

Organisé par:



Co-financé par:



La Responsabilité sociale dans les Stratégies de Développement des Villes.

MISE EN ŒUVRE DES PROJETS STRATÉGIQUES ET COMMUNICATION

TÉTOUAN, 21 ET 22 AVRIL 2015

Saad Filali Meknassi
Expert en Responsabilité Sociale et Accès à l'Informations
smeknassi@worldbank.org

Tétouan, 21 et 22 avril 2015

Evaluation de la responsabilité sociale dans trois villes: cas de Marrakech

Villes pour une nouvelle génération est un projet du Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée (Banque Mondiale) et CDC.

Plan de la présentation:

1. Informations sur le projet
2. Introduction à la responsabilité sociale (RS)
3. Évaluation de la RS à Marrakech
4. Données et résultats de l'enquête
5. Recommandations pour améliorer et soutenir la mise en œuvre d'instruments de RS

Projet Villes pour une Nouvelle Génération

- Soutenir trois villes (Saïda au Liban, Sfax en Tunisie et Marrakech) à travers le développement de diagnostics et des plans d'action spécifiques pour chaque ville
- L'étude se focalise sur la:
 1. Stratégie à long terme pour le développement local et régional
 2. Meilleure gestion des ressources municipales (humaines et financières) et l'objet de cette présentation
 3. Meilleure gouvernance locale pour renforcer la responsabilité sociale

C'est quoi la responsabilité sociale?

« l'obligation des détenteurs du pouvoir d'être tenus pour responsables ou d'assumer la responsabilité de leurs actions ».

- Lors de l'analyse des exigences en matière de responsabilisation publique, il convient de se concentrer sur la responsabilité des acteurs gouvernementaux envers leurs citoyens, et en particulier, envers les pauvres.
- Cette responsabilisation est une conséquence du «pacte social» implicitement conclu entre les citoyens et leurs représentants et agents délégués dans une démocratie.
- Un des principes fondamentaux de la démocratie reconnaît les droits des citoyens d'exiger activement la responsabilisation et l'obligation des acteurs publics de rendre compte et d'assumer la responsabilité de leurs actions.

La RS vise à:

- Renforcer la reddition des comptes et améliorer l'efficacité des agents publics à travers l'implication des citoyens et des organisations de la société civile dans la prise des décisions stratégiques
- Renforcement du suivi/évaluation de la mise en œuvre des programmes publics
- Chercher à compléter et à renforcer les mécanismes formels de gouvernance existants.

Responsabilisation horizontale

Mécanismes horizontaux/internes de responsabilisation

Tous les États possèdent des mécanismes pour promouvoir ou garantir la responsabilisation des fonctionnaires. Les systèmes internes de l'État sont souvent appelés mécanismes de responsabilisation « horizontaux » :

- mécanismes politiques: les contraintes constitutionnelles, la séparation des pouvoirs, la législature et les commissions d'investigation législative
- mécanismes budgétaires: les systèmes formels d'audit et de comptabilité financière
- mécanismes administratifs (la présentation hiérarchique de l'information, les normes de conduite du secteur public, les règles et procédures concernant la transparence et la supervision publique, et
- mécanismes juridiques: les agences de contrôle de la corruption, les médiateurs et le pouvoir judiciaire.

Responsabilisation verticale

- La responsabilisation horizontale exige que les fonctionnaires fassent appel à plusieurs institutions de responsabilisation pour rendre comptes «horizontalement» à d'autres fonctionnaires.
- Les mécanismes de responsabilisation sociale sont parfois appelés mécanismes de responsabilisation «externes» ou «verticaux».

Responsabilisation Sociale

Responsabilisation verticale et responsabilisation horizontale

Responsabilisation Verticale

Reddition de compte à tous les citoyens



Responsabilisation Horizontale

Reddition de comptes horizontale à d'autres fonctionnaires



Responsabilisation sociale

Les mécanismes de responsabilisation sociale complètent et renforcent les mécanismes traditionnels de responsabilisation.

Leur impact est plus important et plus durable lorsque les mécanismes de RS sont «institutionnalisés» ou lorsque les propres processus «internes» de responsabilisation de l'État sont renforcés, plus transparents et ouverts à l'engagement civique.

Une définition utile de la responsabilisation sociale serait donc:

«Une approche vers la création d'une responsabilisation qui reposerait sur l'engagement civique, par exemple, où ce seraient les citoyens ordinaires et/ou les organisations de la société civile qui participeraient, de façon directe ou indirecte, à garantir que les acteurs gouvernementaux soient tenus responsables de leurs actions.»

Responsabilisation Sociale Interaction Avec Les Mécanismes De Responsabilisation Traditionnels

GABINETE DISTRITAL DO 8º CONGRESSO DO PARTIDO FRELIMO

Plus grande Incidence

- Initiatives institutionnalisées
- Mécanismes de responsabilisation de l'État renforcés

Exigences de la RS

Les autorités locales ont à ...	Les citoyens ont à
Etre transparents et proactifs à partager l'information (y compris l'information financière)	Etre mieux informés (des actions gouvernementales et des problèmes publics)
Accepter et assurer leurs responsabilités « détenteurs de responsabilités » (duty-bearers)	Connaître leurs droits et responsabilités
Communiquer et opérationnaliser des relations avec la société civile	Débattre, s'associer et s'organiser ensemble
Encourager la participation citoyenne et répondre aux demandes des citoyens	S'exprimer, poser des questions et interagir avec le gouvernement
Introduire des mécanismes participatifs de suivi et d'évaluation; et soutenir et répondre au suivi mené par les citoyens	Assurer un suivi/évaluation des actions et services gouvernementaux
Respecter et collaborer avec les OSCs et les organisations communautaires	Respecter et collaborer avec les acteurs gouvernementaux

Les pratiques de responsabilité sociale peuvent...

