionaux).

24 et 25 Mai 2023	Forum sur les mobilités actives

Cet événement considéré comme événement phare à mi-parcours a finalement pu être tenu quelques mois avant la fin prévue initiale du projet et du premier avenant. Sur la thématique de la "place des mobilités actives dans les villes", l'évènement a bien réuni toutes les composantes du projet sous la forme de plénière ou de forum d'échanges de pratiques sur des thématiques techniques (atelier profils en travers) comme grand publics (cyclotourisme, piétonniser les quartiers) ou encore thématique (ville piétonne, ville pour les femmes ; stratégie nationale/locale). Divers évènements ont été organisés en marge du forum : balade à vélo, visites culturelles, identification des futurs aménagements, etc. Le forum a réuni 183 participants : divers élus à l'origine du projet n'ont pu maintenir leur implication. L'événement a finalement été tenu à Mahdia.

Séminaire de Clôture

Un séminaire de clôture sera organisé à la fin du projet afin de revenir sur les différentes actions et projets développées durant 30 mois, d'en tirer un bilan narratif et financier, d'en partager largement les enseignements. 100 participants sont attendus sur une journée et 2 nuits (20 participants internationaux et 40 régionaux). Parmi les livrables de cette étape finale figureront, outre les publications mentionnées précédemment qui seront mis à disposition, une brochure présentant le projet et ses résultats ainsi qu'un recueil d'outils et procédures utilisés et créées tout au long du déroulement du projet (ex. conventions de partenariat, appels d'offres, arrêtés municipaux, cahier des charges, mode d'emploi des consultations citoyennes, campagnes de communication, etc.) afin que ces outils puissent profiter à d'autres expériences et être réutilisés, dans un souci de capitalisation et de partage des acquis. Symboliquement, cette étape se traduira par le lancement officiel du nouveau plan de circulation de la ville de Kairouan et l'inauguration des aménagements mis en place à cet effet. Il sera aussi fait appel à cette occasion à des artistes tunisiens via un appel à projets dédié mobilisant leur créativité au service du vélo et des résultats et acquis du projet et plus globalement à la promotion du développement de modes de déplacements actifs dans les villes.

31 janvier 2024	Séminaire de clôture

Le séminaire s'est tenu du 30 janvier au 1er février avec 135 participants. Sur le même format que les événements antérieurs le séminaire a proposé des séquences en plénière, des tables rondes et des évènements extérieurs à vélo sur une base culturelle et ludique.

Participation à des évènements d'échange

Le chef de mission, le responsable de projet et les bénéficiaires du projet seront invités à participer à des évènements internationaux en Europe et dans le monde pour présenter les résultats et succès du projet en matière de mobilités et de participation citoyenne, mais aussi sur la coopération décentralisée ou encore les ODD. Le projet prévoit une participation à environ 6 évènements internationaux sur 30 mois pour 4 personnes (chef de mission, 2 représentants locaux + responsable projet).

22 et 23 Septembre 2020	Rencontres annuelles Cités Unies France, Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris
25 au 27 octobre 2021	2ème Forum International de l'Économie Sociale et Solidaire, Carthage, Mulhouse, format hybride
4 novembre 2021	Forum mondial de la démocratie, « La démocratie au secours de l'environnement ? » panel Démocratisons l'espace public, Strasbourg
7 et 8 février 2022	Forum des mondes méditerranéens, Marseille, tenu d'un stand Autrement
1er avril 2022	Forum de la mobilité urbaine, Tunis
21 et 22 juin 2022	Journées européennes du développement (JED), Bruxelles
3 au 7 octobre 2022	Semaine de la Mobilité Urbaine Durable et du Climat, Dakar
7 au 9 mars 2023	'Partnerships for Sustainable Cities', Bruxelles
26 au 29 septembre 2023	Placemaking Europe, Strasbourg, atelier de présentation du projet Autrement

Le projet va ainsi participer à une diversité d'événements avec des implications diverses : intervenant, co-organisateur, présentation du projet lors de stands, échanges de pratiques, sur des durées et des latitudes diverses.

Des partenariats vont prendre des angles inattendus comme la caravane du Mawlid "Mzab-Kairouan", un challenge cyclo touristique de 844 km entre la région du Mzab et Kairouan ? Au-delà de la performance

physique, l'épreuve promeut le Slow tourisme et entourage algériens et tunisiens à découvrir les deux pays autrement, de donner du sens à ses déplacements.

Observations et recommandations

Au hasard des centaines de commentaires des post des pages facebook du projet Autrement et des associations partenaires, cette citation, en Arabe, extraite de la République de Platon : « *Tu n'ignores pas qu'en toutes choses la grande affaire est le commencement* ".

A l'occasion de la séance de lancement, Refka Kharbouchi, conseillère municipale de Kairouan s'exprime : "*notre souhait en tant qu'élus est que le caractère* ***évolutif*** *du projet réponde aux attentes des citoyens, assure la* ***durabilité*** *du projet et d'engager d'autres projets similaires avec nos partenaires*"

Le 4 novembre 2021 à Strasbourg, lors du forum mondial de la démocratie, Giulia Sostero, coordinatrice Méditerranée pour ALDA indique "l*e projet est censé duré 30 mois, nous verrons si nous arrivons à terminer dans les temps, en tout cas nous l'espérons et nous sommes en train de faire de grands efforts en ce sens*".

Ainsi la **temporalité** s'inscrit comme enjeu clé du projet : c'est-à-dire le séquençage des activités dans le temps ou encore la gestion du cycle de vie du projet comme élément stratégique majeur afin de prouver l'adaptabilité et caractère évolutif de l'action dans le cadre d'un **contexte externe bouleversé**.

Bien sûr la durabilité comme initialement prédéfinie et élément de sélection dans les termes de références de l'appel à projet : ***à quel point y aura-t-il une appropriation locale des résultats ?***

5.3. Are the expected results of the proposed action sustainable?- Financially (e.g. financing of follow-up activities, sources of revenue for covering all future operating and maintenance costs)- Institutionally (will structures allow the results of the action to be sustained at the end of the action? Will there be local 'ownership' of the results of the action?)- At policy level (where applicable) (what will be the structural impact of the action — e.g. improved legislation, codes of conduct, methods) - Environmentally (if applicable) (will the action have a negative/positive environmental impact?)	5

Appel à projets Partenariats pour des villes durables, octobre 2018

Un projet pilote…

Le projet Autrement est une **expérimentation**. Les projets pilotent ont pour vocation de tester l'opérationnalité, sont flexibles afin d'ajuster et itérer rapidement en fonction des enseignements. De par son intitulé même, "*Autrement*", c'est-à-dire « d'une autre façon », le projet se présente comme disruptif.

Pourtant, pour des enjeux de redevabilité, le projet va s'évertuer à fournir une copie presque conforme du document de projet initial.

Les retards et les reports successifs dus à la pandémie vont s'infiltrer dans chaque facette du projet et notamment les capacités de discussion, de collaboration, d'apprendre à travailler ensemble dans une action mêlant des partenaires aux statuts et aux modes de fonctionnement multiples (ONG, collectivités locales, établissements publics,...).

La souplesse et la capacité de l'équipe projet à collaborer et à se rendre disponible pour tout type d'interlocuteur est ainsi à souligner et une approche trop engagée voire militante aurait sans doute été intenable.

Le projet se trouve ainsi coincé entre une date d'opérationnalisation, de démarrage tardif et une date finale qui peine à se prolonger et compromet le succès final du projet. La DUE va toutefois faire preuve d'une certaine souplesse avec deux avenants successifs permettant de prolonger le projet de 6 mois puis de 8 mois.

Pourtant, la clôture qui survient au moment même de la livraison des aménagements va venir compresser et potentiellement gâter toute cette phase finale, fragiliser les acquis du projet et empêcher de constater les premiers effets visibles.

Une fois le retard initial établi, les jalons du projet peuvent cependant difficilement être considérés comme lents : par exemple 4 mois pour réaliser les travaux d'aménagements à Mahdia, 4 semaines entre la fin de l'appel à projet des services vélos et la réunion de lancement des services vélo, etc.

Ainsi, à l'inverse, cette accélération finale fait émerger des risques en termes de qualité ou encore incite la tenue de l'ensemble des évènements pré-programmés, que cela soit pour le projet Autrement ou par répercussion sur les services vélo, quelle que soit la mobilisation ou l'engouement effectif, afin de répondre au cahier des charges.

L'équipe projet va ainsi être surmobilisée sur une estimation de 60 évènements organisés ou co-organisés, soit environ un évènement chaque quinzaine. Montage et démontage de stands, location et réservation de salles, impression de fiches de présence, réservation d'hébergement et de transports, demandes de visa et gestion des per diem… des mois la tête dans le guidon sans reprendre son souffle jusqu'à l'échéance officielle du 28 février 2024. Quel service municipal dans son fonctionnement régulier est en capacité d'organiser un événement public par quinzaine ?

… fondé sur des principes et des valeurs…

D'une part, les principes du projet reposent sur de l'urbanisme tactique, difficile à appréhender et nécessitant un temps long d'appropriation. Cette caractéristique de temps long s'inscrit également dans un contexte plus global où la mobilité n'est qu'une préoccupation parmi d'autres pour les citoyens et les communes. Des problématiques diverses sont considérées comme plus prégnantes, par exemple l'état de la chaussée ou la gestion des déchets ; ce qui nécessiterait une approche systémique, une diversité de prérogatives et un faisceau d'activités plus vaste, sur lesquels projet n'a ni totalement prise ni mandat.

Le projet repose enfin sur des valeurs de gouvernance démocratique, inclusives et réactives aux besoins et aspirations des citoyens.

Or, une deuxième rupture va venir déstabiliser le projet en mars 2023 : la dissolution des conseils municipaux. Les mêmes élus invités à Bruxelles du 7 au 9 mars 2023 qui ont impulsé et contribué à toute la phase de démarrage ne sont plus forcément bienvenus lors de l'événement phare du projet quelques jours plus tard, en mai 2023, lors du forum des mobilités actives.

Cette rupture et sa gestion n'est pas perceptible dans ses détails et son vécu à travers les documents de suivi du projet, cet "*elephant in the room*" va néanmoins demander un surcroît d'effort à l'ensemble des personnes déjà mobilisées, une sorte de retour à la case départ et une rapide plongée dans le bain pour les nouveaux entrants.

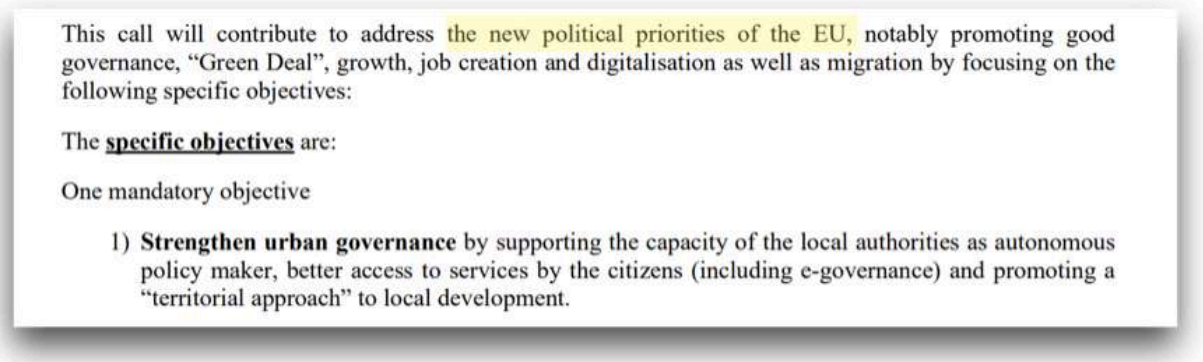
Véronique Bertholle, élue de la Mairie de Strasbourg, va néanmoins s'exprimer lors de la cérémonie de clôture : *"les échanges entre pairs me manquent beaucoup, je ne peux que déplorer ce changement de gouvernance - certes il a pu se poursuivre par l'engagement de toutes et tous, et notamment l'engagement des mairies*"

L'élue va également citer Margaret Mead « *Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde car historiquement, c'est toujours de cette façon que le changement s'est produit*. » Ce qui nous ramène à Platon déjà cité plus haut, "*en toute chose, la grande affaire est le commencement*" et à reformuler cette question stratégique clé pour le projet dorénavant achevé :

Est-ce que l'impulsion de départ a été suffisante pour garantir la pérennité de l'action et la poursuite des effets dans le temps ?

Or le système de suivi évaluation du projet ne permet pas de collecter de données au-delà de la phase de clôture. Nous reviendrons ultérieurement sur le format du système de suivi évaluation du projet mais également sur les modalités de suivi et d'accompagnement à l'échelon européen qui enchâsse 57 projets au sein de cette initiative pour des villes durables et finance l'action à hauteur de 95%.

… dans le cadre de politiques publiques prioritaires énoncées par la Commission Européenne



This call will contribute to address the new political priorities of the EU, notably promoting good governance, "Green Deal", growth, job creation and digitalisation as well as migration by focusing on the following specific objectives:

The **specific objectives** are:

One mandatory objective

1) **Strengthen urban governance** by supporting the capacity of the local authorities as autonomous policy maker, better access to services by the citizens (including e-governance) and promoting a "territorial approach" to local development.

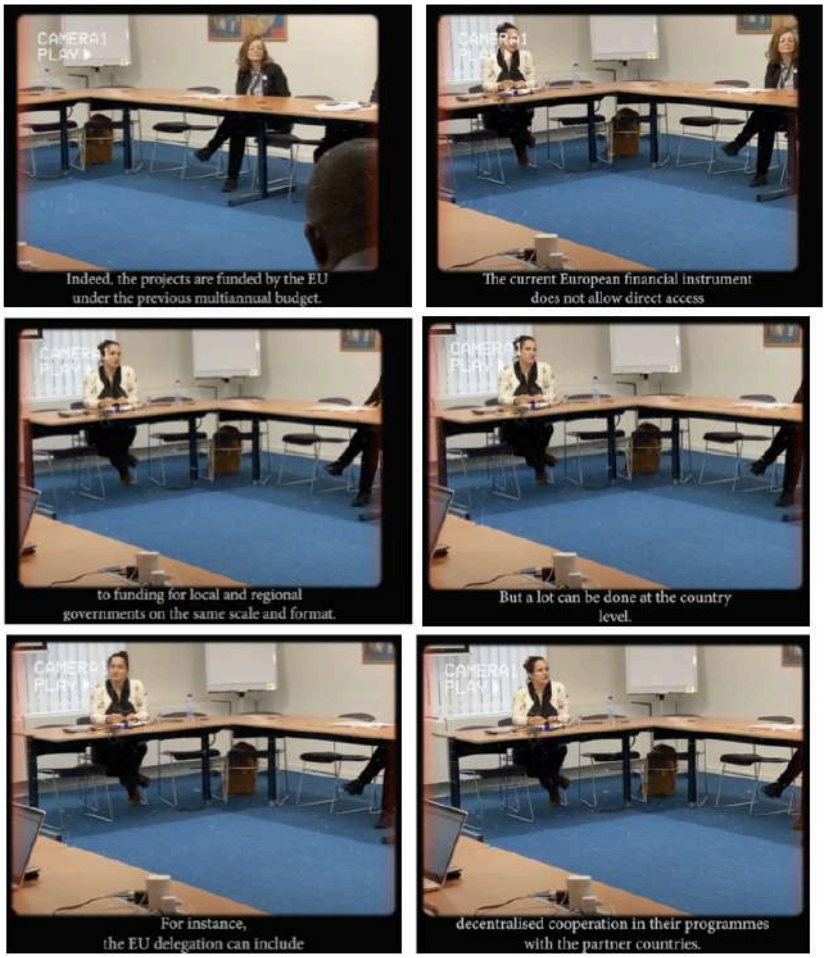
L'appel à projet « Partenariats pour des villes durables" s'inscrit dans le cadre du programme thématique « Organisations de la Société Civile et Autorités Locales (OSC-AL) » et **apporte sa contribution aux nouvelles politiques prioritaires de l'UE, notamment la bonne gouvernance et le pacte vert** (...) avec pour objectif central le renforcement de la gouvernance urbaine.

Lors du séminaire d'ouverture, Quentin Peignaux, chargé de projet de la DUE indique : " *à partir de 2022, notre ambition est de développer des mécanismes de financements des programmes de collectivités*

locales sur la planification verte sur lesquels on intervient actuellement, donc pour nous ce sont des thématiques sur lesquelles ***nous interviendrons durablement en Tunisie****".*

De la même manière, la durabilité est un thème central lors de l'événement "Partnerships for Sustainables Cities" qui réunit les projets en mars 2023 à Bruxelles.

" L'absence de financement stable peut avoir un impact très négatif sur la durabilité de notre projet - il est très important de financer des projets comme le nôtre, mais quelle suite ? "Partnerships for Sustainables Cities" Mars 2023



" *Ces projets sont financés par l'UE sous le budget multiannuel précédent.* ***L'instrument financier en cours ne permet pas un accès direct aux financements locaux et régionaux à une même échelle et sous un même format.*** *Mais beaucoup peut-être fait au niveau national. Par exemple, la DUE peut inclure la coopération décentralisée dans ses programmes avec le pays partenaire." "Partnerships for Sustainables Cities" Mars 2023*

Ainsi, si la pandémie COVID et la dissolution des conseils municipaux ont souvent été évoquées comme points de rupture, nous émettons ici l'hypothèse que le cadre global de financement, le "**non-accès direct aux renouvellement des financements locaux" dans le cadre du nouveau budget européen sur la période 2021-2027 constitue également un élément de rupture**, en lien direct avec la pérennité mais sur lequel le projet n'a pas prise.

La transition vers le Global Gateway

Le renouvellement de la stratégie de l'UE à travers le *Global Gateway* et le remodèlement de toute l'architecture opérationnelle des financements européens constituent aussi bien un changement de paradigme qu'un changement fonctionnel qui intervient à cette même période.

