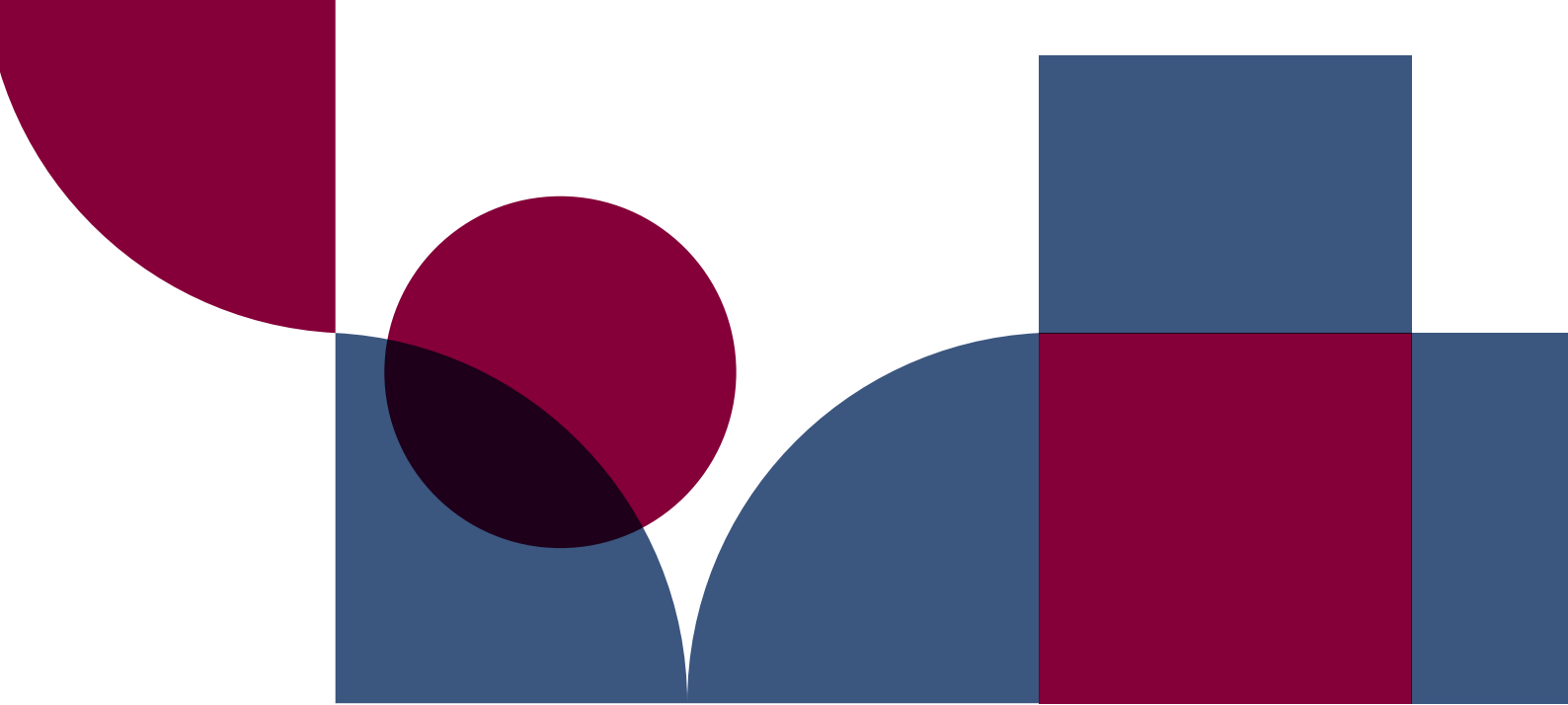




NOTE DE SYNTHÈSE DES BESOINS EN FORMATION DES COMMUNES PARTENAIRES DU PLMI

TUNIS 2020

TABLE DES MATIERES

Acronymes et Abréviations	4
Cadre général	6
Objectif de la mission	6
Méthodologie	7
Analyse des besoins en formation des communes partenaires du PLMI	8
A. Conseils municipaux	8
1. Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal	8
2. Redevabilité, communication externe et représentation	10
3. Partenariat et mobilisation de ressources	12
4. Planification, gestion et contrôle des projets et services	13
5. Intégration du genre	14
Synthèse des besoins en formation des conseils municipaux	16
B. Administrations municipales	19
1. Planification et gestion des projets, des services et des ressources	19
2. Gestion interne et redevabilité	20
3. Intégration du genre	22
Synthèse des besoins en formation des administrations municipales	23
C. Organisations de la société civile, y inclus les organisations féminines	24
Synthèse des besoins en formation des OSC locales, y inclus les OSC féminines	27
D. Femmes leaders	28
Synthèse des besoins en formation des femmes leaders	29
Références	30

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CCL Code des Collectivités Locales

CILG-VNG International Centre International de Développement pour la Gouvernance Locale Innovante

CNP-EGAL Comité National pour la Promotion de l'Egalité entre les femmes et les hommes dans la Gestion des Affaires Locales

CPSCCL Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales

FCM Fédération Canadienne des Municipalités

FNVT Fédération Nationale des Villes Tunisiennes

OSC Organisations de la Société Civile

PAI Plans Annuels d'Investissement

PDL Plans de Développement Locaux

PLMI Programme « Pour un leadership municipal inclusif en Tunisie »

Cadre général

Le « Programme pour un leadership municipal inclusif en Tunisie » (PLMI), mis en œuvre par la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM) et le Centre International de Développement pour la Gouvernance Locale Innovante (CILG-VNG International), avec l'appui des Affaires Mondiales Canada, vise à assurer aux citoyennes et femmes leaders tunisiennes une influence accrue dans la gestion des affaires communales.