- se faire à n'importe quel niveau et à tous les stades du cycle de gouvernance.
- se mettre en place au niveau communautaire local et national.
- s'initier par des citoyens, des organisations de la société civile ou des acteurs gouvernementaux.
- être développées indépendamment ou conjointement entre les parties prenantes.
- être informelles ou institutionnalisées.



Exemples de pratiques de Responsabilité sociale

	Menées par les municipalités <-----> par les citoyens/OSCs	
Politiques/ plans	<ul style="list-style-type: none"> Planning participatif Réunions à la mairie 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les besoins de la communauté Plaidoyer basé sur des données du terrain
Revenus publics	<ul style="list-style-type: none"> Communication proactive des revenus et transferts 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et traçabilité des revenus publics
Budgets	<ul style="list-style-type: none"> Transparence budgétaire Budget participatif 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse budgétaire indépendante
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Communication proactive des dépenses publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi de l'octroi des marchés publics Suivi participatif des dépenses
Services	<ul style="list-style-type: none"> Charte des services/ Affichage des redevances Enquêtes de satisfaction Gestion transparente des plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> Bulletin de rapport des citoyens (Citizen report cards) Tableaux de bord de la communauté (Community scorecards) Audits sociaux
Contrôle public	<ul style="list-style-type: none"> Comités de contrôle communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> Pactes d'intégrité Journalisme d'investigation

Les pratiques de RS idéales sont...

- basées sur des évidences et des données du terrain (recours accru à l'accès à l'information et à la recherche-action)
- basées sur le dialogue direct / interaction avec les parties prenantes
- promues grâce à la collaboration (et non pas à la confrontation) entre les citoyens et l'Etat (et les autres parties prenantes)

La RS peut aider à...

- Améliorer la qualité des services publics
- Améliorer les relations entre les citoyens/société civile et l'Etat
- Promouvoir la collaboration (engagement constructif) au lieu de la protestation
- Prévenir et lutter contre la corruption

Etude sur la responsabilité sociale

- Analyser et évaluer les niveaux actuels de responsabilité sociale dans les trois villes retenues, exposer les leçons retenues et recommander des actions pour une meilleure responsabilité sociale
- Les recherches menées: travail documentaire, cartographie des parties prenantes, entretiens avec des personnes-ressources clés, ateliers sectoriels participatifs et une enquête auprès de 80 répondants représentant les différentes parties prenantes.



Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Facteurs contextuels clés

- Décentralisation (Régionalisation avancée): processus à consolider pour la mise en œuvre d'un concept de gouvernement local
- Renforcement de la démocratie locale et de l'autonomie des collectivités à travers une redéfinition des rôles des différentes collectivités territoriales et des autorités de tutelle
- Charte communale nécessitant une meilleure mise en œuvre - Intégration des apports de la constitution
- PCD a enregistré une bonne participation des différentes parties prenantes pour sa préparation - défis de la mise en œuvre et du suivi / évaluation
- Rehausser le niveau de confiance et de participation citoyenne dans la gestion locale.

Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Parties prenantes clés

- Secteur associatif: dominé par les organisations de développement local, associations artistiques et culturelles, associations des femmes, associations des jeunes, ...
- Secteur privé: le concept RSE et le label CGEM - besoin de démocratisation du concept et participation plus active à tous les niveaux (local, régional et national)
- Les autorités locales et les services de la commune: besoin accru de coordination et de développer la marque de la ville; ressources limitées et multiplicité des programmes nationaux à adapter à la réalité locale; plan d'aménagement de la ville; PCD très ambitieux et besoin de suivi et d'évaluation participatifs
- Les médias locaux: progression en continu pendant la dernière décennie – diversification à soutenir mais besoin de rapprocher les corps élus / responsables de ce secteur pour une meilleure information du citoyen
- Limites de l'utilité publique et besoin de revoir ses conditions d'octroi et ses finalités - Développement des niveaux de connaissance et des moyens des OSCs

Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Espoirs/potentialités

- Tissu associatif compact et institutionnalisé, réseautage institutionnel et un cadre légal adapté mais perfectible;
- Procédures claires, simples et expliquées aux citoyens;
Une société civile qui se prend en main et responsable, qui développe ses propres règles du jeu;
- Disposition d'alternatives aux financements internationaux - pouvoir lever des fonds au niveau local;
- Implication élevée des élus et des citoyens plus actifs qui font valoir leurs droits;
- Amélioration et développement des compétences des jeunes (Université entrepreneuriale, start-up meetings...);
- Croire dans les capacités des jeunes étudiants, développer la recherche-action et le leadership;
- Forte implication des collectivités locales dans le développement de la bonne gouvernance

Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Craintes/limites

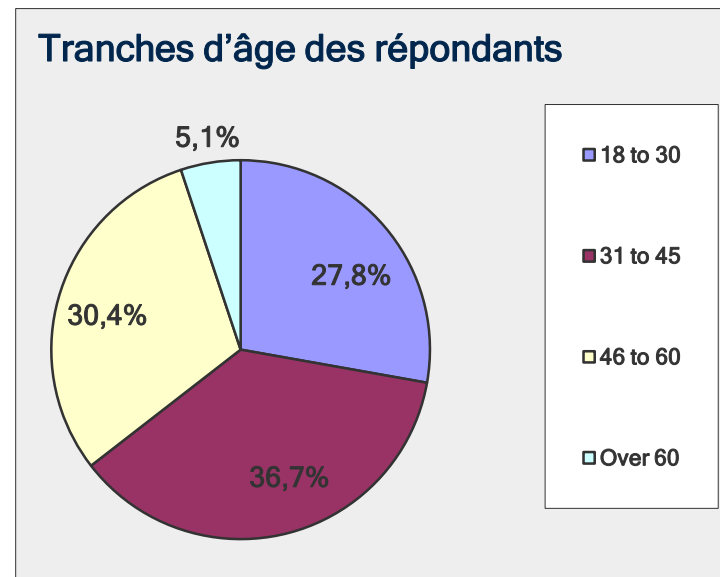
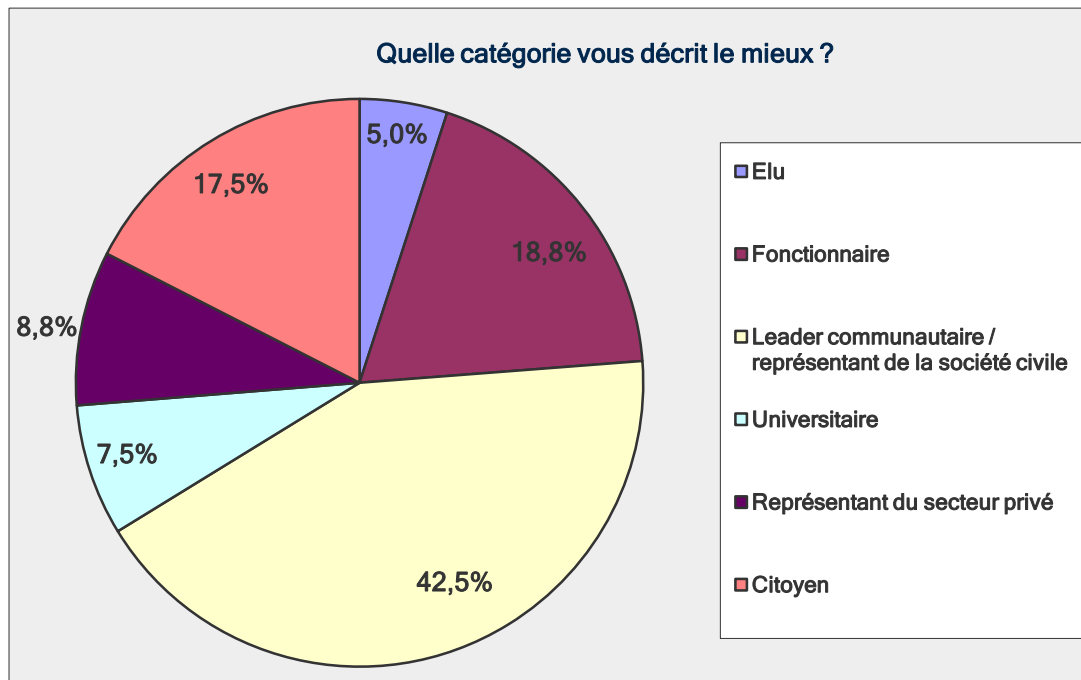
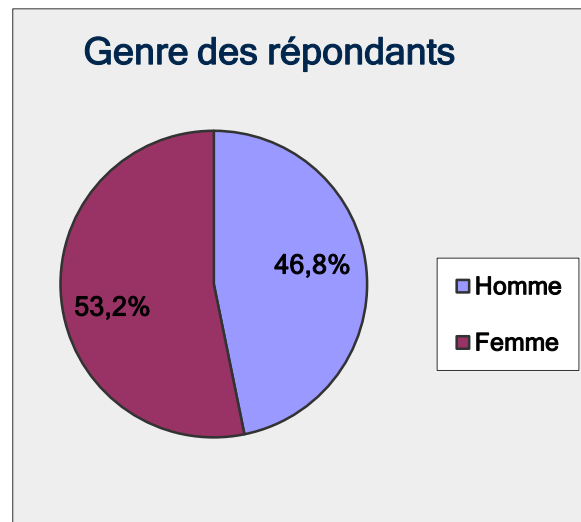
- Constitution: une mise en œuvre limitée – proposition et adoption limitées des textes d'application – mise à jour de la charte communale et un vrai engagement pour l'application de ses principes clés
- Faible niveau d'éducation des citoyens et la précarité restent des limites pour la sensibilisation ;
- Manque d'information et de sensibilisation sur les droits des citoyen(ne)s ;
- Absence et manque de mécanismes d'intermédiation pour la simplification des messages et la diffusion généralisée de l'information ;
- La poursuite des intérêts personnels, matériels et politiques continuera à gangréner la société civile et les responsables ;
- Difficulté d'application des conventions de partenariat et d'une vraie approche participative dans la prise de décision sans la culture du dialogue avec les partenaires.
- Transparence des critères d'octroi des avantages et des financements aux acteurs locaux et évaluation de leur performance de manière neutre

Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Exemples de pratiques existantes