Le RÈGLEMENT (UE) 2021/947 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL établissant l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale est publié le 9 juin 2021

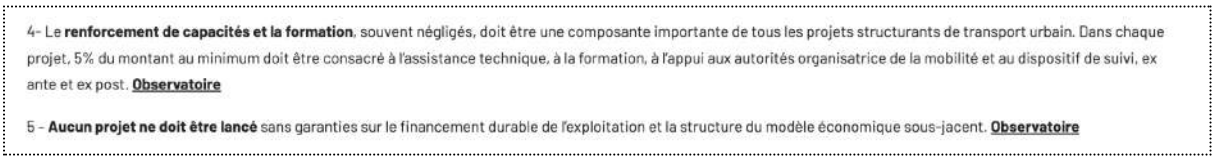
au journal officiel de l'union européenne soit précisément 12 mois après le démarrage du projet Autrement.

Les distinctions entre "*Global Gateway*" présenté comme une **stratégie et une marque** ; "*Team Europe"* présenté comme une **approche**, et "*Team Europe Initiatives"* présentées comme des **initiatives transformationnelles pour la mise en œuvre** ne sont pas intuitives ou spontanément perceptibles et nécessitent leur propre temps de d'appropriation et de propagation.

INTPA Academy - cours en ligne sur "European Union Development Effectiveness" Une architecture totalement remodelée du fonctionnement de l'aide qui passe par un changement de paradigme : de la DG DEVCO à la DG INTPA ; de la délégation générale au développement et à la coopération à la délégation générale des partenariats internationaux.

L'hypothèse est que cette période de transition va venir affecter les opportunités de prolongation et de poursuite de l'expérience entamée avec le projet pilote Autrement.

Comme mis en exergue et détecté dans le point 5 de la déclaration de Dakar de CODATU, "***aucun projet ne doit être lancé sans garanties sur le financement durable de l'exploitation et la structure du modèle économique sous-jacent***."


4- Le **renforcement de capacités et la formation**, souvent négligés, doit être une composante importante de tous les projets structurants de transport urbain. Dans chaque projet, 5% du montant au minimum doit être consacré à l'assistance technique, à la formation, à l'appui aux autorités organisatrice de la mobilité et au dispositif de suivi, ex ante et ex post. **Observatoire**

5 - **Aucun projet ne doit être lancé** sans garanties sur le financement durable de l'exploitation et la structure du modèle économique sous-jacent. **Observatoire**

Déclaration de Dakar/Codatu

De la même manière, la visibilité sur les possibilités d'accès aux financements des programmes des collectivités locales axés sur la planification verte, évoqués par la Délégation de l'Union Européenne (DUE) lors du séminaire d'ouverture et prévus à compter de 2022 constitue un élément stratégique au cœur des discussions sur la durabilité et le design des politiques prioritaires.

Un système de suivi évaluation embarqué au démarrage de l'action aurait permis d'éclairer plus intensément les prises de décision notamment sur les 4 enjeux stratégiques clés évoqués pour une réorientation des activités :

1. l'évolution de la situation sanitaire
2. la clôture du « Partenariat pour des villes durables" dans le cadre du budget UE 2021-2027
3. la dissolution des conseils municipaux
4. la déclinaison de nouveaux mécanismes de financement et le rôle plus central de la DUE dans l'accès aux financement et modalités de s'inclure dans une action de long terme

Lors du second comité de pilotage, M. Quentin Peignaux, chargé de programmes à la Délégation de l'Union européenne en Tunisie (DUE), va souligner **la possibilité de réallouer le budget et réorienter les activités au regard de l'évolution de la situation sanitaire**. La DUE se veut compréhensive et ouverte aux propositions d'adaptations qui pourraient lui être soumises[11]

Ce premier comité de pilotage intervient cependant en août 2021 alors que le projet accuse déjà un certain retard.

Lors du premier comité de pilotage en décembre 2020, la DUE félicitait les municipalités de Kairouan et Mahdia pour la mise en place d'un projet pionnier en Tunisie, le premier à traiter des mobilités durables au niveau municipal et affirmait sa confiance en l'équipe mise en place pour avancer rapidement, dans les temps et le plus efficacement.

Un projet complexe à appréhender

Or ce projet a besoin de temps pour éclore où chaque rouage est essentiel et risque de se trouver entravé pour toute composante qui se bloque ou ralenti. Des procédures aussi bien techniques qu'administratives ou financières sont à mettre en place concomitamment au renforcement des capacités et à la sensibilisation. Sans compter les résistances qui se manifesteront au fil des concrétisations.

Le concept d'**urbanisme tactique** demande en soi un temps d'appropriation. Aussi, le public, extérieur au jargon de la phase de montage risque de se laisser submerger par la multiplicité des événements et ne pas comprendre les subtilités qui existent aux yeux des concepteurs entre *ateliers citoyens*, *ateliers participatifs*, *séance de travail multi-acteurs*, *ateliers de concertation*, *forum*, *évènement grands-publics*, *table-ronde, atelier pratique, session de networking, micro-atelier, visite d'étude*…

Prise en compte de l'impact carbone

Dans son plan action Climat[12], la ville de Strasbourg évoque la nécessité de construire un indicateur des actions internationales afin de prendre en compte l'impact carbone, avec une expérimentation en cours dans le cadre du projet Autrement. En effet, malgré le besoin de se rencontrer post-covid et l'effet d'accélérateur obtenu par ces visites de terrain et rencontres en personne, la participation à près d'une dizaine d'événements internationaux pour une diversité d'acteurs est conséquente en termes d'impact carbone. Au-delà du transport aérien, la question peut être transposée à diverses autres composantes :

- modes d'approvisionnement pour l'achat des vélos
- modes d'approvisionnement pour l'achat du mobilier urbain
- insertion de clauses environnementales dans les appels à projet

[11] Projet AUTREMENT : Bilan et perspectives au programme du Comité de pilotage un an après le début du projet, CODATU :

[12] Plan action climat, p. 21

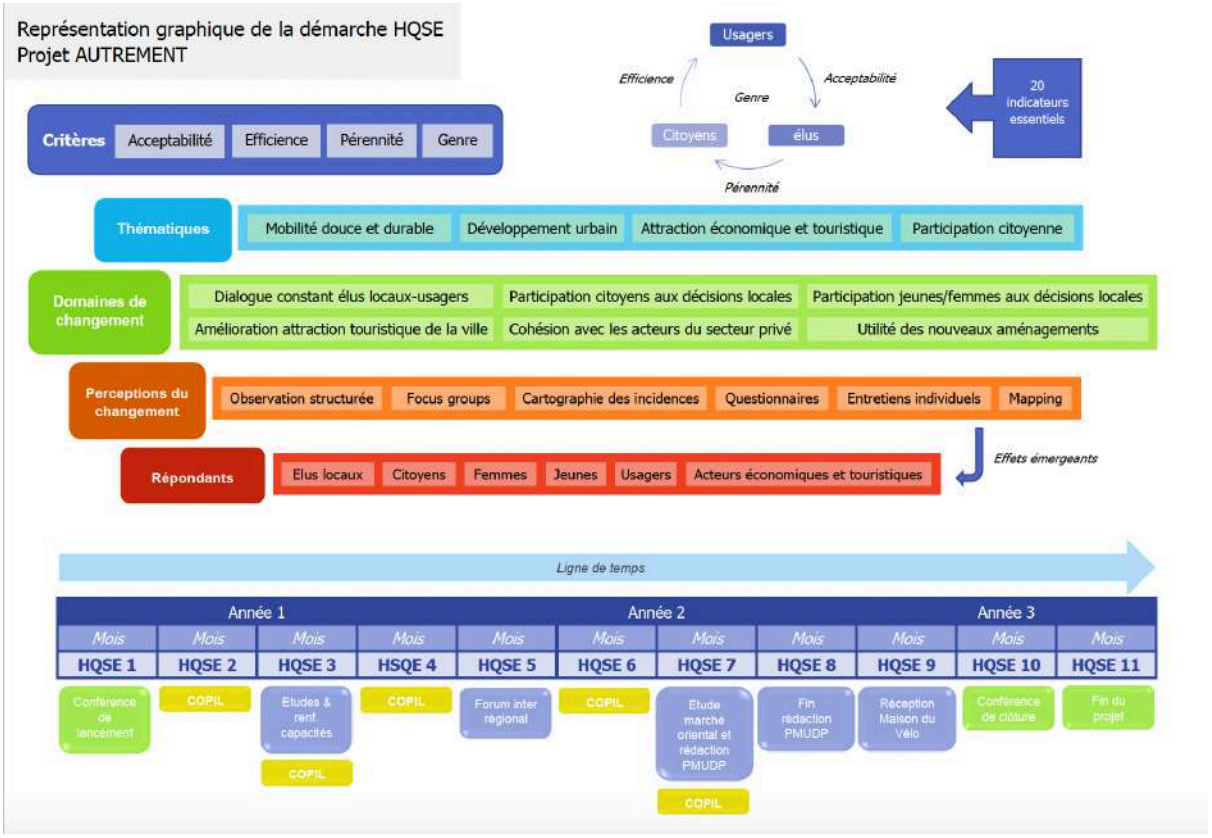
- favoriser les prestataires ayant une approche environnementale pour la sélection de salles de formation, de salles de conférence, hébergement…

Ces questions ont été intégrées de manière transversale. Le chef de file faisant preuve de vigilance sur la provenance des matériaux, sur les modalités de déplacement, les impressions, le choix de fournisseurs locaux ; mais ces acquis nécessitent d'être documentés et partagés.

Une absence de système de suivi et évaluation formalisé…

En septembre 2020, Apolline Bonfils, chargée de projet ALDA sur le projet Autrement, va élaborer un Système de Suivi Evaluation doté d'un plan d'action. Celui-ci repose sur 20 indicateurs clés, le suivi de 6 domaines de changement et l'organisation d'une dizaine de réunions de Suivi Evaluation Apprentissage (ou encore intitulées HQSE pour Haute Qualité en Suivi Evaluation) à organiser sur le temps du projet.

Ces réunions ou séminaires, complémentaires ou intégrées aux comités de pilotage permettent de suivre et de documenter les questions évaluatives, stratégiques ou opérationnelles qui se posent au fil du projet.



Représentation graphique de la démarche Haute Qualité en Suivi Evaluation du projet Autrement, Septembre 2020, formation-action "concevoir et mettre en place un Système de Suivi Evaluation

Malheureusement, en raison de turn over et de surcharges des équipes, ce plan d'action ne sera pas mis en place et ne suivra pas le même cheminement formel et formalisé que le plan de communication finalisé et validé en 2021.

Si chaque orientation stratégique a sans doute été largement discutée, il n'en reste que peu de traces au niveau du reporting classique, des rapports narratifs. Ces réunions de Suivi Evaluation Apprentissage au fil du projet permettent pourtant de s'accorder entre partenaires et d'apprécier les prises de risques.

Les recommandations seront abordées dans la partie suivante. Bien sûr, il est toujours plus facile de détecter des marges de manœuvre à posteriori. Néanmoins, au-delà de la prise en compte stratégique des 4 points de rupture évoqués précédemment, ci-dessous des exemples de questions évaluatives complémentaires plus modestes et opérationnelles qui auraient pu être adressées, documentées et traitées lors de ces échanges, facilitant une prise de décision en temps réel et l'appropriation des réorientations du projet, par exemple :

- **A quel point l'équipe projet s'est-elle trouvée en sous-effectif ?** Aurait-il fallu renforcer l'équipe projet avec un poste supplémentaire ? Par exemple un profil présentant une double casquette : chargé.e de SE/assistant logistique ?

- **A quel point était-il envisageable et pertinent de réduire le nombre d'événements ?** Notamment les événements internationaux (intitulés évènements d'échanges) ? Même si chaque événement trouve toute sa pertinence et spécificité dans la chronologie du projet, la fréquence et la mobilisation nécessaire pour ces 8 évènements a été conséquente (la question se pose de manière transversale pour chaque évènement grand public qui nécessite une coordination forte).

- En raison de grilles salariales distinctes, les écarts entre les plus gros salaires/émoluments financés sur le projet et les rémunérations financées à travers les services vélo sont conséquents : **à quel point était-il possible de transférer une part plus conséquente de la masse salariale en Tunisie pour couvrir le surcroît d'activité ?**

- Dès l'écriture initiale du projet, la création d'une Maison du vélo faisait référence à "Dar Bisklette" le centre culturel géré par l'association Vélorution à Tunis, comme source d'inspiration. Même si Vélorution ou encore Kandeel ont été parties prenantes dans le projet, **à quel point le projet Autrement aurait pu s'appuyer plus fortement, c'est-à-dire à travers des financements plus conséquents, sur ces partenaires déjà expérimentés ?**

- La promotion du vélo sur les réseaux sociaux s'est effectuée principalement par la mise en valeur des événements divers (parade, etc.) en appuyant particulièrement sur le volet convivialité. A quel point d'autres leviers et volets également auraient-ils pu être exposés pour une meilleure répartition en variant les approches et les messages (santé, économie,...) ?

- Afin de favoriser la pérennité du projet, quelles options auraient été envisageables pour que les municipalités puissent disposer d'un local permanent afin de stocker les vélos ?

- Pouvait-on se passer de site internet et fonctionner uniquement avec les réseaux sociaux ?

- Où stocker les produits digitaux du projet (guide de mobilisation citoyenne, études ;...) lorsque le site ne sera plus en ligne (mars 2024) ?

- Au regard de la complexité de finaliser le PMUDP en dehors du temps de projet, n'aurait-il pas fallu en sous-traiter une partie technique à un prestataire extérieur ? Quelles sont les "knowledge

gap", les absences de données toujours présentes sur le territoire en termes de mobilité ?

- Comment insuffler, expliciter et se servir des outils et méthodes de démocratie participative dans l'organisation de chaque évènement ? Comment documenter aussi bien les avantages que les écueils de chaque outil ?

Par exemple, les séances de questions réponses en fin des interventions lors du Forum sur les mobilités actives vont donner lieu à des échanges passionnants ; par exemple sur l'engagement et les niveaux de responsabilité des autorités locales. Or comme c'est le cas sur de nombreux évènements, un court retard initial, puis le retard accumulé de chaque intervenant réduit comme peau de chagrin le débat final avec 2 ou 3 questions prises dans la salle car l'heure de clôturer est arrivée. A l'inverse, le ***débat inversé*** *permet de prendre des questions en amont de la présentation. Cela permet d'illustrer les attentes des participants ou leur niveau de connaissance d'un sujet, les intervenants réagissent et adaptent au besoin leur intervention la rendant plus interactive. Enfin, le temps d'échange final est ajusté afin de pouvoir prendre le temps de répondre aux questions initiales.*

Pour revenir au suivi évaluation, la variété des outils de suivi classiques a bien été mise en place : fiches de présence, questionnaires d'évaluation pour les formations voire QR codes et liens pour évaluer les forums, etc. Néanmoins l'absence de ressources humaines dédiés au SE a limité l'usage de ses données et leur exploitation, en lien avec l'appui à la prise de décision. Il s'agit pour l'équipe projet d'une **double peine en suivi et évaluation**, c'est-à-dire que l'activité SE crée une charge de travail administrative et logistique supplémentaire mais ne joue pas (suffisamment) son rôle d'appui dans la gestion du projet.

A titre illustratif, le cadre logique ne semble pas avoir joué de rôle opérationnel ou d'appui à la prise de décision. Le 2ème cadre logique déployé est intéressant avec l'apport d'indicateurs gradués. Néanmoins, ceux-ci ne sont pas liés à des seuils de déclenchement adossés à des modalités de prise de décision opérationnelles ou stratégiques.

Fiche de présence lors des évènements.

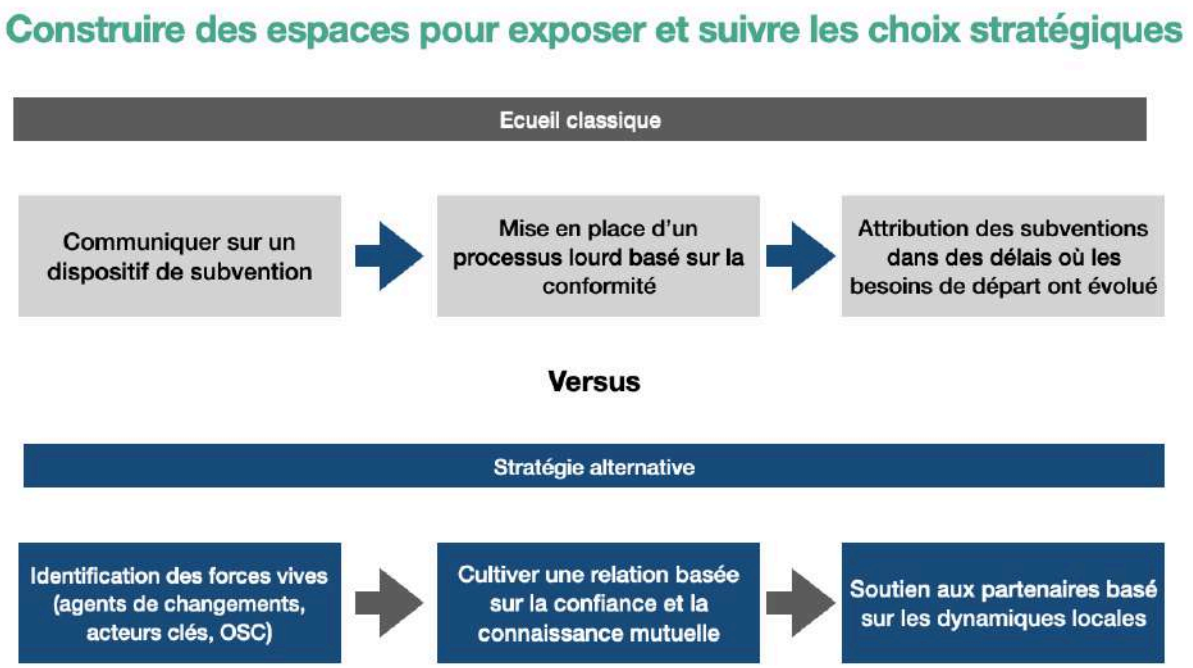
Néanmoins une pensée évaluative va s'instiller sur de multiples facettes du projet, en questionnant l'action, en avançant dans la concertation et par petits pas, en diversifiant les moyens d'action pour toucher les citoyens lorsqu'une approche ne marche pas, en faisant preuve de doutes et de transparence.

Le guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne, par exemple, est très proche d'un manuel de suivi évaluation et les outils de collecte de données présentés sont similaires.

Une stratégie alternative basée sur la confiance

Beaucoup de programmes de subvention fonctionnent sur la base d'un processus de conformité. Une critique récurrente est la longueur et la complexité des processus, limitant l'accès aux fonds aux seules ONG déjà en capacité. Mais l'impact du COVID va venir faire dérailler de nombreux processus de financement en 2020 et prolonger encore plus les délais de financement avec pour effet un manque de pertinence : au moment de la réception des fonds, les besoins de départ ont évolué.

Le projet Autrement va prendre un contrepied à cette approche en identifiant dès le démarrage les forces vives puis en instaurant et cultivant une relation de confiance.



Une stratégie axée sur la confiance et l'appui aux forces vives

Les services vélos portés par 5 entités différentes vont ainsi potentiellement augmenter la pérennité des services, en s'appuyant sur 5 cœurs de métier différents, 5 cultures organisationnelles différentes, 5 visions différentes, etc.

Cet exercice durant le hackathon où "***Les associations définissent elles-mêmes leurs objectifs à atteindre en fonction de ce qu'elles avaient inscrit dans leur réponse à appel d'offre***" illustre parfaitement cette approche dans l'accompagnement orientée sur l'empowerment au-delà du renforcement des capacités (voir partie sur les services vélo).

"**Bravo les champions**" en post sur le site facebook du projet illustre bien cet encouragement permanent des projets et non une simple relation contractuelle ou de prestataire de service.

Autre illustration : à la suite d'un atelier de présentation des projets lors du Forum sur les mobilités actives[13], Fabien Masson va se déclarer impressionné par ce qui a été fait en l'espace de quelques années à Kairouan et Mahdia, en comparaison avec les 30 années nécessaires à Strasbourg dans une démarche similaire.

Ou encore Eric Fontenit au cours de ce même atelier : "*la promotion du vélo : c'est tout un environnement qu'il faut mettre en place : apprendre à faire du vélo, savoir réparer son vélo, etc., c'est tout un écosystème qui va se mettre en place,* ***vous faites ça vite, vous faites ça bien, je n'ai pas l'impression que vous confondez vitesse et précipitation, bravo encore***"

Le projet va également et globalement s'appuyer sur un certain nombre de principes :

- la nécessité de tisser du lien humain comme approche centrale
- la nécessité de partenariat sur le temps long
- une approche entre pairs basée sur la réciprocité : chaque partenaire apprend de son homologue
- une approche par étape, par petits pas

Intégration de l'art et de la culture : un projet qui porte son identité culturelle

Face à la multiplicité des tâches et complexité organisationnelle, les ambitions de projets de coopération en matière culturelle demeurent souvent au stade de bonnes intentions. Le projet Autrement va intégrer directement ou à travers ses partenaires du service vélo de multiples facettes culturelles afin d'accompagner et de diffuser plus vastement les piliers du projet : intégration de sites culturels dans les balades à vélo, concours de photographie, artistes peintres invités à l'aménagement des locaux, musiciens lors des évènements, etc.

[13] https://www.facebook.com/ProjetAUTREMENT/videos/994055041961229?locale=it_IT

Fresque dans les locaux de Vélo park, image d'un lauréat du concours de photographie, le violoniste Zied Zouari invité lors du séminaire de clôture.

Une montée en compétence effective pour des réalisations concrètes

L'exposition de la situation de départ exprime bien une capacité d'action assez faible des nouveaux conseils municipaux avec un manque de personnel technique spécialisé dans la gestion de projet. La montée en compétences forte grâce à un accompagnement multidirectionnel, sur mesure est exprimée par l'ensemble des parties prenantes avec des résultats concrets.

Par exemple, la commune de Kairouan a été capable de mobiliser des fonds s'élevant à 20 millions de dinars tunisiens. Une réflexion sur la mobilité et l'intégration de pistes cyclables est systématique dans tout nouveau projet d'urbanisation.

Le projet a permis aux communes de devenir des figures de proue en termes de mobilité, par exemple Kairouan et Mahdia ont été sollicitées à maintes reprises par le ministère de l'intérieur pour guider et assister d'autres communautés tunisiennes en termes de gestion de projets et collecte de fonds.

En ce qui concerne les aménagements, les usagers rencontrés devant les écoles ont exprimé la satisfaction de disposer d'espaces sécurisés, propres, ou pouvoir attendre leurs enfants durant les heures creuses, avec une diminution du trafic automobile (Kairouan, Sahabi 4). Les parents indiquent une meilleure accessibilité pour l'ensemble des élèves, y compris ceux à mobilité réduite et une meilleure prise en considération des risques grâce aux équipements permettant de sécuriser les abords des écoles (passages piétons, barrières de protection, ralentisseurs, signalisation adéquate, etc.). Une plus forte intégration des espaces verts reste nécessaire comme une visibilité sur l'entretien et la maintenance des espaces à court, moyen et long terme.

Enfin, 5 associations disposent de cordes supplémentaires à leurs arcs avec des compétences spécifiques et du matériel roulant permettant d'envisager un développement progressif et sur le long terme.

Un projet précurseur : les premières fois

Au final, pour illustrer ses résultats, le projet va mettre en avant ses *premières fois*[14], c'est à dire son aspect innovant et pionnier :

- premières consultations citoyennes à Kairouan et Mahdia
- premiers appels à projets sur la mobilité
- premières pistes cyclables à Kairouan et Mahdia
- première zone 30 km/h à Kairouan

Première fois va de pair avec apprentissage, pour reposer cette question centrale au cœur des recommandations : comment ces apprentissages multiples aussi bien techniques qu'organisationnels vont-ils se diffuser au niveau des partenaires techniques et financiers ?

L'impulsion est donnée

Pour un certain nombre de métropoles pionnières en Europe, à simple vue d'œil, le changement apporté au paysage urbain par les mobilités actives est radical pour celles et ceux qui ont arpenté ses rues à une ou plusieurs décennies d'intervalle. Des rues complètes dédiées aux vélos ou aux piétons, des rues mixtes vidées de leurs véhicules motorisés… Des élargissements de trottoir, des plots, des bornes, des plantations, des revêtements spéciaux, de nouvelles signalisations, des équipements de loisirs façonnent très distinctement l'espace public. Moins visibles, les répercussions sociales, économiques, environnementales, seront tout autant présentes et font actuellement l'objet de recherches académiques.

Une vague de changement est en cours et le projet Autrement a permis à Kairouan et Mahdia de prendre cette vague. Ou encore, pour reprendre la métaphore de la bicyclette, les premiers coups de pédale ont été donnés, les 2 villes ont pris leur élan, mais quelle sera leur capacité à poursuivre cette impulsion ?

Il est alors intéressant de s'inspirer des expériences de villes européennes et ce constat de la recherche :

"...bien que la promesse d'une mobilité urbaine neutre en carbone, durable et vivable n'ait cessé de gagner du terrain dans les discours politiques, son déploiement se heurte à de nombreuses contraintes. **Outre la difficile évolution des comportements et la nécessaire adaptation aux bouleversements induits par l'irruption de l'économie de plateforme, de nombreux obstacles tiennent à la gouvernance, et ce dans tous les États membres.** De fait, il est non seulement complexe d'intégrer des intérêts contradictoires pour définir des finalités collectives, mais il s'avère tout aussi indispensable de **renforcer les capacités politiques des autorités publiques urbaines**."[15]

Renforcer les capacités politiques des autorités publiques urbaines des villes européennes… Quid alors de l'expérience tunisienne ? Si les obstacles relevés à l'échelon des villes européennes sont conséquents, le projet Autrement est confronté à divers niveaux de complexités supplémentaires :

1. Transposition du cadre de financement européen :

[14] Des expériences éparses pré-existes comme un tronçon de piste cyclable antérieur à Kairouan ou de la participation sous d'autres formats.
[15] Villes européennes : gouverner la transition vers une mobilité durable, Charlotte Halpern, Sciences Po, juin 2023

- Assurer la conformité avec le cadre réglementaire tunisien
- Impliquer une variété de parties prenantes (autorités budgétaires, entités de passation de marché, institutions de contrôle)

2. Transposition du cadre technique :
    - Adapter les expertises fournies par le consortium au cadre réglementaire, juridique, administratif et comptable du partenaire tunisien
3. Adaptation au cadre normatif de la mobilité active :
    - Prendre en compte le fait que les normes de conception des infrastructures cyclables sont encore en phase expérimentale en Tunisie

Un risque de rupture de charge

De nombreux projets en phase de démarrage au moment de la pandémie COVID19 ont souffert de retards et ont vu leurs dates de clôture advenir alors que les phases d'essaimage n'avaient pas encore débuté. Et ce, de manière plus aiguë encore dans le cadre de financements en cascade. Si le cadre juridique et financier des modalités de subventions et de renouvellement est bien posé au niveau du projet, les enjeux sont stratégiques et nécessitent une cohérence globale.

Comme déjà évoqué la phase de clôture est toute particulière sur un projet pilote au regard de sa capacité à maintenir des effets à moyen terme, avec des dimensions concernant :

- l'ancrage : la consolidation des résultats dans les pratiques et structures concernées
- la réplication : la capacité du projet à être reproduit et adapté à d'autres contextes
- la mise à l'échelle : l'expansion et amplification pour toucher un public plus large
- l'institutionnalisation : intégration des pratiques à d'autres échelons institutionnels

Or, la contraction de cette phase finale avec le projet Autrement qui s'achève en pleine phase opérationnelle engendre un risque fort de "rupture de charge" c'est-à-dire une perte de continuité.

En termes de critères d'évaluation c'est l'efficience du programme qui se trouve affectée à un échelon supérieur, même si le périmètre du projet est considéré comme efficient. **Le coût de la phase de montage et de la phase de clôture est alors disproportionné par rapport au coût de la phase opérationnelle.**

En ce qui concerne le projet Autrement, il s'agit ainsi d'une analyse bénéfice risque entre le surcoût entraîné par un prolongement dans un cadre technico-administratif en mutation ou la limite de ne pas mener une expérimentation à son terme et risquer une perte d'apprentissage et la contraction des effets.

Si le choix est complexe et chaque acteur dispose de ses propres contraintes, c'est la documentation de ce choix, même a posteriori, qui est intéressante et ce dans l'esprit initial du projet : dialogue, concertation, transparence, engagement des tunisiens et de l'ensemble des parties prenantes.

Au-delà de fournir l'horizon des politiques prioritaires, quel rôle opérationnel de l'UE ?

Quelle proportion des financements européens est consacrée aux fonctions support ?

Une nécessaire corrélation avec le volume d'aide pour un meilleur accompagnement et apprentissage

A titre indicatif, à l'échelon intra-européen, entre 2014 et 2020, le budget du Fonds européen de développement régional (FEDER) était de **15 milliards d'euros en faveur de stratégies intégrées de développement urbain durable** pour environ 900 villes réparties dans toute l'UE.

Par ailleurs, à l'échelon des politiques de développement et de coopération devenue "partenariat internationaux" - 2022 étant la première année de mise en œuvre du Global Gateway - l'Union européenne s'est engagée à verser 9 milliards d'euros de subventions pour soutenir une infrastructure durable dans des domaines tels que le numérique, l'énergie mais aussi les transports.

Des infrastructures de transports à développer donc, avec l'enjeu d'intégrer pleinement la contribution des collectivités locales.

Des synergies et des apprentissages sont ainsi à explorer à partir de politiques de développement urbain intra-européen comme FEDER mais encore du Global Gateway, dont l'objet est de renforcer la coopération et de promouvoir le développement durable avec les pays partenaires.

Des appels à projets qui émanent d'un engagement sur la durée : quelle capitalisation ?

L'UE a soutenu le développement urbain durable à l'échelle mondiale sur le temps long. Des communications comme "Structured Dialogue on the involvement of Civil Society Organisations and Local Authorities in EU development cooperation" en 2013 ou encore "Local authorities : actors for development" en 2008 préfigurent la forme du « Partenariat pour des villes durables ». Celui-ci succèdera au programme « Acteurs non étatiques et autorités locales dans le développement » de 2007-2013.

Le "Partenariat pour des villes durables dépend de la direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) et plus précisément de son unité G2 intitulée ''Local Authorities, Civil Society Organizations and Foundations''.

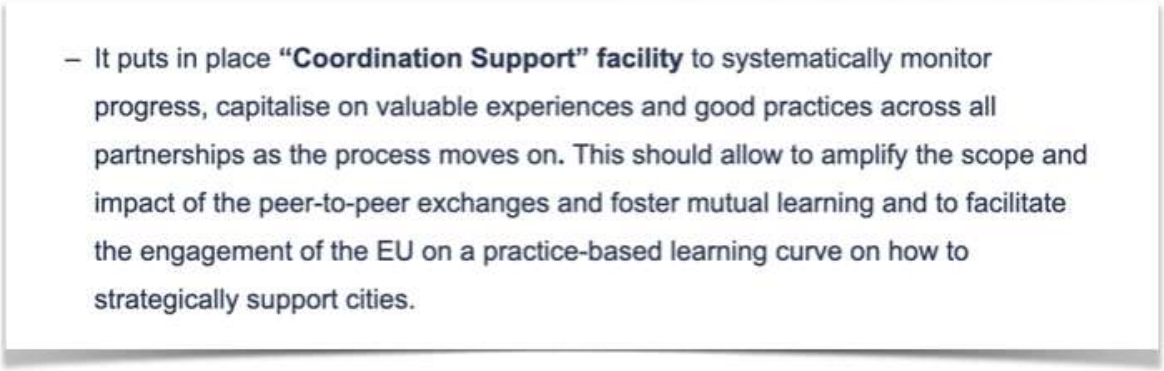
Le "Partenariat pour des villes durables" a mobilisé **165 millions d'euros pour 57 projets depuis 2018**.

De notre point de vue, Autrement est donc un projet pilote par essence mais s'inscrit par ailleurs dans la **première vague** des projets financés dans le cadre de ce nouveau partenariat - première vague qui

nécessiterait à ce titre une **attention toute particulière en termes de suivi et accompagnement et d'apprentissage.**

Cette vision et cette référence au rôle pilier de l'évaluation notamment à travers la mise en place d'une équipe de support est partagée et mise en avant sur la page de présentation du partenariat :

" *Ces appels visaient à promouvoir l'apprentissage entre pairs, l'échange de bonnes pratiques et de savoir-faire." Par ailleurs, "il est mis en place* ***un mécanisme de soutien à la coordination pour suivre systématiquement les progrès accomplis, tirer parti des expériences précieuses et des bonnes pratiques dans tous les partenariats au fur et à mesure que le processus avance.*** *Cela devrait permettre d'amplifier la portée et l'impact des échanges entre pairs, de favoriser l'apprentissage mutuel et de faciliter l'engagement de l'UE sur une courbe d'apprentissage fondée sur la pratique sur la manière de soutenir stratégiquement les villes.*"



Partnerships for Sustainable Cities/page d'accueil

Mais encore dans le rapport "*L'Approche Territoriale du Développement Local (ATDL) dans le cadre de la coopération extérieure de l'Union européenne*" publié par l'unité G2, le partenariat est présenté comme " une initiative de coopération décentralisée lancée par la CE **pour accompagner les projets** de collaboration entre villes avec les pays partenaires de l'UE".

Plus précisément l'équipe technique d'appui à la coordination a été mise en place dans le but de :
• **Contrôler les résultats de chaque projet** et leur contribution aux objectifs du programme et à la localisation des ODD ;
• **Promouvoir l'échange d'expériences et de bonnes pratiques** entre les différents projets financés par le programme ;
• Soutenir la CE pour qu'elle tire des **enseignements et des connaissances propres issues des partenariats**, afin de mieux collaborer avec les collectivités locales ;
• Communiquer efficacement sur les résultats du programme

L'initiative à sa source n'est donc pas pensé comme un simple mécanisme de financement mais bien un dispositif d'accompagnement.

En quoi a consisté cet accompagnement ?

Interrogée sur la teneur de l'accompagnement, une ancienne salariée du projet Autrement présente toute la première année du projet va chercher dans sa mémoire sans se souvenir d'aucune modalité d'accompagnement, soulignant néanmoins la complexité du démarrage. Et pour cause, l'équipe technique d'appui n'était pas encore opérationnelle !

L'équipe (*facility coordination team*) composée de 6 conseillers sera mise en place en septembre 2021. Deux séminaires vont avoir lieu en mars 2023 puis en mars 2024. Le premier réunira plus de 150 participants des 54 projets dont une représentation du projet Autrement.

Malgré la pertinence des sujets abordés lors de ce séminaire, celui-ci arrive sans doute trop tard pour le projet Autrement et n'est pas accompagné d'outils complémentaires sur la durée (renforcement de capacités, guides pratiques, etc.) pour avoir un effet réel sur la programmation du projet.

A titre indicatif, les suggestions émises dans le rapport "*l'approche Territoriale du Développement Local (ATDL) dans le cadre de la coopération extérieure de l'Union européenne*" recoupe totalement à un niveau global ce qui est observé au niveau d'un projet unique et s'appliquerait de la même manière au projet Autrement[16]

> Les suggestions pour l'amélioration du ATDL sont regroupées en sept domaines principaux: 1) améliorer la compréhension des contextes et adapter la structure des missions ATDL en conséquence; 2) renforcer les processus de planification et d'évaluation des missions ATDL; 3) augmenter la durée des missions ATDL et assurer un suivi; 4) évaluer les résultats du programme au bout de trois ans[11] ; 5) communiquer des informations sur l'ATDL, sensibiliser et se concentrer davantage sur les DUE en partageant les meilleures pratiques; 6) compléter l'approche ATDL en tenant compte des changements récents intervenus au niveau mondial, notamment sur des sujets prioritaires tels que le changement climatique, la migration, le genre, l'égalité, les processus de paix, et autres et 7) renforcer le vivier d'experts ATDL certifiés.