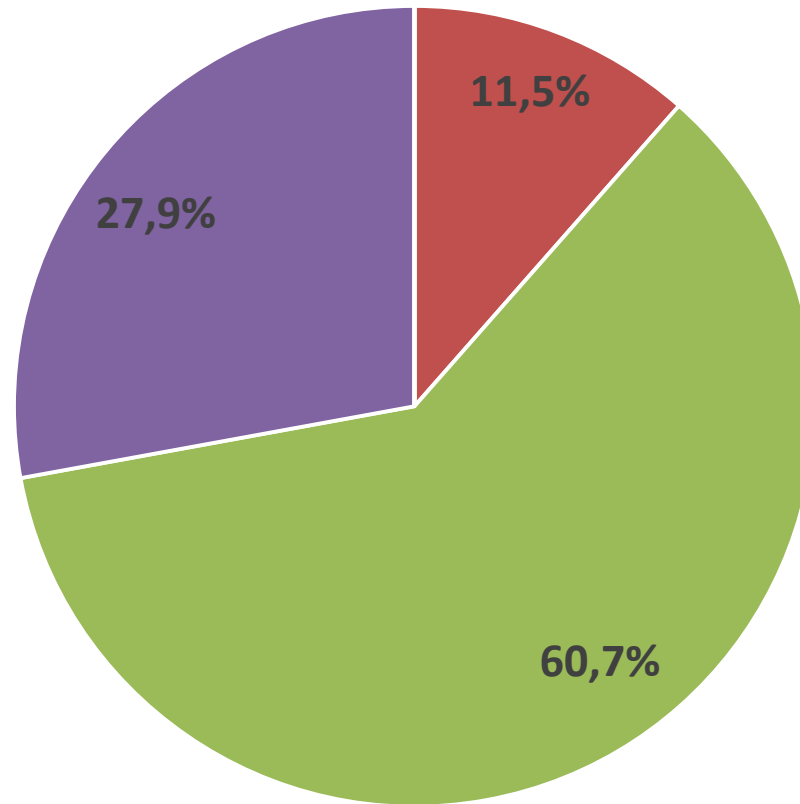
- Maison des Associations et des Initiatives Locales
- Forum des Associations
- Commission de la parité et de l'égalité des chances
- Une cellule de concertation avec le secteur privé et ses représentants
- Commission locale du développement humain

Evaluation de la performance des administrations locales de la ville ?

- Il n'y a pas de différenciation entre les sexes dans les résultats.
- Les répondants plus jeunes (18 à 30 ans) sont généralement plus négatifs dans leur évaluation de la performance de l'administration locale.
- Saida reste la ville qui a enregistré le meilleur score par rapport au nombre de citoyens qui ont qualifié la performance des administrations locales de «bonne» dans leur ville avec un taux de 25 %.



Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance des autorités locales de votre ville?