Territorial Approach to Local Development (TALD) in practice 2020-2023

Dans le document « *EU partnerships for sustainable cities programme, EU first global meeting report* », l'équipe de coordination évoque diverses options pour prolonger cette mise en réseau initiale : séminaires thématiques, cas d'écoles, tables rondes avec des représentants de l'UE. Également la publication d'une note thématique sur l'accès aux financements européens pour les programmes de coopération décentralisée.

Le programme du séminaire débute par un séminaire intitulé "**capitalizing on cities experience : monitoring and evaluation tools**" et son compte-rendu indique :

- un réel engouement des participants pour le partage d'expérience
- le besoin de démontrer la valeur ajoutée de la coopération décentralisée pour pérenniser cet instrument et donc d'outils de SE
- l'utilisation d'un outil ébauché par l'OCDE pour mesurer la contribution des projets au SDG's
- la mise en place d'une plateforme : https://partnerships4sustainablecities.eu/

Tous les voyants semblent alors au vert pour impulser **l'apprentissage** et la **capitalisation d'expérience** dans les projets de l'initiative.

Pourtant, consultée entre février et mai 2024, cette plateforme ne va pas évoluer ni générer d'interactions visibles entre pairs. Des *fiches projets* sont bien présentes mais la plupart des contacts de la section organismes ne sont pas encore renseignées à ce jour. Les documents clés ne sont pas encore reliés aux projets, ni de bibliographies sur la thématique des villes durables.

[16] La compréhension des contextes est globalement bonne avec un projet porté localement sur une base de partenariat antérieur, il est entendu ici une amélioration de la production de données statistiques locales qui permettent de me cerner le contexte.

A titre de comparaison, la plateforme reliée à la communauté de pratique Eval Forwards, sur le thème des projets de développement agricole, contient : un calendrier des évènements, un blog, des discussions en ligne, 188 documents ou ressources thématiques, etc. Bien sûr, il aura fallu plusieurs années à cette plateforme avant de générer un niveau élevé d'interactions.

Contactée à 2 reprises, l'équipe de coordination n'a pas donné suite à une demande d'entretien concernant cette évaluation et plus particulièrement sur les modalités d'accompagnement et de soutien des projets financés.

Nous émettons ici un constat et une hypothèse :

- Le constat est le **démarrage trop tardif de la "coordination facility team" qui aurait dû être opérationnelle en amont de la mise en place des projets** ou pendant leur phase de démarrage, la plus délicate.

- L'hypothèse est que malgré une compréhension fine de la problématique et des enjeux, le dimensionnement en termes de ressources à déployer n'était pas suffisant pour permettre dans les temps le développement des outils nécessaires à l'accompagnement et à la mise en réseau de 57 projets, ce qui représente une tâche titanesque.

Ainsi, les retards liés au COVID ont ainsi non seulement affecté directement le projet Autrement mais également les dispositifs destinés à faciliter son amorçage.

Enfin l'évaluation provisoire du programme *Partnerships for Sustainable Cities 1st Strategic Monitoring & Evaluation report – december 2023* - reconnaît la dimension politique qu'intègre les ruptures de contexte et la nécessité de les traiter politiquement au-delà de la conformité des procédures. Il s'agit non plus ici du rôle d'accompagnement de la DG INTPA mais du rôle des DUE en tant que partenaires opérationnels qui est soulevé dans ce rapport (voir encadré ci-dessous).

> An extreme case of a "difficult national context" is what happened in Tunisia in March 2023, with the abolition of mayors and municipal councils by the central government. Local governments continue to exist as institutions but are not elected. Their autonomy when it comes to deciding priorities and managing funds, which constitutes one of the premises on which the "Cities" program is based, has disappeared since they now act as agents of the central government and all their decisions require the prior approval of the Governor.
>
> These challenges require a commitment on the part of the EU delegations that is not limited to monitoring the pace of their execution and respecting the procedures, but which integrates the political dimension in a dialogue with the Government. Regarding this point, there are delegations that have integrated this dimension and others that have not. This aspect depends above all on the way in which the person in charge of the program manages it.

Partnerships for Sustainable Cities - 1st Strategic Monitoring & Evaluation report – december 2023[17]

Ce même rapport va souligner la disparité des cadres logiques reçus par le programme : notamment la perpétuelle confusion entre *outputs* et *outcomes*. Cette confusion perdure depuis plus de 20 ans. Les formats de cadre logique multiples avec des terminologies proches mais distinctes perdurent générant des niveaux de confusion multiples.

[17] Voir version provisoire ici

Les auteurs se réfèrent ainsi au lexique de l'OCDE de 2002 où la problématique était déjà émergente et non à un guide interne UE. Pourtant, sortir de cette problématique récurrente ne repose pas sur les projets mais devrait être anticipé dans l'accompagnement et les ressources transmises aux projets.

> [2] Often, the terms "outcome" and "impact" are ubiquitous in development evaluation discourse and in program documents of development interventions. However, this often leads to confusion and might undermine efforts to improve learning and accountability. In international development, the most widely used and internationally accepted definitions are those of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2002) in which outcomes are defined as short- and medium-term changes and impacts as longer term changes resulting from a development intervention. For more information see: American Journal of Evaluation 2018, Vol. 39(4) 478-495: Outcomes and Impacts of Development Interventions: Toward Conceptual Clarity by Brian Belcher and Markus Palenberg.

1st Strategic Monitoring & Evaluation report – december 2023

Le rapport indique la **non-harmonisation des indicateurs des 57 projets** à ce stade et pour cause, l'agrégation des données ne peut se faire que sur la base d'indicateurs dont la vocation, et le mode de calcul exact est défini et explicité en amont. Un cadre harmonisé est proposé dans l'évaluation de programme de décembre 2023 soit 3 mois avant la clôture du programme Autrement et trop tard pour son exploitation.

> The proposed "partnership for Sustainable Cities" framework is **made of a total of 35 outcome-level indicators, articulated around the 5 objectives of the programme and 3 additional priorities.** It aims to:
>
> i. Overcome the aforementioned challenges linked to the non-harmonised nature of projects LFM and M&E systems.
>
> ii. Enable the aggregation of key results from the 57 individual projects funded in order to measure progress at Programme level (the so-called meso level, between the project level and the macro level, which is targeted with the OECD system, as will be further explained below) and in line with the GERF.
>
> iii. Facilitate Programme reporting and ultimately ensure better upwards accountability.

La justification de la mise en place d'un cadre de suivi évaluation harmonisé dans le rapport d'évaluation de décembre 2023

Enfin pour faire le lien avec la rupture évoquée de la transition vers le Global Gateway, le règlement établissant l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale évoque bien dans son article 18 le suivi et l'évaluation ***sur la base d'indicateurs prédéfinis*** des résultats de l'action extérieure de l'UE.

> (18) La Commission devrait veiller à ce que des mécanismes clairs de suivi et d'évaluation soient mis en place afin d'assurer une responsabilité et une transparence réelles dans la mise en œuvre du budget de l'Union, ainsi qu'une évaluation efficace des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'instrument. Lorsque cela est possible et approprié, les résultats de l'action extérieure de l'Union devraient faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation sur la base d'indicateurs prédéfinis, transparents, propres au pays concerné et mesurables, qui soient adaptés aux particularités et aux objectifs de l'instrument et basés, de préférence, sur le cadre de résultats du pays partenaire.

Article 18 - RÈGLEMENT (UE) 2021/947 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL

Recommandations

Les toutes premières recommandations sont pragmatiques. Puis, certaines demeurent avec un point d'interrogation. La mise en œuvre des recommandations pragmatiques permettra toutefois de documenter, d'envisager la pertinence et l'opérationnalisation des recommandations qui demeureraient à ce stade incantatoires.

Ainsi, avant d'égrener quelques recommandations qui se veulent pragmatiques et actionnables, une question : **to boil or not to boil the ocean ?**

L'expression "*do not boil the ocean*" suggère que le champ des problèmes et des solutions est si vaste que mieux vaut établir une liste de priorités et se tenir à un nombre restreint de questions directrices. Celles-ci seraient alors :

1. Comment l'intégration du suivi évaluation dans le cycle de projet auraient pu permettre de jouer un rôle de signal d'alarme afin de documenter et éclairer les prises de décisions stratégiques qui à terme fragilisent la pérennité du projet Autrement ?

2. Comment extraire les apprentissages du projet Autrement afin de nourrir l'apprentissage institutionnel de chaque partenaire au sein du consortium, notamment sur la problématique récurrente de la pérennité des projets ?

Pour aborder cette deuxième question, un préalable était l'identification des sources d'apprentissage. La section recommandation de ce document intègre ainsi en guise de complément **un panorama d'initiatives** (voir section suivante) ; c'est-à-dire **un répertoire de ressources** pouvant être reliées à de l'apprentissage sur la thématique de la mobilité ou de la participation citoyenne. Des plateformes susceptibles, une fois les recommandations ci-dessous discutées, validées ou écartées, planifiées et budgétisées, d'accueillir ces mêmes recommandations afin d'être suivies et fournir leur propre lot d'apprentissage.

Cependant, au regard des problématiques dynamiques, complexes et interconnectées, considérer de faire bouillir l'océan à titre métaphorique est une nécessité avant que les modifications climatiques ne s'en charge de manière littérale. Ainsi une approche systémique est une nécessité et il sera proposé différents leviers d'actions.

I. Un système de suivi évaluation intégré dans le cycle de projet

1. Un système de suivi et évaluation intégré

- Recrutement d'un.e chargé.e de projet à mi-temps sur le volet SE

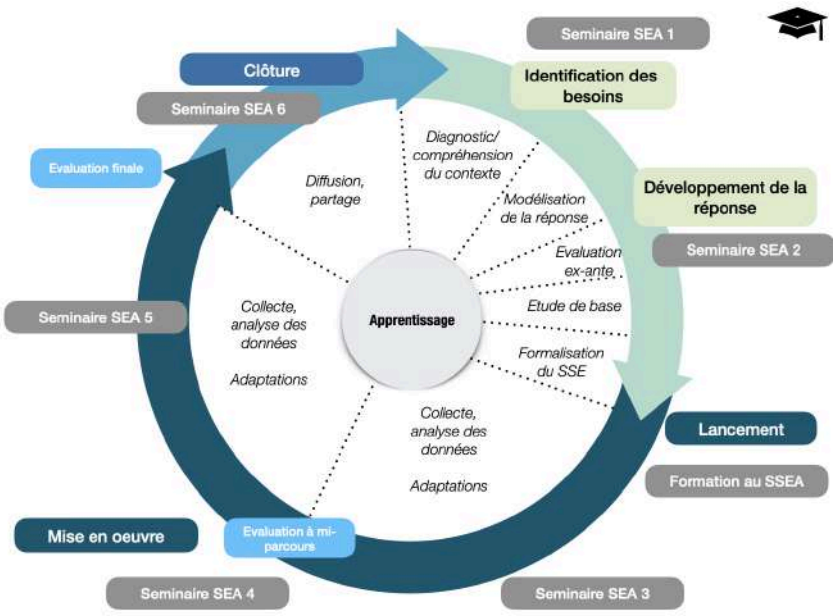
- une ligne budgétaire de 3 à 7% du budget global pour le volet SE
- le système de suivi évaluation est un livrable contractuel à l'instar du plan de communication
- le système de suivi évaluation est soumis à validation par le comité de pilotage
- l'évaluation finale doit être programmée au moins un mois avant la clôture du projet
- l'équipe d'évaluation externe peut s'agréger à d'autres évènements comme le séminaire de clôture afin de limiter la surmobilisation de l'équipe projet

2. Une proximité à trouver avec le bailleur/augmenter la fréquence de concertation sur les enjeux opérationnels comme stratégiques

- organisation de réunion SE trimestrielle ou réunions de crise
- documenter les options stratégiques et opérationnelles suite à chaque rupture, dans le contexte d'intervention comme au niveau des stratégies UE
- documenter les écarts d'appréciation et de vision stratégique
- documenter les modalités de prises de décisions

3. Utiliser le cycle de projet comme outil de pilotage

- formaliser dès le document de projet (full proposal) le déroulé précis de la phase de clôture
- adapter la phase de clôture au fil de l'intervention comme volet à part entière et incompressible de l'action



L'intégration du suivi évaluation apprentissage dans le cycle de projet

4. Documenter les synergies et la recherche d'appuis stratégiques et politiques

- divers retards sont dus à la "complexité des procédures"

➜ visualiser et détailler chaque procédure complexe à destination des projets futurs et en cours

- en lien avec la nécessaire proximité avec le bailleur évoquée ci-dessus, une variation de l'intensité des appuis politiques ou stratégiques aurait peut-être pu permettre d'accélérer certaines lenteurs administratives

5. Renforcer le rôle pivot d'animateur du chef de file

- Le focus principal se trouve systématiquement (et en toute cohérence) sur l'équipe projet et sur Kairouan et Mahdia, quand bien même une focale beaucoup plus large aurait pu être adoptée (au minimum 6 institutions concernées plus la DUE et la DG INTPA ; 10 villes traversées lors de 6 événements internationaux, etc.) ; un regard aussi intense à porter sur les synergies et la réciprocité des apprentissages que sur les aménagements urbains

6. Suivre, éclairer et diffuser les nouvelles politiques publiques européennes en matière de mobilité

- alors même que le projet Autrement s'apprêtait à engager 3 millions d'euros, le Fonds européen de développement engageait 15 milliards d'euros sur le budget 2014/2020 en faveur des stratégies intégrées de développement urbain durable[18]
  ➜ documenter les activités sur le sol européen et les synergies potentielles avec Autrement, c'est à dire un rôle de veille sur le territoire européen, un suivi des dynamiques en cours et à venir pour une visibilité des processus

7. Inscrire le projet dans le débat public : un portage politique ?

- le projet s'inscrit dès l'appel d'offre dans les "*nouvelles priorités politiques*" de l'UE :
  si un écart de vision transparait sur la conduite stratégique ou opérationnelle du projet Autrement entre la DUE et le consortium, celui-ci doit être documenté, apprécié au regard de l'appel à projet initial et du nouveau règlement en cours, transcrit et exposé noir sur blanc afin de nourrir la concertation et le débat public

- la localisation du parlement européen à Strasbourg est perçue comme une opportunité pour faire vivre ces débats entre élus locaux et élus européens ; ainsi par exemple, au sein de la composante 4, tout en tenant compte des difficultés de mobilisation des MEP, un volet du projet aurait pu être consacré à embarquer des élus européens et exposer la complexité de mise en œuvre ?

L'enjeu principal était ou demeure que le projet puisse aller jusqu'au bout de son expérimentation au risque de se convertir en un "**partenariat temporaire pour des villes durables**".

[18]https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives_fr

II. L'accompagnement institutionnel des projets pilotes

Délégation de l'Union Européenne

- Envisager l'opportunité d'une *mission ROM*[19] dès les premiers retards constatés
- Informer sur la possibilité d'accès à un *M&E focal point*[20]
- Poser un cadre d'échange sur les enjeux stratégiques à minima trimestriel
- Engager sa responsabilité en tant que partie prenante du projet
- Partager la prise de risque qu'implique un projet pilote
- Informer les projets partenaires dès que les nouvelles lignes budgétaires des budgets européens sont connues et influent sur la pérennité des projets soutenus
- En cas de tension autour des résultats d'un projet pilote, engager des réunions de haut niveau

> **M&E Focal Points**
>
> Monitoring and Evaluation Focal Points facilitate the process at Delegation level and thematic / geographic level in HQ.

Extrait du guide ROM (Result Oriented Monitoring) de l'Union européenne (UE) Le guide ROM un document qui fournit des lignes directrices et des outils pour la mise en œuvre du suivi axé sur les résultats dans le contexte des projets et programmes financés par l'UE. Ce guide vise à aider les gestionnaires de projet, les équipes de suivi et d'évaluation, et les autres parties prenantes à appliquer efficacement l'approche ROM.

DG INTPA/facility coordination team

- Mettre en place des pôles de support (facility coordination team) de manière systématique sur les appels à projet et opérationnels en amont de la phase de démarrage des projets
- Fournir des guidelines spécifiques à l'initiative et exemples de format attendu pour :
  - manuel de procédure
  - guide de suivi évaluation
  - guide de communication
- Créer des liens entre les appels à projet d'une édition à l'autre : par exemple, lauréat du premier appel à proposition, le projet Autrement aurait pu servir de tuteur à un lauréat du deuxième appel à proposition
- Engager les échanges d'expériences entre lauréats de la même "promotion" dès le démarrage de l'action
- Mutualiser une part de l'ingénierie de formation (développer certaines formations transversales en interne à disposition des projets ou partager les supports de formation produits par les projets) - même si le développement de savoirs endogènes reste central
- Mutualiser une partie des outils développés (cartographie des acteurs, demandes de subvention, templates de reporting,...)

[19] *Le ROM est un système de suivi externe qui vise à renforcer la gestion axée sur les résultats et la redevabilité dans les interventions financées par l'UE dans les pays tiers*

[20] Selon le ROM handbook 2020 des points focaux en suivi évaluation facilitent les process au niveau des DUE et du siège.

- Renforcer la communication de la DG INTPA vers les projets, notamment sur les initiatives en cours, en lien avec les thématiques ou les publics cibles des projets financés, par exemple :
    - *#Inequality marker* (outil d'évaluation permettant de mieux cibler ses bénéficiaires puis mesurer les effets des projets sur les inégalités)
    - *Youth Action Plan*, Youth Civic and Political Engagement Cohort
    - *2021-2025 Gender Action Plan III*

III. Nourrir les mémoires institutionnelles

Cette partie des recommandations se propose de relier les apprentissages à la mémoire institutionnelle de chaque partenaire. Nous présentons ici l'apprentissage organisationnel au cœur de la démarche évaluative, comme un processus participant au **remodelage permanent de l'organisation**. Mais aussi comme un phénomène de **régénération organisationnelle** ; en référence à une culture commune, à engendrer un dialogue et une dynamique sur une vision partagée :

Est-ce que les épreuves traversées par le projet permettent de renforcer les valeurs et les motivations sur lesquelles s'est construit le projet ou à l'inverse les affaiblissent ?

Bien sûr, aucun acteur ne présente de manière brute sa mémoire institutionnelle, certaines composantes sont internes, d'autres partageables, etc. ; nous irons ainsi rechercher toute composante exposée et publique, de l'apprentissage : centres de ressources, formations, articles, conférences, et invitons les partenaires à faire le cheminement interne, introspectif, puis de partager ce qui partageable.

Elle se divise ainsi en 4 parties :

Les contenus : quels apprentissages conserver du projet Autrement ? Lesquels sont les plus riches mais susceptibles de se perdre ? Quels sont les petits pas dont il faudrait se souvenir ?
Les supports et les sources de diffusion : sous quelles formes et comment diffuser ces apprentissages ? Quels sont les apprentissages diffusés par nos partenaires ?
La coordination : sous quel format poursuivre la collaboration des partenaires du projet Autrement avec quelle forme de coordination ?
Les scénarios : concrètement, quelle programmation ?

Les contenus

- **Diagnostic et états des lieux** :

  Quels sont les documents existants ou à concevoir qui refléteraient au mieux en interne la situation actuelle pour tout nouveau projet en cours de conception ?

- **Documenter les vents contraires**

Avec le même niveau de détail que sur les résultats du projet Autrement, quelles sont les politiques publiques en cours d'élaboration qui vont à l'inverse des objectifs du projet ? Par exemple le développement de moyens de transports carbonés, la construction ou élargissement de routes, la suppression de lignes de bus ou de train, etc.

- Documenter les **succès et réussites** mais aussi l'ensemble des **difficultés, des écueils, des résistances, des complications**…

- Visualiser et intégrer de manière systématique et didactique le facteur temps dans les projets à travers des outils visuels spécifiques et appropriés (**cycle de projet**)

Les supports et les sources de diffusion

Où conserver ces apprentissages et sous quelles formes ? Comment ces apprentissages s'insèrent dans la politique d'apprentissage organisationnelle existante ?

Bien sûr ce questionnement est interne à chaque partenaire ; ci-dessous quelques pistes. La présentation s'effectue en deux temps, tout d'abord les ressources et le positionnement de l'apprentissage en interne puis un rôle de veille sur les partenaires externes. Il s'agit de détecter au sein des partenaires habituels les supports et sources spécifiques au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage.

En bref, il est proposé ici que chaque partenaire :

- **élabore une fiche synthétique d'apprentissage sur le projet Autrement avec une approche circonstanciée éclairant les acquis aussi bien que les écueils.**
- **identifie le support, le parcours ou la plateforme appropriée pour la diffusion et utilisation de cette fiche**

Panorama des supports d'apprentissage au sein du consortium et au-delà sur la mobilité active et la participation citoyenne.

Cette partie grisée s'utilise comme un répertoire des dynamiques de suivi, évaluation et apprentissage détectées au sein du consortium et au-delà. Chaque partenaire peut ainsi vérifier si les sources proposées ci-dessous à son niveau sont actualisées ou correspondent bien aux principaux mécanismes en cours en interne. Ensuite, chaque partenaire peut explorer les formats et mécanismes d'apprentissage en cours au niveau de ses pairs.

Consortium

Ville et Eurométropole de Strasbourg

Le plan d'action climat mis à jour en 2024 est présenté comme un point d'étape essentiel à l'évaluation de la politique déployée. Ainsi l'évaluation s'inscrit comme première action de l'objectif 1 "*Strasbourg s'engage dans une gouvernance et des moyens à la hauteur des enjeux climatiques"* dès l'action 1.1. "**une stratégie affirmée, structurée et évaluée**".

Parallèlement, est exposé le déploiement d'un outil d'évaluation pour renforcer le suivi de la mise en œuvre du plan climat.

fiche 1.1.2 Mettre en place un dispositif de suivi, d'évaluation du plan climat

Contexte et objectif général

Suite à l'adoption d'une stratégie et l'élaboration d'un plan d'action opérationnel, il revient ont de suivre régulièrement l'avancée des projets et l'évolution des indicateurs au regard des cibles identifiées. Celui-ci passe par la mise en place un dispositif de suivi et d'évaluation du plan climat et d'une communication sur la trajectoire climat.

Disposer d'un outil plus intégré que le tableur Excel mis en place lors de l'adoption du plan climat est nécessaire pour un suivi efficace et collaboratif. Dans le cadre de l'évolution de la plateforme TETE, l'ADEME a répondu à ce besoin partagé par les différents territoires en proposant un outil informatique commun rassemblant le volet suivi de la labellisation et le volet suivi du plan d'action. La Ville et l'Eurométropole, engagées dans le label TETE qui permet de contribuer au suivi de la politique climatique du territoire, ont retenu l'option de s'appuyer sur ce nouvel outil avec l'ensemble de ses fonctionnalités et ont ainsi contribué au co-développement de cette plateforme.

L'objectif est de permettre de disposer d'une vision croisée des enjeux et des cibles à atteindre au sein de la collectivité, et de permettre un partage des bonnes pratiques au sein de la communauté des collectivités engagées dans la démarche de labellisation. Le suivi via la plateforme est en cours d'implémentation et sera effectif début 2024.

Parallèlement, une étude est en cours pour évaluer l'impact du Plan Climat en terme d'émissions de gaz à effet de serre et visualiser la trajectoire d'émissions de GES du territoire induite par la mise en œuvre des actions du plan climat. (cf. fiche 1.1.1).

En complément, la mise en place d'un baromètre de la transformation écologique sur le site web de la collectivité permettra de partager plus largement les avancées du territoire et les défis restant à relever.

La démarche évaluative qui sera menée au niveau du bilan du plan climat de l'Eurométropole de Strasbourg (2025) permettra d'apporter un éclairage complémentaire aux points d'étape réalisés pour le plan climat de la Ville de Strasbourg.

L'ensemble de cette démarche de suivi s'appuie sur une gouvernance tant administrative (groupe projet dédié) que politique et territoriale menée conjointement avec l'Eurométropole de Strasbourg (cf. action1-2).

Enjeux

Suivre, évaluer et partager le déploiement du plan climat pour contribuer à une mise en œuvre accélérée de la TE

Objectifs

- Mise en place d'un suivi annuel des fiches actions et de leurs indicateurs associés à partir de 2023
- Élaboration d'un baromètre de la transformation écologique
- Diagnostic annuel annuel avec le rapport de développement durable
- Établissement des bilans intermédiaire et final du plan climat et révision après 6 ans

Indicateur de suivi

- Alimentation de la plateforme territoire en transition de l'ADEME avec intégration du plan d'action et des indicateurs associés
- % d'avancement & de réalisation des Fiches action

Coût/Budget

Animation, suivi et baromètre réalisés en interne

Révision après 6 ans : AMO à prévoir (~ 50 k€)

Étapes - livrables

- Bilan à mi-parcours
- Publication du baromètre de la TE
- Publication des résultats à l'externe (site internet, rapport DD, Rapport activités...)
- Intégration des acteurs du territoire au suivi et à l'évaluation via notamment la conférence territoriale pour le climat

Acteurs et modalités de mise en œuvre

Collectivité :

- Direction Transitions Énergie Climat (pilotage) + Direction Accompagnement des projets, des innovations et des Équipes (évaluation) en lien avec les différentes directions et services & référents plan climat-TETE (groupe projet dédié)
- Instances de suivi : COPIL annuel plan Climat - TETE + gouvernance Plan Climat

Partenaires extérieurs :

- L'ensemble des forces vives du territoire - conférence territoriale annuelle pour le climat
- SEM - SPL et autres structures impliquées dans le réseau des partenaires
- ATMO Grand Est via son Observatoire CAE du Grand Est et autres observatoires (ADEUS...)
- L'ADEME

Modalité de participation citoyenne :

En complément du partage des avancées, la phase d'évaluation et de révision du plan climat fera l'objet d'une participation (consultation et concertation).

Démarches et outils :

- Plateforme territoire en transition de l'ADEME
- Baromètre de la TE

Plan climat de la Ville de Strasbourg - fiche 1.1.2 - Mettre en place un dispositif de suivi et évaluation du plan climat

Quels apprentissages du projet Autrement dépassent le cadre des partenariats et s'intègrent à dans la mise en place d'un système de suivi et évaluation au niveau du plan action climat ?

Par exemple l'inclusion puis validation des systèmes de suivi évaluation par les COPIL et CODIR au niveau de chaque action, projets, programmes est-elle déclinable et transférable ?

En quoi et comment les 4 volets du projet Autrement s'inscrivent-ils dans le plan Climat ?[21]

A l'inverse, comment le système de suivi évaluation du plan climat accompagne la division des partenariats internationaux ?

[21] Par exemple, imaginons l'équipe projet Autrement installée au sein de la ville de Strasbourg pour les 4 prochaines années avec un budget similaire, quels seraient leurs objectifs et activités, etc.

Par ailleurs, la délibération cadre de décembre 2020 précise « *Les partenariats de Strasbourg avec d'autres villes et territoires à travers le monde doivent servir de plateforme de partage des valeurs et de développement urbain durable.*" Plateforme peut être entendu au sens figuré comme au sens propre, comme un outil.

Cette réflexion autour de l'outil de création et diffusion de connaissance peut s'exercer à partir du simple positionnement du projet pilote Autrement dans l'organigramme de la ville de Strasbourg :

Ainsi, la formalisation et la diffusion des apprentissages semblent à minima à la croisée des missions **évaluation** (Accompagnement des projets, des innovations et des équipes), **Coopération Internationale et Jumelages** (Relations européennes, internationales et transfrontalières), **Planification et organisation des mobilités** (mobilités), du service "**veille stratégique et documentaire**" (administration générale et ressources).

A minima, car les problématiques du projet sont vastes et résonnent avec de multiples missions et services, au sein d'une multitude de Directions :

- Qualité,
- Strasbourg Capitale Européenne,
- Appui aux managers,
- Économie résidentielle et productive,
- Aménagement de l'espace public,
- Réglementation de la circulation,
- Projets culturels stratégiques
- Jeunesse et éducation populaire
- Cellule assistance et formation
- Mission Droits des femmes et égalité de genre
- …

Tout comme la méthode du patient-traceur utilisée dans le domaine de la santé, l'expérience du projet Autrement est susceptible de résonner au sein de chaque service municipal

La plateforme de référence serait le site internet de la ville au sein d'un espace apprentissage en complément du Baromètre de la transformation écologique - Strasbourg

Autres sites d'intérêt à une échelle locale ou régionale pour une veille et diffusion externe :

- Plateforme Territoires en transitions
- Agence du climat - Strasbourg
- GESCOD : capitalisation des expériences
- L'Observatoire Climat – Air – Energie du Grand Est - publications
- ADEUS - Mobilité

- i4ce.org - Collectivités locales - publications
- La librairie de l'agence de la transition écologique
- ADEME - partager nos expertises - urbanisme durable
- ADEME - partager nos expertises - mobilité

- Portail open data de l'ADEME
- IDDRI - publications
- Institut Mobilités en Transition - la plateforme
- Institut Mobilités en Transition - publication

- Climate Fit

L'approche vise à combiner les connaissances scientifiques, l'expertise technique et les retours d'expérience locaux mais encore à développer des outils, méthodes et formations pour renforcer les capacités d'adaptation. La ville de Strasbourg est partenaire et cas pilote sur le programme Climate Fit.

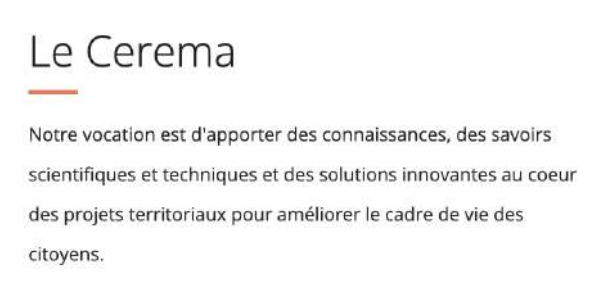
CEREMA

Le Cerema dispose d'une position toute particulière puisque disposant d'un nouveau statut visant à faire du Cerema le bras armé de l'adaptation au changement climatique dans les territoires.

Par ailleurs, la diffusion des connaissances fait partie de ses missions centrales. Le CEREMA joue un rôle de passeur avec une mise à disposition d'outils et de méthodes pour accompagner les territoires.

Dans son rôle d'appui aux politiques publiques, le CEREMA peut aider à franchir l'écart entre l'évaluation de projet et l'évaluation de politiques publiques. Son expertise en normalisation a été au cœur de l'accompagnement des aménagements de Kairouan et Mahdia, notamment grâce à son héritage de plus de 50 ans d'histoire dans l'aménagement des territoires.

Enfin, sa mission d'accélérateur, dans un cadre où nous avons déjà évoqué les enjeux temporels et la nécessité de réinterroger le cadre temporel du projet.



Le CEREMA est un centre de ressources et dispose d'une multitude de supports : fiches, dossiers, ouvrages, des collections, des essentiels, des cahiers, des études, des rapports, des articles de presse, des logiciels, des applications,

Et en termes de diffusion : le catalogue 2023, une boutique en ligne et des ouvrages gratuits, une plateforme documentaire, des newsletters, un mag…

Voir :

- CEREMA - centre de ressources
- CEREMA : plateforme documentaire
- Expertise territoire (plateforme d'experts et espaces de travail)
- CEREMA, Evaluation des projets, services et politiques
- CEREMA, mobilités
- …

A titre illustratif, les apprentissages du projet Autrement pourraient prendre le format d'une fiche de la collection "expériences et pratiques" comme l'exemple de Vélostras à Strasbourg ou s'intégrer à une collection de retours d'expérience (REX) comme cette revitalisation des centres anciens en nouvelle aquitaine avec un phasage à 5, 10 et 15 ans.

CODATU

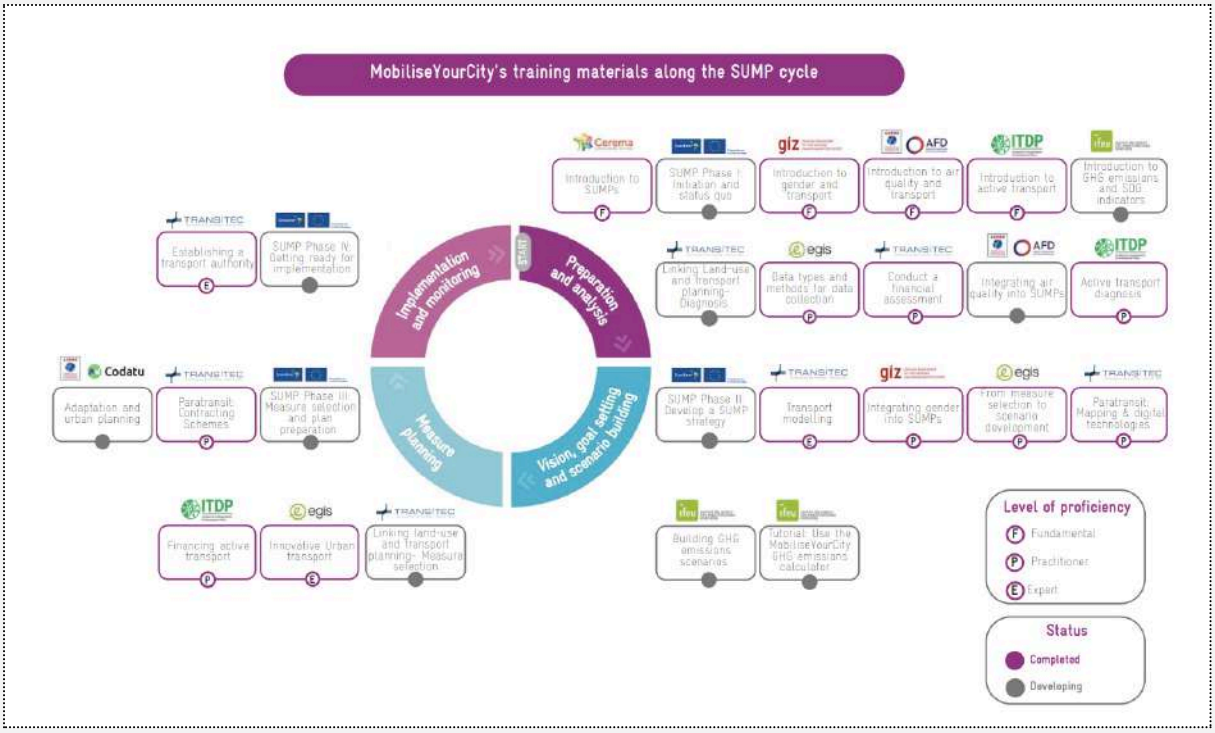
L'association "Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transports Urbains" dispose d'une expertise sectorielle et géographique, sa vocation est de promouvoir la mobilité urbaine durable dans les villes du Sud.

CODATU dispose d'une vaste palette d'outils au service de l'apprentissage :

- organisation de conférences et publication d'articles scientifiques
- coopération technique,
- renforcement de capacité,
- transfert de connaissance
- mobilisation de réseau d'expertise
- développement de filières de formation locales
- visites d'études
- guides

En complément de cet écosystème d'apprentissage, certaines initiatives spécifiques semblent tout particulièrement intéressantes pour adresser directement ou indirectement la durabilité du projet Autrement et les apprentissages à incorporer à tout nouveau de projet de mobilité urbaine :

- le Club international des Autorités Organisatrices de la Mobilité urbaine (AOM) afin de poursuivre les échanges à travers un réseau informel de dialogue, pour toute partie prenante du projet Autrement
- le MOOC « Mobilités Urbaines en Afrique » 2024
- le catalogue de formation CODATU



MobiliseYourCity's training materials along the SUMP cycle/MobiliseYourCity Training Material Catalogue

Mais encore des initiatives à suivre :

- lors d'un séminaire de niveau Européen à Bruxelles en mai 2022, Codatu avait participé à la rédaction de notes d'orientation stratégique, il sera intéressant de reproduire l'expérience au niveau de projet Autrement, notamment à destination des décideurs européens
- le comité des Sages, lancé en avril 2023 - sa présentation débute par ce constat : "*Depuis 42 ans d'existence de CODATU, force est de constater qu'un trop grand nombre de projets dans le secteur n'ont pas donné les résultats espérés.*" Ainsi le comité des sages formulera des avis, en amont, dès l'émergence de l'idée d'un projet d'origine publique ou privée, l'avis du conseil le confirme ou propose des pistes pour l'améliorer ou le critiquer.