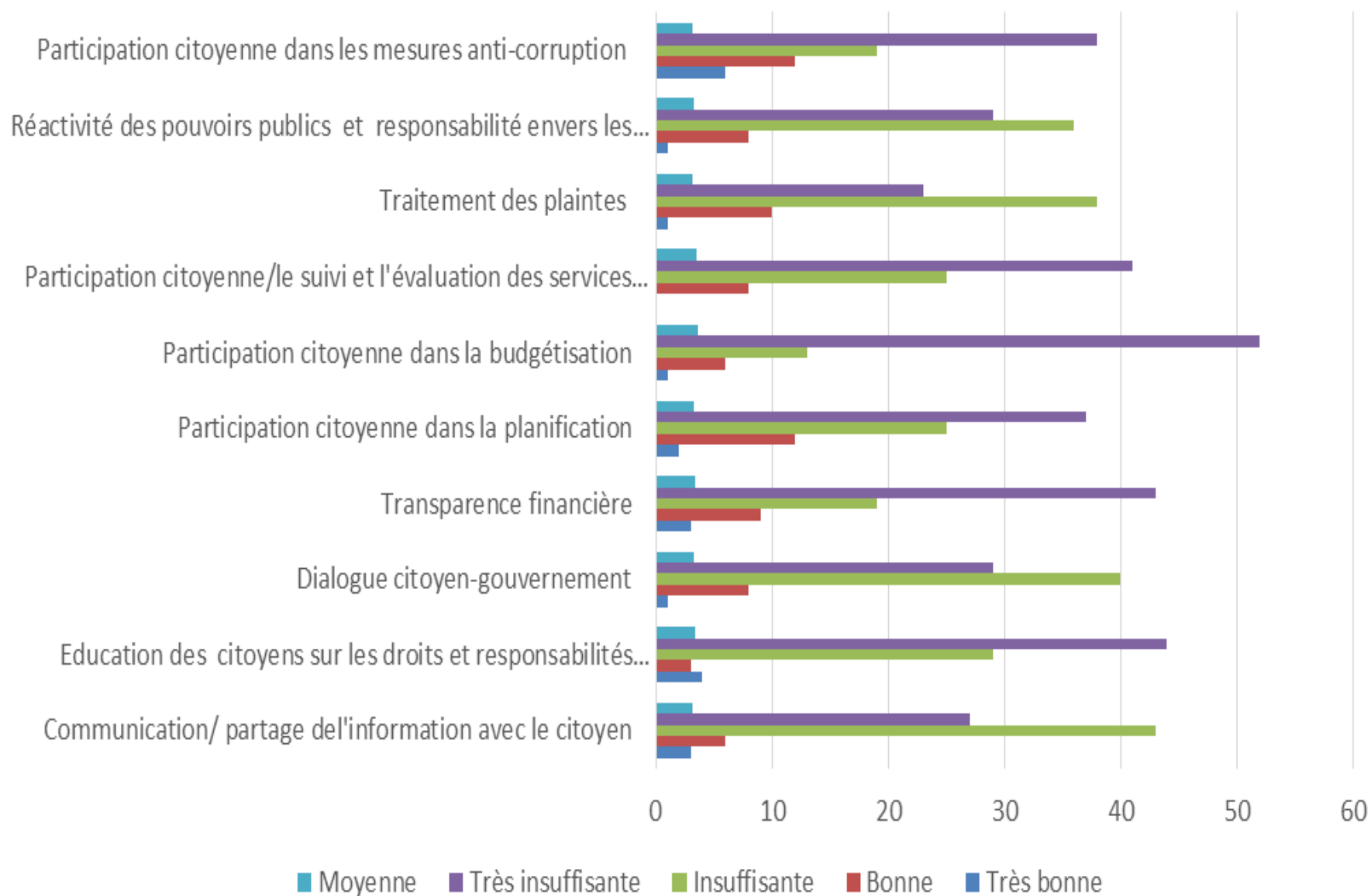


■ Très bonne ■ Bonne ■ Insuffisante ■ Très insuffisante ■ Je ne sais pas

Evaluation de la responsabilité sociale à Marrakech: Les domaines d'activité clés étudiés

1. Communication/partage d'information avec des citoyens
2. L'éducation des citoyens sur les droits et responsabilités civiques
3. Dialogue entre les citoyens et les pouvoirs publics
4. Transparence financière (communication proactive d'information publique sur les budgets et les dépenses)
5. Encouragement de la participation des citoyens dans les processus de planification
6. Encouragement de la participation des citoyens dans les processus de budgétisation
7. Encouragement de la participation des citoyens dans le suivi et l'évaluation des services publics
8. Traitement des réclamations/plaintes
9. Réactivité et responsabilité des autorités auprès des citoyens
10. Encouragement de la participation des citoyens aux mesures anti-corruption

Comment évaluez-vous la performance des autorités locales dans les domaines suivants?

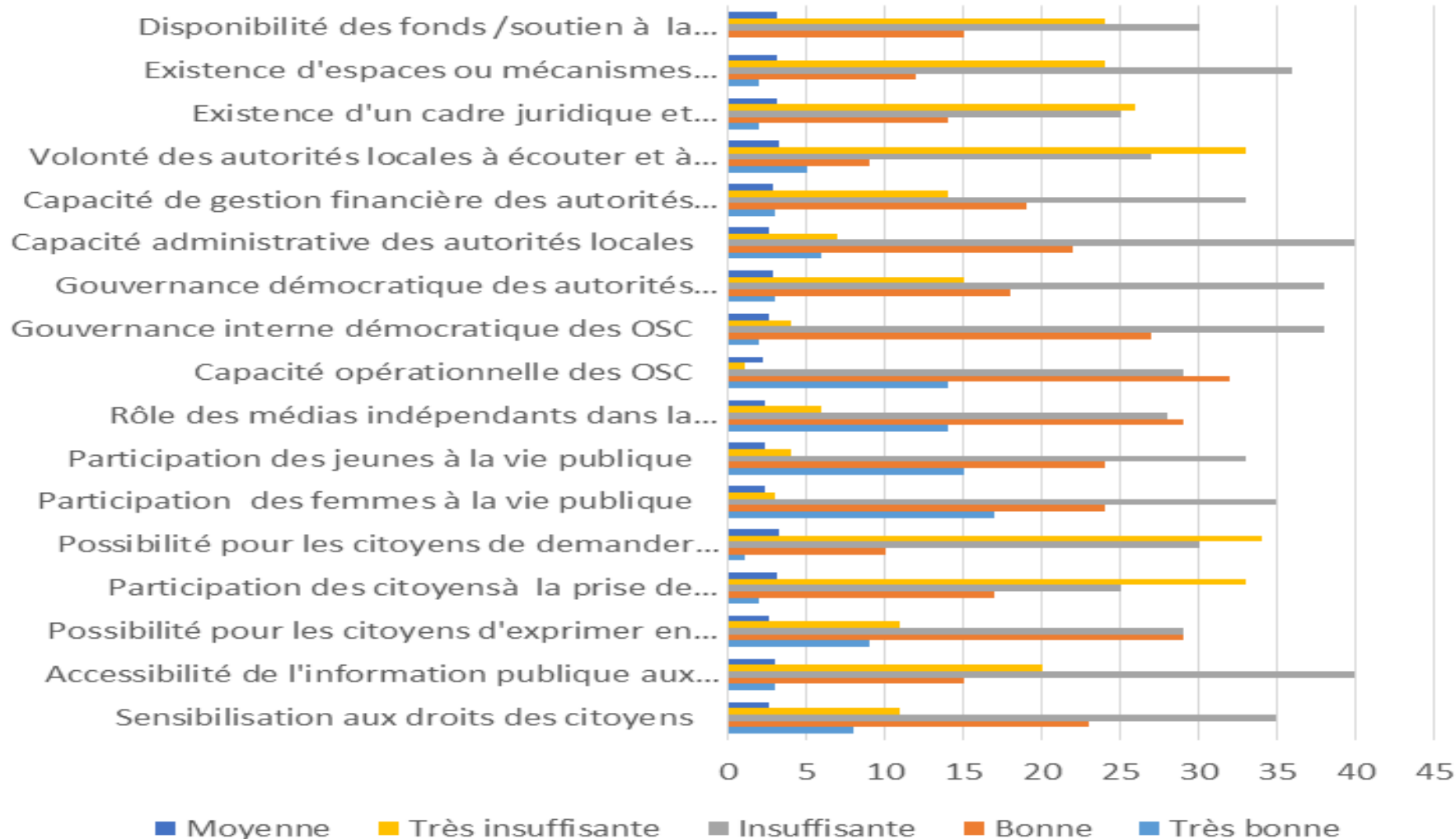


Les domaines jugés comme les plus importants (par ordre d'importance) se présentent comme suit :

- La communication et le partage de l'information avec les citoyens ;
- Le traitement des réclamations et plaintes des citoyens ;
- La réactivité et la responsabilité des autorités auprès des citoyens ;
- L'éducation des citoyens sur les droits et responsabilités civiques, et ;
- L'encouragement de la participation des citoyens aux mesures anti-corruption.