Il est ainsi proposé de partager ce rapport d'évaluation avec le comité des sages afin de participer à la réflexion sur la durabilité des projets ou à l'inverse d'intégrer au sein du comité des sages un protagoniste clé du projet Autrement pour passer le relais de l'expérience à un projet en gestation.

Enfin, répertorier ici la plateforme de connaissance de MobiliseYourCity dans laquelle Codatu est partie prenante. Ou encore le Global Monitor 2024.
La ville de Strasbourg ou encore le CEREMA étant adhérents de l'association CODATU, une proximité existe de fait pour le suivi post-projet. Mais encore une proximité avec l'UE, l'AFD, la GIZ, l'ADEME ou encore une multitude de partenaires afin de faire vivre et partager ses apprentissages.

Également, la déclaration de Dakar de 2022 est une feuille de route essentielle sur laquelle il est possible de construire critères et indicateurs pour la mise en place d'un système de suivi évaluation ; appuyer la durabilité des projets autour de son point 5 à l'adresse des Institutions Financières Internationales : *les garanties sur le financement durable de l'exploitation.*

En fait c'est l'objet même de **l'observatoire** qui a pour objet de suivre la mise en œuvre sur le terrain, de toutes les recommandations et des résultats et analyses attendues chaque année : *"La mise en place d'observatoires de la mobilité urbaine et de dispositifs de recueil de données, permettant de mieux connaître les besoins des habitants et d'évaluer l'efficacité des politiques et investissements mise en place, est un préalable aux autres chantiers."*

Enfin la déclaration de Dakar souligne dans son point 2 : "**La mise en place d'une gouvernance locale efficace de la mobilité urbaine est fondamentale pour la réussite de tout projet.**", transition vers le cœur de métier de l'ALDA.

ALDA

ALDA se consacre à la promotion de la bonne gouvernance et de la participation citoyenne au niveau local. Alda met en ligne des publications, des newsletters et des déclarations. L'apprentissage et l'échange se matérialisent néanmoins à travers des rencontres et des forums et notamment l'engagement : ALDA propose à ses membres de s'engager afin de façonner les futures politiques européennes ('*shaping the future European policies*.").

ALDA a développé des hubs thématiques pour un pilotage, une planification et une gouvernance plus holistique.

Autrement s'inscrit à minima au sein de deux hubs :
- Environment and climate
- Territorial and local development

L'association propose une base de données avec les fiches de plus de 500 projets clôturés, dont le projet Autrement :

AUTREMENT : Urban Territorial Planning for Reinventing Mobility and Empowering Tunisians

ALDA dispose de 6 bureaux dont un en Tunisie avec des activités dans 54 pays, 1500 partenaires et 80 projets en phase opérationnelle.

Certains projets entrent en résonance avec le projet Autrement joignant les 2 volets "*villes durables*" et "*démocratie participative*".

- Knowledge hub to leverage existing initiatives and projects to foster the adoption for Circular economy in Cities and Regions in Europe.
- CID – Circular Design for bio-based innovation towards climate-neutral cities -A new vision of urban design, architecture, bio-innovation and climate neutrality.
- Green Skills for Cities - Development of sustainable skills and NBS implementation in cities
- BUILDSPACE – Enabling Innovative Space-driven Services for Energy Efficient Buildings and Climate Resilient Cities
- GreenScape CE - Development of nature-based solutions (NBS) and green infrastructure (GI)
- SHARED GREEN DEAL Social sciences & Humanities for Achieving a Responsible, Equitable and Desirable Green Deal

Certains projets visant par ailleurs spécifiquement des produire des résultats réutilisables, transférables et avec une possibilité de mise à l'échelle.

➜ Une recommandation serait que la fiche du projet Autrement intègre un court paragraphe sur l'apprentissage et les leçons apprises.

Par extension, développer un template de fiche projet en intégrant systématiquement un volet apprentissage : la présentation des mécanismes de diffusion des connaissances afin de garantir que les résultats du projet soient réutilisables, transférables et évolutifs.

Enfin, au-delà de la présentation des objectifs, intégrer la présentation des difficultés et des vents contraires au fur et à mesure de leur matérialisation.

ALDA propose des services d'assistance technique qui intègrent des formations à la gestion du cycle de projet et peut ainsi intégrer les apprentissages du projet Autrement dans ses formations.

ALDA a été créée en 1999 à l'initiative du Conseil de l'Europe, il existe ainsi un lien historique fort entre les 2 institutions et notamment via ses interactions avec le congrès des pouvoirs locaux et régionaux.

Les échanges avec le congrès des pouvoirs locaux et régionaux et les apprentissages sur le projet Autrement sont ainsi susceptibles de rejoindre la mémoire institutionnelle du Conseil de l'Europe :

Le Forum mondial de la démocratie 2024 qui aura lieu à Strasbourg du 6 au 8 novembre 2024 est ainsi un exemple de jalon et une opportunité sur le thème "Démocratie et diversité : pouvons-nous dépasser les clivages ?" pour diffuser les savoirs du projet Autrement.

BEING PART OF A CONSOLIDATED EUROPEAN NETWORK

"Strategic partner of the Council of Europe and the European Commission"

- Support in relations with EU, CoE, UN, Agencies, public and private international institutions
- Support in relations with local and regional authorities, and National Governments in the enlarged Europe
- Support in relations with European Officials, MEPs and other international and European authorities
- Visibility through a European network counting around 300 (local authorities, NGOs, association of local authorities)
- Promotion of members' activities, initiatives and events at the European level through ALDA's communication channels (newsletter sent to over 11.000 contacts, website with over 200.000 visitors and 1.300.000 visits per year, social networks, media activities)
- Online presence for our Members on ALDA website, and presentation to the network of contacts via the newsletter
- Access to EU experts, professional networks, academic organisations

- Conseil de l'Europe - librairie en ligne
Manuel de formation sur la collecte et l'analyse des données sur l'égalité pour prévenir et combattre la discrimination systémique (2024)

- **Conseil de l'Europe - ressources en lignes :**
- démocratie locale
- congrès des pouvoirs locaux et régionaux
- environnement

- **Centre européen de la jeunesse** - Bibliothèque en ligne

Tunisie

Nous poursuivons ici avec une liste indicative et non exhaustive de ressources à un niveau national pour la Tunisie puis spécifiques à Kairouan et Mahdia.

L'Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable (OTEDD)
- Rapports et études
- Indicateurs sectoriels
- Rapports régionaux sur l'état de l'environnement : Kairouan
- Rapports régionaux sur l'état de l'environnement : Mahdia

- Ministère de l'Équipement et de l'Habitat
- aménagement du territoire - note d'orientation
- éco construction - Base documentaire
- urbanisme - études thématiques et stratégiques

- Fédération nationale des villes tunisiennes
- Institut National de la Statistique - Tunisie - facebook
- Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine
- Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de Promotion Culturelle
- Agence Nationale de Protection de l'Environnement - études thématiques et prospectives sur l'environnement et le développement durable
- Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (APAL) - observation et veille
- Agence d'Urbanisme du Grand Tunis (AUGT) - centre de documentation

- Délégation de l'Union Européenne en Tunisie
    - Publications

- Ambassade de France en Tunisie
    - coopération décentralisée

- Institut Français
    - coopération institutionnelle

Kairouan

Municipalité de Kairouan - facebook
- Université de Kairouan
- Institut Supérieur des arts et Métiers de Kairouan
- ODCO : Office de Développement du Centre Ouest
- UNESCO - liste du patrimoine mondial
- Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation - agence de Kairouan
- Chambre de commerce et d'industrie du centre - Gouvernorat de Kairouan
- Ingénieurs Génie Civil Tunisiens (IGCT) - facebook
- Association de Sauvegarde de la Médina de Kairouan (ASM Kairouan) :
-Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation - agence de Kairouan
-Chambre de commerce et d'industrie du centre - Gouvernorat de KairouaN
- Ingénieurs Génie Civil Tunisiens (IGCT) - facebook
- Association de Sauvegarde de la Médina de Kairouan (ASM Kairouan) :

Mahdia

Commune de Mahdia - plan environnemental et social
Commune de Mahdia - facebook
Association de Sauvegarde de la Médina de Mahdia
Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Mahdia (ISETMA) - bibliothèque en ligne
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia - bibliothèque

Commission européenne

Le projet Autrement est financé à hauteur de 95% par la commission européenne. De la même manière, nous répertorions ci-dessous les outils ou plateformes d'apprentissage à destination du projet mis à disposition par l'UE en tant que bailleur de fonds.

Nous présenterons la stratégie de gestion des connaissances de la DG INTPA, l'académie INTPA, la plateforme Capacity4dev, avant d'aborder Partnerships4sustainablecities qui couvre directement le projet Autrement.

DG INTPA

DG INTPA's Knowledge Management Strategy 2020 - 2024

La DG INTPA dispose de sa propre stratégie de gestion des connaissances pour la période 2020-2024. Son objectif est de faire de cette direction générale *"une organisation collaborative et apprenante qui développe, partage et applique les connaissances et l'expertise dont elle a besoin pour remplir sa mission"*.

L'évaluation de la période précédente indique que "*INTPA génère, gère une montagne de données sur le développement d'une valeur inestimable. Cependant, INTPA n'apprend pas et n'utilise pas ses connaissances de la manière la plus optimale, ce qui augmente le risque de répéter les erreurs, de dupliquer les efforts, de gaspiller des ressources, de perdre des connaissances clés et de compromettre*

sa crédibilité et sa capacité à s'adapter à un contexte de développement en constante évolution et complexe."

Parmi les objectifs directement en lien avec les observations de l'évaluation du projet Autrement :
"*Créer des équipes de soutien aux projets (...) Au niveau opérationnel, mettre en place des équipes de soutien par pays pour soutenir l'ensemble du cycle de vie du programme, de la pré-programmation à l'évaluation.*"

"Promouvoir et simplifier le Calendrier Stratégique pour la définition des priorités collectives et corporatives."

"Passer d'une mentalité de travail en silo à "penser ensemble", l'accent devrait être mis sur le changement culturel, le développement des capacités, l'implication des gestionnaires et du personnel et l'intensification de la transparence et de la communication."

- DG INTPA's Knowledge Management Strategy 2020 - 2024

INTPA academy

L'INTPA Academy est une plateforme d'apprentissage pour l'aide au développement, gratuite et ouverte à tous, proposée par la Commission européenne. Le premier objectif est de fournir aux différents partenaires chargés de la mise en œuvre l'accès au savoir-faire nécessaire.

- Cities that work: Sustainable urban development in developing countries
- Enhancing design for better results: Good practices to draft a logical framework matrix
- Democracy reports 2023
- A Study on Innovative Approaches to Democratic Participation in Restrictive Environments

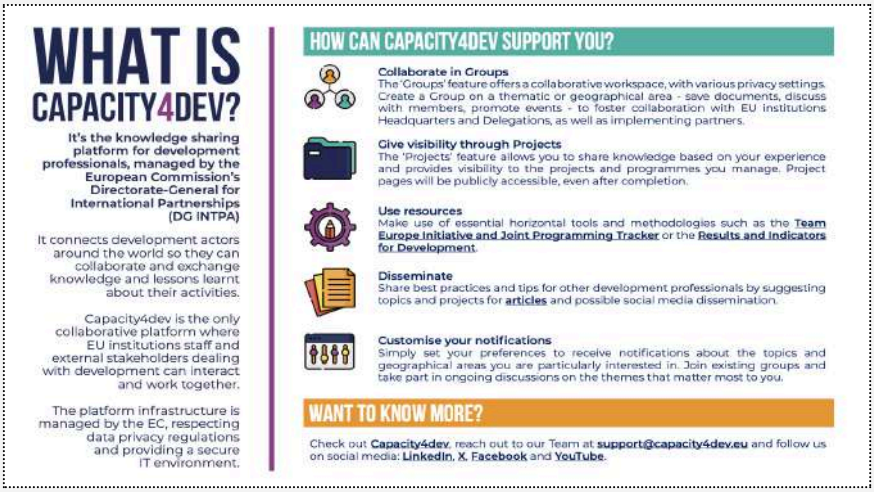
Enfin, cette formation pour appréhender la nouvelle structure de l'aide :
- European Union Development Effectiveness

Pour accéder à l'INTPA academy voir :
https://webgate.ec.europa.eu/intpa-academy/enrol/index.php?id=877

Capacity4dev

Capacity4dev est une plateforme de partage de connaissances en ligne créée par la DG INTPA. La plateforme propose des espaces collaboratifs, des ressources en ligne, des webinaires, des évènements…

Des ressources par pays, par thématique, par ODD :
- Tunisie
- Participation démocratique
- Developing Sustainable Urban Mobility Plans - MobiliseYourCity's guidelines for the Global South
- Urban Knowledge Hub



- Capacity4dev

Partnerships4sustainablecities

Cette plateforme liée explore les expériences, les résultats, les enseignements et les défis de 57 projets financés dans le cadre de l'appel à projets "partenariats pour des villes durables" parmi lesquels figure le projet Autrement. Déjà présentée antérieurement, elle présente des fiches d'identité pour chaque projet.

Voir : **https://partnerships4sustainablecities.eu/**

Autres plateformes d'intérêt sur financements UE

Ci-dessous une sélection d'autres plateformes d'intérêt bénéficiant de fonds UE.

PLATFORMA

PLATFORMA est le réseau paneuropéen des collectivités territoriales actives dans la coopération au développement. C'est la plateforme européenne de plaidoyer des autorités locales et régionales pour le développement.

Platforma
- publications
- formations

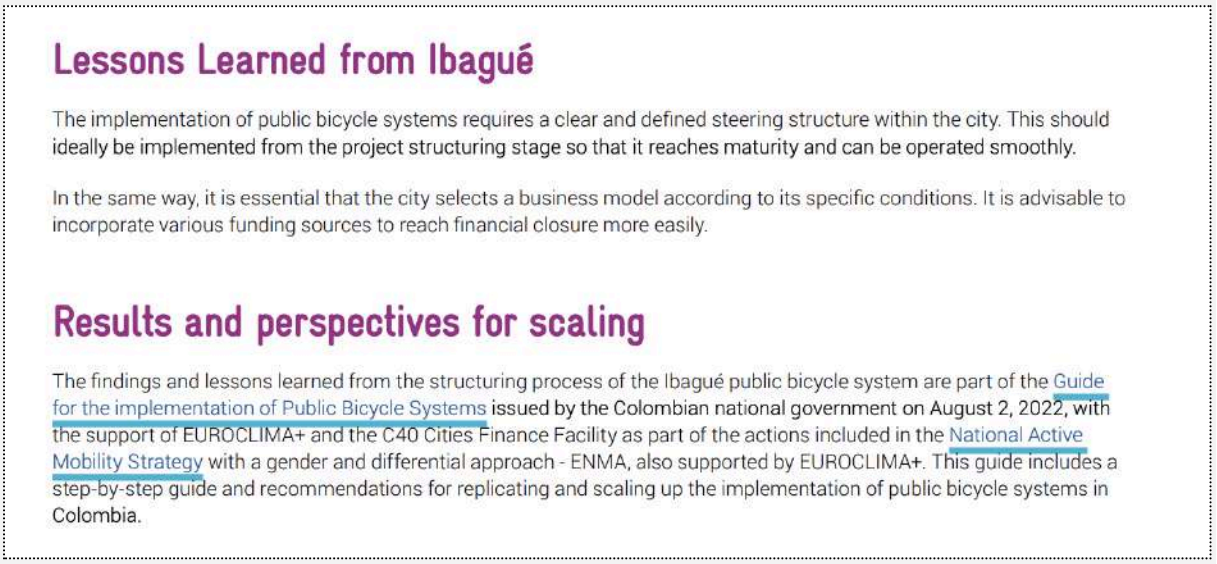
MobiliseYourCity

MobiliseYourCity est un partenariat mondial pour la mobilité durable regroupant plus de 100 partenaires, dont 70 villes et 16 pays membres. Il soutient la planification stratégique et participative et la préparation

de projets en tant qu'instruments clés pour permettre aux pays et aux villes du Sud de développer des systèmes de mobilité urbaine durable et des villes vertes.

Le partenariat MobiliseYourCity est cofinancé par la Direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) de la Commission européenne, le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ), le Ministère fédéral allemand de l'environnement, de la protection de la nature, de la sécurité nucléaire et de la protection des consommateurs (BMUV), l'Agence Française de Développement (AFD), le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) et le Ministère français de la transition écologique (MTE).

MobiliseYourCity :
- boite à outils
- supports de formation
- ressources de la plateforme de connaissances
- promotion de la marche et du vélo : factsheets



Lessons Learned from Ibagué

The implementation of public bicycle systems requires a clear and defined steering structure within the city. This should ideally be implemented from the project structuring stage so that it reaches maturity and can be operated smoothly.

In the same way, it is essential that the city selects a business model according to its specific conditions. It is advisable to incorporate various funding sources to reach financial closure more easily.

Results and perspectives for scaling

The findings and lessons learned from the structuring process of the Ibagué public bicycle system are part of the Guide for the implementation of Public Bicycle Systems issued by the Colombian national government on August 2, 2022, with the support of EUROCLIMA+ and the C40 Cities Finance Facility as part of the actions included in the National Active Mobility Strategy with a gender and differential approach - ENMA, also supported by EUROCLIMA+. This guide includes a step-by-step guide and recommendations for replicating and scaling up the implementation of public bicycle systems in Colombia.

Exemple : fiche projet de promotion de la marche et du vélo Ibagué : "*Le gouvernement colombien a publié en août 2022 un guide pour la mise en œuvre de systèmes de vélos publics. Ce guide s'appuie sur les enseignements tirés du processus de structuration du système de vélos publics d'Ibagué. Il fait partie de la Stratégie nationale de mobilité active intégrant les dimensions de genre et différentielle. Le guide fournit une méthodologie étape par étape et des recommandations pour reproduire et développer les systèmes de vélos en libre-service dans d'autres villes colombiennes.*"

Clima Med

L'objectif du projet Clima MED est d'appuyer la transition climatique dans les pays du sud de la Méditerranée. Il vise à renforcer la gouvernance du changement climatique et l'intégration de l'action climat dans ces pays. Le projet soutient la mise en œuvre d'actions locales durables liées au climat.

Clima MEd : archive de connaissances

Civitas

CIVITAS est une initiative de l'Union européenne qui vise à promouvoir des transports urbains plus durables. Le nom "CIVITAS" est un acronyme de "CIty-VITAlity-Sustainability" (Vitalité et Durabilité des Villes).

L'initiative CIVITAS a été déployée à ce jour en 6 phases de 4 années.

Civitas
- Centre de ressources
- Mobility tool inventory
- Replication and deployment programme

Inspired

Inspired est une approche de dialogue politique inclusif qui vise à intégrer les voix des parties prenantes affectées mais négligées dans l'élaboration des politiques publiques.

Inspired : bibliothèque – dialogue politique

Autres initiatives à l'échelle mondiale ou continentale

African City Lab

African City Lab est une plateforme collaborative dédiée à l'urbanisme durable en Afrique, organisée par CODATU. Elle vise à rassembler les acteurs locaux et internationaux pour partager des connaissances, des outils et des bonnes pratiques en matière de développement urbain durable. La plateforme propose des formations, des ressources en ligne et encourage les partenariats pour renforcer les capacités locales.

African City lab - MOOC - Articulation Urbanisme - Mobilité pour une ville soutenable

Climate Chance

Climate Chance est une association qui vise à fédérer et renforcer les actions des acteurs non-étatiques (collectivités, entreprises, ONG, etc.) dans la lutte contre le changement climatique. Elle a lancé l'Observatoire mondial de l'action climat non-étatique pour analyser et synthétiser les initiatives concrètes menées par ces acteurs en matière d'atténuation et d'adaptation.

Climate change - observatoire de l'action climat en Afrique

Digital Transport for Africa

Digital Transport for Africa est une plateforme collaborative centrée sur la mobilité urbaine durable en Afrique. Son objectif est de promouvoir l'ouverture des données de transport et le partage de connaissances.

Digital Transport for Africa : ressources
Digital Transport for Africa : campus

Medcités

MedCités aide les autorités locales méditerranéennes à atteindre leurs priorités stratégiques, persuadée qu'elles jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la vie des citoyens

Medcités : bulletin d'information

Mobilité for a better futur - vélorution

Convention mondiale des maires pour le climat et l'énergie - Climat MED - archives de connaissances

CGLU Afrique

CGLU Afrique (Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique) est l'organisation faîtière et la voix unie représentant les collectivités locales de l'ensemble du continent africain.

Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique : centre de connaissances

Symbiocity

Symbiocity (ou ville symbiotique) est une vision de l'urbanisme durable qui s'inspire de la symbiose observée dans la nature, où différentes espèces interagissent et bénéficient mutuellement les unes des autres. SymbioCity soutient des autorités locales en s'inspirant des réussites en mobilité des villes suédoises.

Symbiocity : library/resources

Urban Agenda Platform

Plateforme en ligne de l'agenda urbain nouveau des Nations Unies visant à faciliter la collaboration, le partage d'informations et le suivi des efforts mondiaux pour mettre en œuvre le Nouveau Programme pour les villes et promouvoir un développement urbain durable.

Urban Agenda Platform :

- urban best practices
- cas pratiques

OCDE : programme une approche territoriale de l'action climatique et de la résilience

Le programme de l'OCDE "*Une approche territoriale de l'action climatique et de la résilience*" soutient les pays, régions et villes dans leurs efforts climatiques à travers : un renforcement du reporting et du suivi localisé, notamment sur les financements climat ; une évaluation des cadres politiques et de gouvernance avec des recommandations territoriales ; et un partage des connaissances sur les approches territoriales innovantes pour la transition zéro carbone et la résilience.

Cité Unies de France : le portail de la coopération décentralisée

CUF vise à faciliter l'évolution de la coopération décentralisée en France. Elle anime un réseau de plus de 5 000 collectivités territoriales et 13 000 projets de coopération décentralisée avec plus de 10 000 autorités locales dans 145 pays

Cité Unies de France
- capitalisation 2020-2024 (recueils, études, études de cas,...)
- Tunisie

Évaluer pour évoluer

Sans indicateurs, il est impossible de savoir objectivement si un objectif a été atteint. C'est pourquoi dans le Projet stratégique 2023-2027 décrit dans les pages qui suivent, sont proposés une première batterie d'indicateurs concrets, facilement mesurables et définis dans le temps – à mi-parcours (2025) et à la fin de son implémentation (2027). Ces indicateurs devraient permettre non seulement d'évaluer la pertinence du Projet stratégique et l'efficacité des actions mises en œuvre, mais aussi de renforcer la motivation des intervenants en leur fournissant un horizon d'attente.

La question de l'évaluation devrait d'ailleurs être élargie à tous les champs d'activité de CUF dans le but d'aligner ambition et capacités, car celle-ci permet de baser sur des critères objectifs l'ajustement des dispositifs, des moyens et de l'organisation aux finalités voulues.

Plan stratégique CUF - 2023/2027

Laboratoires de recherche

-Laboratoire de l'action collective urbaine - Recherche transdisciplinaire sur les villes et les espaces urbains

Exemple de recherche :
- FRESHWAY - cas du rafraîchissement urbain - Analyse et modélisation des trajectoires d'adaptation au changement climatique

- Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) - Axe politique environnementales
Exemple de recherches
- projet MORE, sur les politiques de réallocation de voirie et les effets sur la mobilité urbaine

IV. Quelles suites ? Quel partenariat et coordination des membres du consortium post financement ?

Il est proposé ici de poursuivre la collaboration dans un cadre souple et léger hors partenariat et sans cadre contractuel. Il sera proposé dans la partie suivante deux scénarios, très léger ou plus conséquent.

L'ambition est de conserver le lien et le retour d'expérience sur une période suffisamment longue afin de laisser les effets du projet Autrement se matérialiser.

Dans ce format la ville de Strasbourg conserve son rôle de chef de file, notamment un rôle de coordination ; chaque partenaire met en avant sa spécificité, cœur de métier ou expertise comme judicieusement pensé dès l'écriture du projet.

Les scénarios proposés sont volontairement minimalistes pour s'insérer dans un cadre hors financement, sans frais directs, reposant principalement sur une mobilisation des agents pour des retours d'expérience au format digital à échéances programmées. Chaque scénario étant totalement adaptable et modulable en fonction des retours des partenaires.

Les scénarios

Scénario 1 : organiser un retour d'expérience à 6 mois puis 12 mois

1. Juin à Septembre 2024
    - Fiche projet interne - chaque partenaire actualise sa fiche projet Autrement en incluant la phase de clôture et les retours d'expérience avec un focus plutôt interne : comment le projet Autrement nourrit l'apprentissage institutionnel ?

Fiche projet externe - à partir de cette fiche projet interne, une autre fiche est réalisée à vocation de diffusion externe : quelles sont les connaissances partageables et transférables ?

Exemples de ce qui est entendu ici par fiche projets

ALDA	https://www.alda-europe.eu/fr/autrement/
CEREMA :	https://www.cerema.fr/fr/regions/europe-international/projets-europeens
CODATU :	https://www.codatu.org/projets-europeens/
Ville de Strasbourg	https://www.strasbourg.eu/partenariats
DUE Tunisie	https://ue-tunisie.org/projet-192-10-204_amenagement-urbain-du-territoire-
Partnerships for sustainable cities	https://partnerships4sustainablecities.eu/projects/486

2. **Octobre 2024 - visioconférence**

- Retour d'expérience à +ou - 6 mois des municipalités de Kairouan et Mahdia : l'usage des équipements et dernières évolutions en matière de mobilité urbaine à l'échelon municipal
- Présentation par chaque partenaire de la section apprentissage de sa fiche projet

3. **Mars 2025 - visioconférence**

- Retour d'expérience à 12 mois de la clôture par les municipalités de Kairouan et Mahdia : les effets à un an
- Actualisation des apprentissages
- les opportunités de déploiement et d'essaimage
- quelles suites pour ce partenariat ?

Scénario 2 : organiser un retour d'expérience sur 24 mois

Dans ce cadre, ce sont au minimum 4 visioconférences qui sont organisées à une fréquence semestrielle afin d'atteindre un suivi sur 2 années.

La proposition ici est que chaque partenaire puisse être hôte et organisateur d'une des visioconférences afin de proposer son propre ordre du jour en fonction de son cœur de métier ou de son mandat.

Dans les deux cas, il est proposé de réaliser une fiche de synthèse regroupant les fiches projets de chaque partenaire.

Enfin, il est proposé un rôle de veille afin de partager toute information opportune et faire évoluer les ordres du jour au regard des évènements en lien avec la mobilité.

Par exemple :

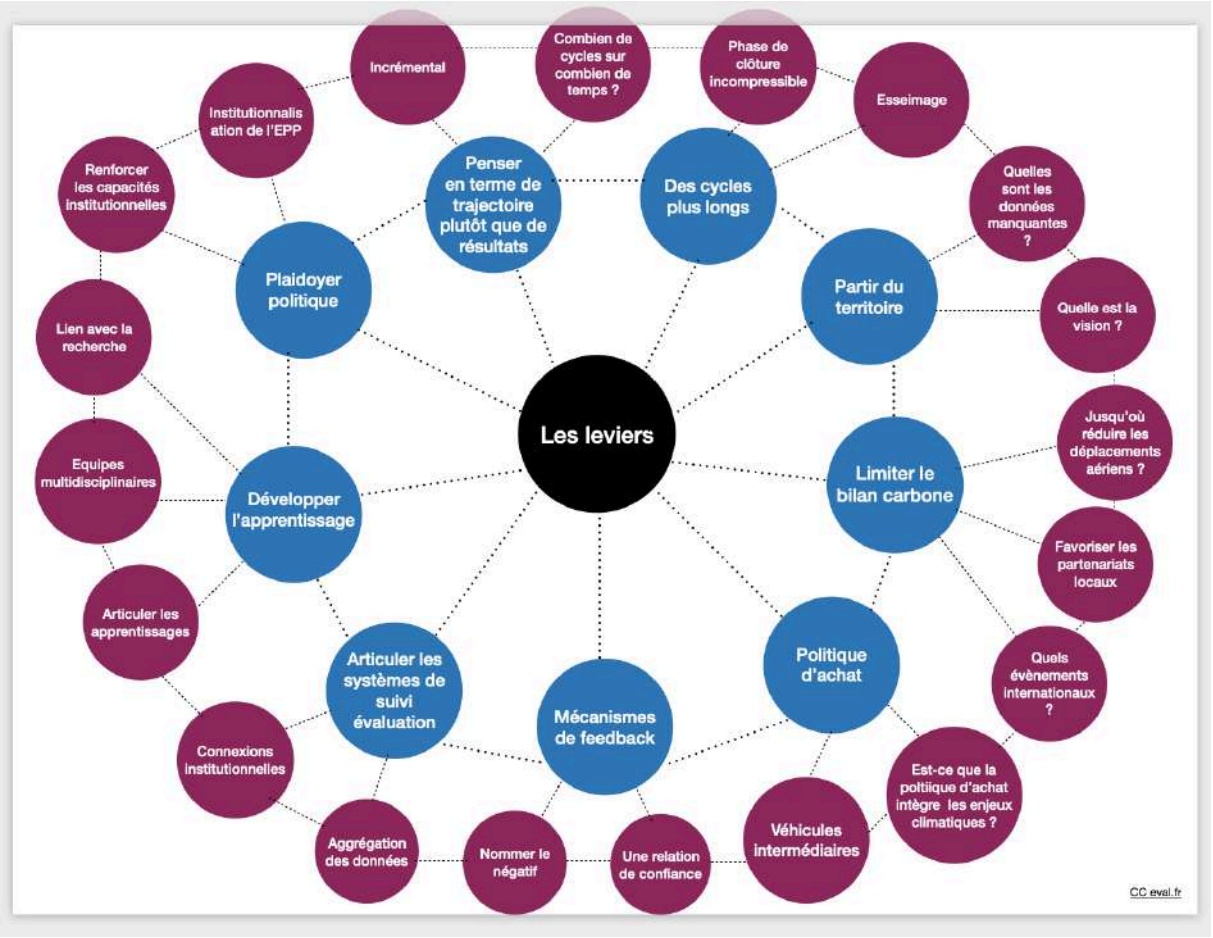
Agenda

Ci-dessous diverses dates ou évènements d'intérêts dans le domaine de la mobilité, comme autant de rencontres ou de moyens potentiels de maintenir le lien.

- Démarrage des séminaires "design, territoire et politiques publiques", chaire action publique Sciences Po Lyon, à partir du 15 mai 2024
- 3ème session du MOOC Mobilités Urbaines en Afrique : à partir du 13 mai 2024
- Online course « Localizing the SDGs through Decentralised Cooperation: tools for projects, policies and partnerships », 3 June to 28 July 2024, Platforma
- World Urban Forum : 4–8 November 2024, Cairo, Egypt
- World Forum for Democracy 2024 : 6-8 November 2024, Strasbourg

V. Les leviers

Le schéma ci-dessous présente un certain nombre de leviers identifiés sur le projet afin de poursuivre ces ambitions. Chaque levier est déjà plus ou moins activé, il s'agira alors de trier ceux à développer en priorité.



Explication du schéma

Pour chaque levier, divers sous-leviers ou points d'appui peuvent être déclinés. Par exemple pour la politique d'achat, le sous-levier porte ci-dessus sur l'achat de véhicules intermédiaires mais aurait tout ici bien pu porter l'ensemble de la politique d'achat ou d'approvisionnement d'une structure (les vélos, les végétaux, etc.)

9 leviers interconnectés et une multitude de points d'appuis :

1. **Partir du territoire**
    a. Quelles données statistiques de base sont toujours indisponibles ?
    b. Quelle est la vision ?
2. **Limiter le bilan carbone**

a. Comment réduire le transport aérien ?
b. De quels événements internationaux se passer ?
c. Encourager les partenariats locaux entre villes voisines

3. **Politique d'achat**
   a. A quel point la politique d'achat intègre systématiquement les enjeux climatiques ?
   b. Quels véhicules intermédiaires pour compenser le besoin et fonctionnalités des véhicules thermiques ?
4. **Mécanismes de feedback**
   a. Fonctionner sur la confiance
   b. Exprimer les erreurs au même titre que les succès
5. Articuler les systèmes de suivi et évaluation
   a. Comment s'agrègent les données et les indicateurs ?
   b. Comment s'articulent les analyses et les apprentissages ?
6. **Développer l'apprentissage**
   a. Quelle multidisciplinarité des équipes (urbanistes, politistes, sociologues, historiens,…) ?
   b. Quels liens avec la recherche ?
7. **Plaidoyer politique**
   a. utiliser les résultats de l'évaluation
   b. institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (EPP)06
8. **Penser en termes de trajectoires plutôt que de résultats**
   a. Visualiser les petits pas et les conditions nécessaires préalables au franchissement de chaque jalon
9. **Programmer des cycles récurrents et plus longs**
   a. Une phase de clôture incompressible
   b. Déploiement et essaimage

Autodiagnostic : activation et priorisation des leviers

A partir de schéma, il est proposé à chaque partie prenante de réaliser un bref auto-diagnostic à partir du tableau ci-dessous afin d'identifier, classifier et hiérarchiser les leviers à activer en priorité. Ou encore d'adapter le schéma en fonction de sa position ou statut (collectivité locale, ONG, bailleurs,…) et des leviers actionnables à son niveau. Cet autodiagnostic pourra servir de support de restitution lors des séances de retour d'expérience des scénarios proposés.

Légende

Degré 1 : insatisfaisant, un minimum n'est pas atteint ou des pratiques négatives subsistent

Degré 2 : changement enclenché mais des marges d'amélioration subsistent

Degré 3 : globalement satisfaisant, d'autres leviers sont à actionner en priorité

Partir du territoire			
Le plan de mobilité urbain durable est disponible et actualisé	☐	☐	☐
Limiter le bilan carbone			
La part des déplacements internationaux est réduite via des alternatives numériques ou des partenariats de proximité	☐	☐	☐
Un guide des achats durables et responsables pour les collectivités locales est disponible et actualisé	☐	☐	☐
Accès, utilisation et déploiement de véhicules intermédiaires	☐	☐	☐
Mécanismes de feedback (pilotage stratégique itératif)			
Une ligne budgétaire de 3 à 7% du volume de l'action est dédiée au suivi, évaluation, apprentissage	☐	☐	☐
Un système de suivi et évaluation est disponible et actualisé	☐	☐	☐
Le système de suivi et évaluation est validé par le comité de pilotage ou autre instance de gouvernance	☐	☐	☐
Articuler les systèmes de suivi et évaluation			
Des données sont partagées et agrégées à différentes échelles territoriales ou partenariales	☐	☐	☐
Développer l'apprentissage			
Le lien entre collectivités et équipes de recherche est créé	☐	☐	☐
Les équipes et les réflexions sont multidisciplinaires	☐	☐	☐
Renforcement des capacités institutionnelles	☐	☐	☐
Un fonctionnement en termes de trajectoires plus que de résultats			
Être en capacité de définir des jalons intermédiaires et détecter des tendances	☐	☐	☐
Maîtriser les cycles			
Des cycles plus longs, ajustables	☐	☐	☐
Une visibilité concernant le renouvellement du financement de chaque cycle	☐	☐	☐
La durée de la phase de clôture est délimitée (par exemple 6 mois), incompressible	☐	☐	☐

Evaluation embarquée

L'évaluation embarquée consiste à intégrer une équipe d'évaluation dès la conception d'un projet.

Équipe d'évaluation, équipe projet et usagers vont alors travailler sur la valeur, sur ce qui fait sens afin de façonner l'action, au-delà d'élaborer au plus tôt les critères et indicateurs les plus appropriés, qui permettront chemin-faisant toute réorientation stratégique ou opérationnelle du projet.

Dans le cadre du projet Autrement, puisqu'il s'agissait d'une évaluation finale, trop tard pour embarquer l'évaluation, il a été proposé d'embarquer à la place un groupe d'utilisateurs, c'est à dire de professionnels susceptibles d'utiliser les résultats de l'évaluation dans le montage de projets en cours et à venir.