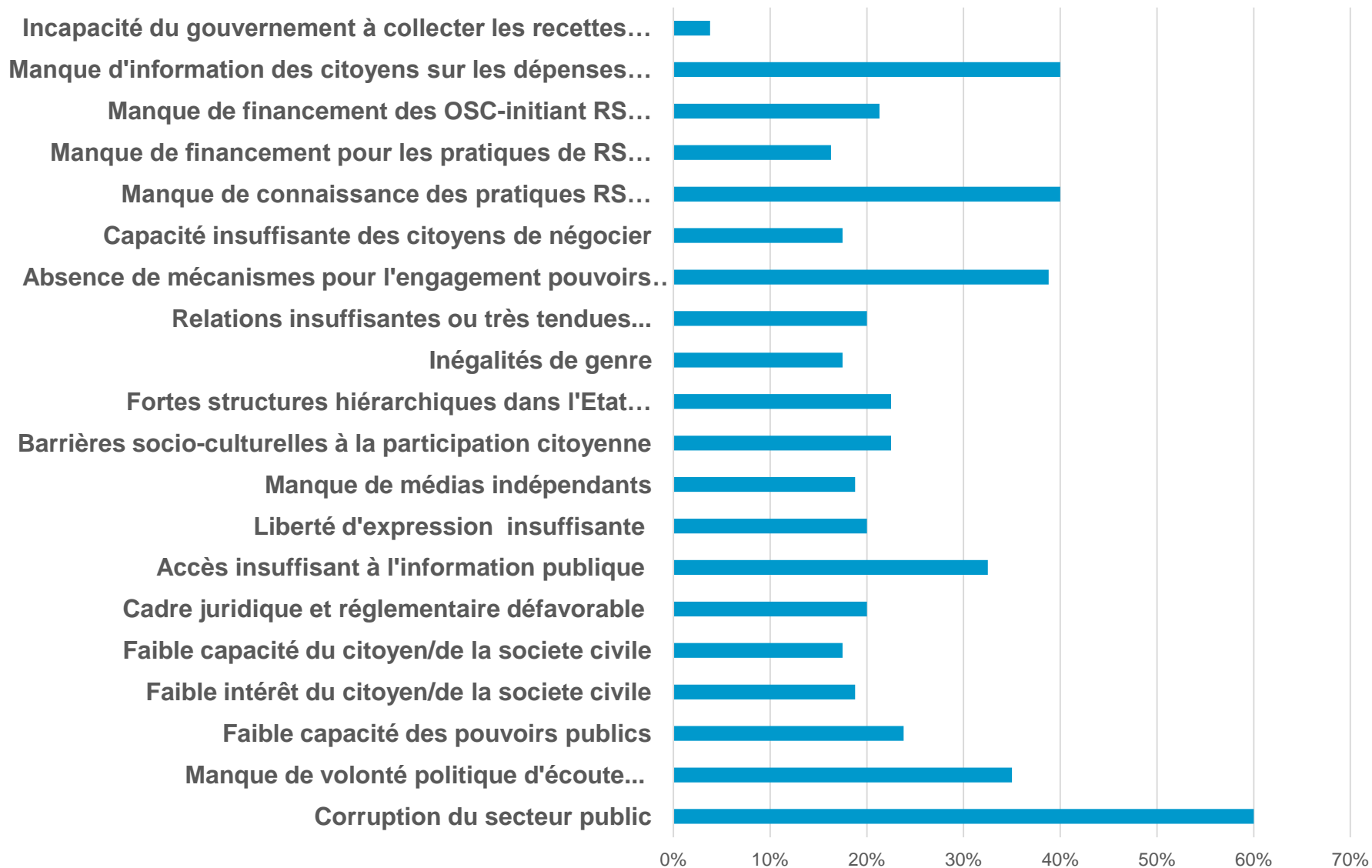
Les facteurs influençant la responsabilité sociale

Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la situation actuelle dans la ville à l'égard de chacun des points suivants?



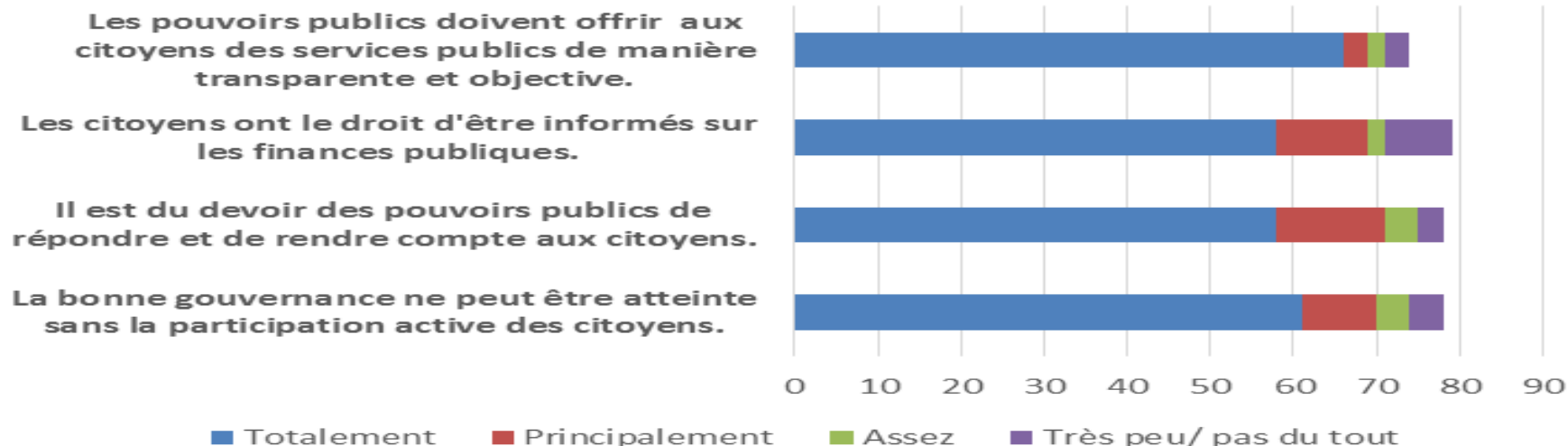
Les principaux obstacles à la réalisation de la responsabilité sociale

Les principaux obstacles à la mise en pratique de responsabilité sociale?

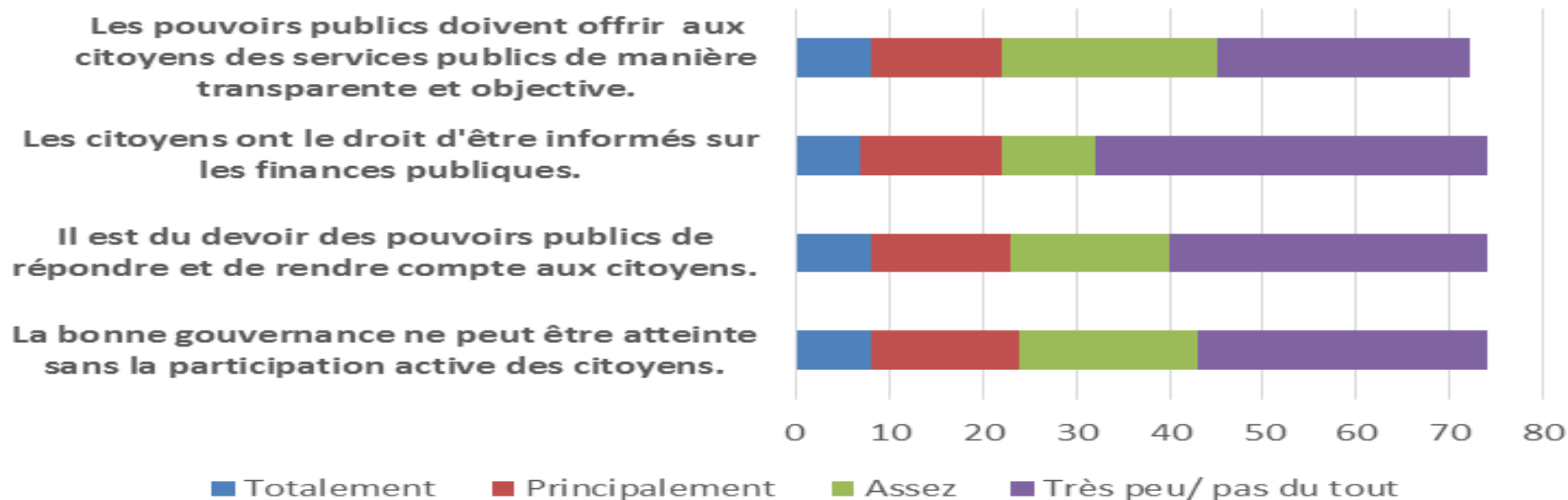


Principes de la RS

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce principe?



Dans quelle mesure ce principe est-il actuellement mis en pratique?



Création d'un meilleur environnement pour renforcer les pratiques de RS :

- La capacité des citoyens à exiger des comptes des autorités locales ;
- La volonté des collectivités locales et des prestataires de services d'écouter / répondre / rendre compte aux citoyens ;
- La capacité des citoyens à influencer sur le processus décisionnel ;
- La disponibilité de financement et de soutien pour les pratiques de responsabilité sociale ;
- L'existence d'un cadre juridique et réglementaire favorable à la responsabilité sociale.

Recommandations proposées pour renforcer les pratiques de RS : domaines prioritaires identifiés dans l'enquête

- La communication et le partage de l'information avec les citoyens
- Le traitement des réclamations et plaintes des citoyens
- La réactivité et la responsabilité des autorités auprès des citoyens
- L'éducation des citoyens sur les droits et responsabilités civiques

Priorité 1: la communication et le partage de l'information avec les citoyens

Les actions pouvant être initiées par la Commune (sans aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par la Commune (avec une aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par les citoyens et les Organisations de la société civile
<p>1. Création d'un département de communication et d'information qui a pour mission de développer une stratégie d'information interne et externe qui se base sur :</p> <ul style="list-style-type: none">- Un site Web interactif- Signalétique et tableaux d'affichage- Relations média et relations avec les citoyens- Intranet- Guide d'information- Guide de simplification des procédures	<p>1. Création d'une banque de projets de développement local en partenariat avec les associations, les services extérieurs et les intervenants locaux.</p> <p>2. Guichet : « Allo Baladiya » pour recevoir les requêtes des citoyens</p> <p>3. Créer des fiches techniques des services offerts</p> <p>4. Dossier à fournir et services à consulter pour obtenir les autorisations.</p>	<p>1. Subventionner et appuyer des initiatives et projets de communication sur les services offerts par la Commune.</p>