Un appel à manifestation d'intérêt à été publié sur le site d'EVAL, cependant les retours se sont focalisés sur le processus évaluatif plutôt que sur la thématique de la mobilité. Le 14 mars puis le 4 avril, deux séances en visioconférences ont eu lieu pour suivre ce processus évaluatif.

En termes de profil des participants :

Association Tunisienne Sport, Santé et Développement/Doctorant en sciences de l'éducation	Tunisie
Consultante internationale en enseignement supérieur/PhD en Sciences de l'éducation	France
Chargée d'évaluation de projets Erasmus +	France
Consultante évaluation de projets	Algérie
Directeur de recherche/étude en cours sur la société civile et secteur associatif	Algérie

Il faut reconnaître une mobilisation faible et aucun profil de chargé-e de projet actuellement en phase d'écriture de projet sur la mobilité ou même plus largement sur la ville durable. Convaincu que les leçons à tirer du projet Autrement sont exploitables au-delà du périmètre du projet et dans l'attente que ces recommandations puissent identifier ou atteindre leurs utilisateurs et utilisatrices potentiel-les, un page internet a été créée afin de conserver l'accès aux productions clés du projet mais encore puisse renvoyer vers les publications des partenaires ou les pages facebook des services vélo.

https://www.eval.fr/ressources/projet-autrement/

Bibliographie

- Global Gateway : la stratégie mondiale de l'UE, appelée Global Gateway, vise à développer des connexions intelligentes, propres et sécurisées dans les domaines du numérique, de l'énergie et des transports. Global Gateway ambitionne de développer des infrastructures de transport durables et intelligentes, tout en veillant à leur impact environnemental et social positif dans les pays partenaires

- Partnerships for Sustainable Cities, 1st Strategic Monitoring & Evaluation report – Décembre 2023

- L'urbanisme tactique : outil d'émancipation ou de neutralisation des pratiques habitantes dans les espaces urbains ? Appel à contributions du numéro 46 (2022-1) de la revue L'Espace Politique

- Plan vélo et mobilités actives - Note de recommandations techniques du CEREMA, annexe 3

- La revanche des contextes. Des mésaventures de l'ingénierie sociale, en Afrique et au-delà, Jean-Pierre Olivier de Sardan, 2021

- L'esprit pionnier, schéma directeur vélo de la CUS à l'horizon 2020

- Sfax, laboratoire du développement urbain durable en Tunisie? Ali Bennasr, Taoufik Megdiche and Eric Verdeil, 2013

- Mahdia : structure urbaine et enjeux de croissance, Taoufik Belhareth

- En Afrique du Sud, un projet de piste cyclable a réveillé les soupçons de racisme, France Inter, octobre 2016

- Guide des procédures nationales pour la mise en œuvre des projets financés par l'Union européenne dans le cadre de la coopération transfrontalière, République Tunisienne, Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale, 2020

- Connaître la mobilité touristique Guide méthodologique pour la réalisation d'enquêtes », Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA), Territoires et ville, 2019.

- Need assessment for the Kairouan Community Foundation, Development Policy Foundation, Wojtek Szpocinski, 2015

- Étude stratégique pour le développement du gouvernorat de Mahdia à l'horizon 2030, février 2018

- Évaluer la participation citoyenne, conditions, modalités et impacts, Joseph Salamon, territorial édition

- COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE - Leçons du terrain sur les pratiques des autorités locales dans le domaine du développement, DAI, 2015

- L'Approche Territoriale du Développement Local (ATDL) dans le cadre de la coopération extérieure de l'Union européenne, 2020-2023, GOPA

- Cadre financier pluriannuel 2021-2027, cadre d'analyse commission Europe, coordination sud, 2022

- L'Europe dans le monde ? le nouvel instrument financier de l'UE en 15 questions et réponses, 2022, ECDPM

- Europe dans le monde — Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale de l'Union européenne, 2021

- L'accès des collectivités territoriales aux financements innovants de l'UE pour le développement : mécanismes et opportunités, CGLU, 2021

- Concept et mise en œuvre de l'appui budgétaire de l'UE en contexte décentralisé, 2017

- Soutenir la décentralisation, la gouvernance locale et le développement local au travers d'une approche territoriale, Collection Outils et Méthodes, nº 23, 2016

- Local authorities : actors for development, communication from the commission to the council, the european parliament and the european economic and social committee and committee of the region, 2008

- Repenser le management de la sécurité routière en Tunisie : Penser national et agir local, BOUHAMED N., CHARFI F.

- Développer une offre de mobilité accessible et durable , Accélérer l'action pour le climat : Remettre le bien-être des personnes au centre des politiques publiques - OCDE,

Annexes

Dates clés de l'évaluation externe

05/02/2023	Notification marché	
05/02/2023	Entretien	Lysiane HUMBERT
06/02/2023	Remise des documents	
15/02/2023	Réunion de cadrage Strasbourg	Lysiane HUMBERT, Sandrine MILLET, Younes AGGOUN, Jouda GUESMI JOUIN et Sébastien GALEA.
15/02/2023	Evaluation embarquée	Eric FONTENIT et Fabien MASSON
24/02/2023	Entretien/visite Kairouan	Badra Jlassi UNFTK (Union Nationale de la Femme Tunisienne à Kairouan)
25/02/2023	Visite terrain Kairouan	Voir détail ci-dessous
26/02/2023	Visite terrain Kairouan	Voir détail ci-dessous
27/02/2023	Visite terrain Kairouan/Mahdia	Voir détail ci-dessous
28/02/2023	Visite terrain Mahdia	Voir détail ci-dessous

Liste des personnes interrogées

samedi 24/02	Badra Jlassi	Union Nationale de la Femme Tunisienne Kairouan	Responsable des projets	Kairouan
Du 25 au 28 février	Younes Aggoun	Bureau projet	Chef de projet	Kairouan/Mahdia
Du 25 au 28 février	**Fatma Mnif**	Bureau projet	Assistante administrative, logistique et financière	Kairouan/Mahdia

Du 25 au 28 février	**Yasmine Falfoul**	Bureau projet	Communication manager	Kairouan/Mahdia
Lundi 26/02				Kairouan
lundi 26/02	Mohamed Kalai	Mairie de Kairouan	Secrétaire Général de la commune	Kairouan
lundi 26/02	Sahbi Amara	Mairie de Kairouan	Res. Juridique et financier en charge des partenariats internationaux	Kairouan
lundi 26/02	Hamadi Abdellah	Mairie de Kairouan	Ingénieur général, directeur des travaux	Kairouan
lundi 26/02	Moez Ghozzi	Mairie de Kairouan	Architecte en chef	Kairouan
lundi 26/02	Mohamed Taktak	Mairie de Kairouan	Directeur à la commune	Kairouan
lundi 26/02	Ibtissem Hamdani	Mairie de Kairouan	Ingénieur principal génie civil	Kairouan
lundi 26/02	Meriem Gabsi	Mairie de Kairouan	Ingénieur énergétique	Kairouan
lundi 26/02	Redhouane Bouden	Ancien maire de Kairouan		Kairouan
lundi 26/02	Mohamed Atallah	Médecin et ancien élu au conseil municipal		Kairouan
mardi 27/02	Afaf Zeddam	ALDA	Directrice/coordinatrice du projet vélopark	Kairouan
mardi 27/02	Mohamed Baklouti	Association KC	Coordinateur du projet Beskelty	Kairouan
mardi 27/02	Refka Kharbouchi	Architecte et ancienne élue au conseil municipal		Kairouan
mardi 27/02	Karim Khouadja	Municipalité de Mahdia	Secrétaire Général de la commune	Mahdia
mardi 27/02	Mohamed Boussoffara	Municipalité de Mahdia	Res. Juridique et financier en charge des partenariats internationaux	Mahdia
mardi 27/02	Fethi Ayeb	Municipalité de Mahdia	Res. Admin et financier (30%)	Mahdia

mardi 27/02	Zouheir Baklouti	Municipalité de Mahdia	Ingénieur travaux (30%)	Mahdia
mardi 27/02	Imen Ammar	Municipalité de Mahdia	Architecte	Mahdia
mardi 27/02	Samir Ben Salem	Municipalité de Mahdia	Res. Communication (30%)	Mahdia
mardi 27/02	Mehdi Jemmali	Association MT	Membre	Mahdia
mardi 27/02	Souhail Saihi	Association MT	Membre	Mahdia
mardi 27/02	Ahmed Rjab	Association MT	Vice-président	Mahdia
mardi 27/02	Skandar Rmiza	Association MT	Trésorier	Mahdia
mardi 27/02	Hassine Hamouda	Association MT	Président	Mahdia
22/03	Abdelaziz Bousleh	ALDA Tunisie	Directeur bureau ALDA Tunisie	En ligne/Tunis
26/03	Dario Trombetta	DUE Tunisie	Energy programme officer	En ligne/Tunis
26/03	Stéphanie Pouessel	Association Vélorution/bureau d'étude MBF	Directrice	En ligne/Tunis
27/03	Sophie Angot	Ex-ALDA Tunisie	Ex-chargée de communication 2020/2021	En ligne/France
02/04	Nicolas Planchenault	Kandeel	Associé/consultant	En ligne/France
05/04	Sandrine Millet	Municipalité de Strasbourg	Responsable du Département Coopérations internationales et Jumelages	En ligne/France

Site internet des partenaires et parties prenantes clé

- Mairie de Strasbourg
- Mairie de Kairouan

- Mairie de Madhia
- ALDA
- CODATU
- CEREMA

- Délégation de l'Union Européenne en Tunisie
- Partnerships for Sustainable Cities

- Association de sauvegarde de la médina de Mahdia
- Institut National du Patrimoine
- Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral
- Ministère du transport

- Agence Foncière de l'Habitat

Ligne de temps (reconstitution à partir de la page Facebook du projet)

27 janvier 2021	Conférence de lancement
Mai 2021	Parade à vélo
25 octobre 2021	Initiation à la pratique du vélo - pour femmes
1er au 5 novembre 2021	Visite d'étude Strasbourg
7 février 2022	Forum des mondes méditerranéens, Marseille
17 février 2022	Atelier d'initiation à la pratique du vélo (s'incruste dans un évènement JCI 5ème marathon)
23 février 2022	Consultation dans les rues, Kairouan
4 mars 2022	Réunion de coordination : Kairouan/Strasbourg
19 mars 2022	Visite technique - mission Fabien Masson CADR67, Eric FONTENIT, technicien Strasbourg et chef de projet strasbourg, Héloïse CHAUMIER, Cheffe de projets à CODATU, Samuel MAILLOT, ingénieur-urbaniste spécialisé en mobilité urbaine, associé-gérant du bureau d'études Roland Ribi & Associés à Strasbourg, Jérôme CASSAGNES, Responsable d'études en mobilités actives au CEREMA - atelier sur le déploiement des services vélo animé par Fabien Masson,
1er avril 2022	Forum de la mobilité urbaine - AFD/GIZ/Codatu, Tunis
Avril 2022	Atelier multi acteurs sur le marché oriental
12 au 15 avril 2022	Visite délégation Strasbourg + COPIL avec DUE Quentin Peignaux, Guillaume LIBSIG, adjoint en charge de la vie associative, l'animation urbaine, la politique événementielle, Strasbourg Capitale de Noël, la politique jeunesse et l'éducation populaire, Pierre ROTH, Conseiller municipal délégué chargé du soutien à l'émergence et l'accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire, Radouane Boudhen, Maire de la ville de Kairouan, Véronique Bertholle, Adjointe à la Maire en charge des relations européennes et internationales

27 janvier 2021	Conférence de lancement
Mai 2021	Parade à vélo
25 octobre 2021	Initiation à la pratique du vélo - pour femmes
1er au 5 novembre 2021	Visite d'étude Strasbourg
7 février 2022	Forum des mondes méditerranéens, Marseille
Mai 2022	Appel d'offre étude Mahdia : appel d'offres pour une étude de parcours de mobilité douce et d'aménagements d'espaces publics.
13 mai 2022	Réunion rencontre des écoles/Kairouan
16 mai 2022	Rencontre avec la mairie de Kairouan
20 mai 2022	Consultation citoyenne - écoles/Kairouan
Mai 2022	Mahdia Bike Club - poursuite d'initiatives en amont du service vélo - 12 écoles à visiter dans l'année
30 mai 2022	Consultation citoyenne lycée pilote Kairouan
9 juin 2022	Consultation piste cyclable/café/Kairouan
15 au 21 juin 2022	Appel d'offre incubateur
20 juin 2022	Offre de poste Stagiaire en Communication et en Démocratie Locale
21 et 22 juin 2022	Journée européenne du développement, Bruxelles Anna Ditta, d'ALDA et Lysiane Humbert de la Ville et Eurométropole de Strasbourg
20 juillet 2022	2ème volet de la formation à Sousse - "Démocratie Locale Participative et Redevabilité Sociale" par la secrétaire-générale de l'ALDA - European Association for Local Democracy, Antonella Valmorabida.
3 août 2022	Recrutement chargée de communication
9 août 2022	Questionnaire en ligne participation à Mahdia, Mobility for a Better Future
6 septembre 2022	Appel à projet service vélo
27-28 septembre 2022	Atelier d'information et de montage de projets/incubateur
29 septembre 2022	Parade à vélo Mahdia
2 octobre 2022	Atelier "j'apprends le vélo" ADL/ commune de Kairouan
10 octobre 2022	Dernier délai de candidature : service vélo
22 octobre 2022	- Atelier j'apprends le vélo - Ouverture du projet « Maghroumin » financé par l'Union européenne qui vise à promouvoir l'inclusion socio-économique et la participation des jeunes Tunisiens vulnérables à la vie publique par l'accès à la culture et au sport au niveau local.
31 octobre 2022	Questionnaire sur l'aménagement de circuits doux à Mahdia (MBF)

27 janvier 2021	Conférence de lancement
Mai 2021	Parade à vélo
25 octobre 2021	Initiation à la pratique du vélo - pour femmes
1er au 5 novembre 2021	Visite d'étude Strasbourg
7 février 2022	Forum des mondes méditerranéens, Marseille
3 novembre 2022	Consultation à Mahdia (avec appui de JCI)
4 au 6 octobre 2022	Semaine de la Mobilité Durable et du Climat, co-organisé par CODATU
2 décembre 2022	Visite chargé de projet DUE Dario Trombetta
15 décembre 2022	Réunion de lancement des services vélos - bravo les champions
23 décembre 2022	Questionnaire sur l'Aménagement du Cimetière Marin et l'Esplanade El Hamra, MBF
4 janvier 2023	Consultation Mahdia café Khiros
20 janvier 2023	Lancement du concours photo
27 janvier 2023	Formation service vélo
24 au 26 janvier 2023	Staff meeting ALDA Vicence
2 février 2023	Fresque du climat et formation événementiel
9 février 2023	Appel à contribution forum mobilité active
10 février 2023	Appel d'offre aménagement des placettes Kairouan (deadline 10 mars)
16 février 2023	Consultation citoyenne tenue dans la municipalité de Mahdia au sujet de la piétonnisation de la Médina.
24 février 2023	Formation Lemon Tour Carthage
4 mars 2023	Parade organisée par le centre universitaire culturel et sportif de Mahdia en partenariat avec la commune de Mahdia
7 au 9 mars 2023	The Partnerships for Sustainable Cities, Bruxelles
10 mars 2023	Destitution des conseils municipaux
11 mars 2023	Formation sur la gestion administrative et financière
16 mars 2023	Journée nationale de l'artisanat et des habits traditionnels
20 mars 2023	Fête de l'indépendance
15 avril 2023	Publication appel d'offre 2 pistes cyclables, 2 itinéraires à Mahdia (jusqu'au 15 mai)
24, 25 mai 2023	Forum des mobilités actives, Mahdia
04 juillet 2023	Formation sur les ODD
21 juillet 2023	Réunion PMPB

27 janvier 2021	Conférence de lancement
Mai 2021	Parade à vélo
25 octobre 2021	Initiation à la pratique du vélo - pour femmes
1er au 5 novembre 2021	Visite d'étude Strasbourg
7 février 2022	Forum des mondes méditerranéens, Marseille
24 juillet 2023	Intervention du réseau Mobilité et Espace Public/MBF - Intervention Thème : Mobilité active - Aménagement piéton et cyclable
04 août 2023	Remise des prix concours vélo Kairouan
09 août 2023	Remise des prix concours vélo Mahdia
Septembre 2023	Début des travaux Kairouan
21 septembre 2023	Lancement appel d'offre piste cyclable Mahdia
22 septembre 2023	Journée sans voiture - activités en plein air par les associations lauréates
24 septembre 2023	Rencontre avec la Caravane de vélos "Mzab-Kairouan"
26 au 29 septembre 2023	Placemaking Week Europe 2023, à Strasbourg
02 octobre 2023	Vélopark - sortie à vélo au musée de Raggeda
04 octobre 2023	Comité de pilotage
19 octobre 2023	Début des travaux à Mahdia
5 novembre 2023	Sortie vélo Kairouan à Mahdia
11 décembre 2023	Podcast "shade of democracy"
Janvier 2024	visite d'étude à Lyon et Grenoble
30 janvier au 01 février 2024	Séminaire de clôture
16 février 2024	Publication des ToR pour une enquête sur les aménagements

Chronogramme de l'évaluation externe finale

Chronogramme évaluation externe	2024																				
	Février				Mars				Avril					Mai				Juin			
	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26
Intitulé du projet : **Autrement** - Durée de l'évaluation : 12 semaines	5-févr.	12-févr.	19-févr.	26-févr.	4-mars	11-mars	18-mars	25-mars	1-avr.	8-avr.	15-avr.	22-avr.	29-avr.	6-mai	13-mai	20-mai	27-mai	3-juin	10-juin	17-juin	24-juin
Activité																					
Réel																					
Programmé																					
Les étapes de l'évaluation																					
Notification de marché																					
Etude documentaire																					
Réunion de cadrage																					
Remise Note de cadrage																					
Visite de terrain																					
Envoi des questionnaires																					
Traitement des questionnaires																					
Entretiens en visioconférence																					
Etude documentaire complémentaire : remontée du fil facebook																					
Ecriture																					
Présentation des conclusions																					
Partage et correction																					
Restitution																					