Priorité 2: le traitement des réclamations et des plaintes des citoyens

Les actions pouvant être initiées par la Commune (sans aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par la Commune (avec une aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par les citoyens et les Organisations de la société civile
<p>1. Création d'une cellule de veille au sein de la commune qui a pour rôle de :</p> <ul style="list-style-type: none">- Affichage et explication des procédures pour le dépôt des plaintes- Assurer la coordination avec les services extérieurs pour répondre aux différentes requêtes (Wilaya, agence urbaine, ...)- Suivi et monitoring des requêtes et plaintes des citoyens- Organiser des réunions mensuelles avec les citoyens qui ont déposé des plaintes- Affichage du parcours des plaintes- Mettre en place un guichet d'écoute et d'orientation des citoyens- La ligne téléphonique (numéro vert) « Allo Baladiya » existait déjà, il faudra juste la relancer.	<p>1. La Maison des Associations et des Initiatives Locales (MAIL) peut abriter une plateforme de services extérieurs au cours de la semaine dédiée aux citoyens.</p>	<p>1. Subventionner ou développer des antennes pour assurer l'écoute en collaboration avec les associations pour recevoir des plaintes et des réclamations.</p>

Priorité 3: la réactivité et la responsabilité des autorités auprès des citoyens

Les actions pouvant être initiées par la Commune (sans aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par la Commune (avec une aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par les citoyens et les Organisations de la société civile
<p>1. Création d'une cellule qui reçoit les demandes d'information.</p> <p>2- Créer un Comité de suivi de la mise en œuvre du Plan Communal de développement.</p> <p>3- Développer un cahier des charges et respecter les critères pour l'octroi des financements de projets.</p> <p>4- Créer une fondation de la ville et/ou en partenariat avec la région pour développer des projets de coopération décentralisée et soutenir les projets de responsabilité sociale.</p> <p>5- Faciliter l'accès aux services administratifs et rendre les procédures administratives plus souples et adaptées à la réalité et les conditions locales (horaire d'ouverture des services, utilisation des NTIC et dématérialisation des procédures, assurer une assistance aux personnes illettrées pour pouvoir régler leurs affaires...).</p>	<p>1- Cette cellule coordonne et crée un réseau pour collecter les demandes auprès des services extérieurs.</p> <p>2- Ce comité devra coordonner ses actions avec les services extérieurs.</p> <p>3- La fondation dépendra de sa capacité de mobilisation de ses partenaires à l'international et à développer la visibilité et la marque de la ville.</p> <p>4 – Créer des fiches techniques des services offerts en collaboration avec les services externes</p>	<p>1- Les organisations de la société civile peuvent sensibiliser et former leurs membres et les citoyen(ne)s sur la RS</p> <p>2- Mobiliser leur partenaires aux niveaux international et national pour échanger des expériences en RS et développer de la recherche-action pour aider leurs communes à la prise de décision et à l'échange constructif sur les choix de développement de projets et des activités (services publics, activités culturelles et sportives, ...)</p>

Priorité 4: l'éducation des citoyens sur les droits et les responsabilités civiques

Les actions pouvant être initiées par la Commune (sans aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par la Commune (avec une aide extérieure)	Les actions pouvant être initiées par les citoyens et les Organisations de la société civile
<p>1. Mettre en place un centre de formation.</p> <p>2- Organiser des concours et des prix pour « la citoyenneté active » qui récompensent les meilleures initiatives citoyennes dans la ville (gala, cérémonie, événement culturel, etc.) / Développer des activités et des opportunités pour les citoyens, spécialement les jeunes pour se porter volontaires pour leur municipalité (donner du temps pour aider dans la bibliothèque municipale, participer à des campagnes de collecte et de sensibilisation, participer à des campagnes pour lever des fonds, etc.)</p> <p>3- Etablir des attestations reconnaissant la contribution des bénévoles, des volontaires et stagiaires pour les encourager à participer dans les projets de la CUM. Ces attestations pouvant être prises en compte dans l'évolution de leur carrière professionnelle.</p>	<p>1- Créer des partenariats avec l'université, le Conseil Régional des Droits de l'Homme, la société civile locale et le secteur privé.</p> <p>2- Appuyer les radios locales sur la base d'un cahier des charges en partenariat avec la commune et les associations locales pour animer des émissions d'information et de sensibilisation des citoyens.</p> <p>3- Réformer la politique de l'enseignement et de l'éducation pour donner aux jeunes plus de chances d'employabilité et intégrer des modules scolaires régionaux adapté à la réalité locale.</p>	<p>1- Renforcer les capacités des élu(e)s et du personnel administratif et technique en matière des droits humains, des approches Genre et Participative pour la mise en place d'une politique citoyenne démocratique et participative.</p>

Organisé par:



Co-financé par:



MERCI BEAUCOUP

Le rapport sur la responsabilité sociale à Marrakech est accessible sur:

http://beta.cmimarseille.org/sites/default/files/06_Marrakech_Social%20Responsibility_French.pdf

Saâd Filali Meknassi

Expert en Responsabilité Sociale et Accès à l'information publique

saad_filali@yahoo.fr

smeknassi@worldbank.org