A l'échelle locale, le PLMI œuvre auprès de huit communes partenaires, qui sont les suivantes :

- **Aïn Sobh-Nadhour** et **Tabarka**, situées dans le gouvernorat de Jendouba ;
- **Sidi Bourouis**, dans le gouvernorat de Siliana ;
- **El Marja**, dans le gouvernorat du Kef ;
- **Fondouk Jedid-Seltène** et **Nabeul**, localisées dans le gouvernorat de Nabeul ;
- **Menzel Abderrahman**, dans le gouvernorat de Bizerte ;
- **Hammam Chatt**, dans le gouvernorat de Ben Arous, l'un des quatre gouvernorats du Grand Tunis.

Il est à noter que, parmi ces communes, celles de Aïn Sobh-Nadhour, d'El Marja et Fondouk Jedid-Seltène sont des communes nouvellement créées¹.

Le PLMI vise le renforcement des capacités des huit communes en matière de livraison de services inclusifs et sexo-spécifiques. L'accompagnement fourni vise aussi bien les conseils et administrations municipaux que les organisations locales de la société civile, en particulier les organisations de femmes. Un appui au renforcement des capacités de femmes leaders, actives dans la vie publique locale, est également prévu.

Nombreux diagnostics et analyses des besoins et des capacités de ces acteurs ont été élaborés dans le cadre du PLMI. La présente mission intervient pour capitaliser l'ensemble des informations disponibles sur les besoins des différents groupes d'acteurs.

Objectifs de la mission

La mission a été initiée pour la réalisation d'un état des lieux des besoins en matière de formation au niveau des communes partenaires du PLMI (les administrations et conseils municipaux, les organisations de la société civile - OSC, notamment les organisations de femmes, ainsi que des femmes leaders, actives dans la vie publique locale).

Pour ce faire, sur la base d'une revue documentaire, la mission se donne pour objectifs d'identifier et d'analyser les besoins des communes en formation ayant notamment trait à la gouvernance locale et au leadership des femmes, le but étant de pouvoir, à partir des résultats de cette mission, mettre en œuvre un programme de formation adapté aux besoins de chacun des groupes sus-cités.

¹ <http://www.legislation.tn/sites/default/files/news/tf20166013.pdf>

Méthodologie

La réalisation de la mission s'est essentiellement basée sur une revue et une analyse documentaires. L'ensemble de la documentation pertinente disponible au niveau du PLMI, renseignant sur les besoins en formation des administrations et des conseils communaux des huit communes partenaires, des OSC, y inclus les organisations de femmes, ainsi que des femmes leaders locales a été collectée. Il s'agit à la fois de rapports d'études, de rapports d'activités, de PV de réunions, etc. Les documents ainsi collectés ont été analysés et les données et informations se rapportant aux besoins en renforcement des capacités des acteurs locaux ont été compilées.

Des éléments additionnels d'orientation sur les besoins des communes partenaires ont été collectés directement auprès de l'équipe du PLMI, au sein de CILG-VNG International, lors d'une réunion tenue le 3 mars 2020. D'autres éléments d'analyse ont pu être recueillis, dans le cadre d'un entretien téléphonique avec l'expert clé chargé de la composante locale du PLMI, en date du 27 mars 2020.

L'ensemble des données et informations recueillies, aussi bien par le biais de l'analyse documentaire que par le biais des échanges avec l'équipe de CILG-VNG International ont été traitées et permis d'élaborer la présente note de synthèse et d'analyse des besoins des différents acteurs locaux, au niveau des communes partenaires du PLMI.

Analyse des besoins en formation des communes partenaires du PLMI

Les besoins en formation des communes partenaires du PLMI sont présentés, dans le présent chapitre, par groupe cible, comme suit :

- A. Conseils municipaux ;
- B. Administrations municipales ;
- C. OSC locales, y inclus les OSC de femmes ;
- D. Femmes leaders.

A. Conseils municipaux

Les besoins en renforcement des capacités des conseils municipaux partenaires du PLMI sont, de manière générale, importants, avec une situation davantage critique au niveau des communes nouvellement créées.

Les besoins ne se limitent pas au renforcement de capacités en lien avec l'intégration du genre, mais couvrent l'ensemble des domaines du travail municipal, avec quelques différences d'une commune à une autre. Les besoins en renforcement des capacités des conseils municipaux sont détaillés, dans ce qui suit, selon les cinq domaines suivants :

1. Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal ;
2. Redevabilité, communication externe et représentation ;
3. Partenariat et mobilisation de ressources ;
4. Planification, gestion et contrôle des projets et services ;
5. Intégration du genre.

1. Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

Exception faite de ceux des communes de Hammam Chatt et de Menzel Abderrahman, les conseils municipaux partenaires du PLMI font état de défis importants en matière de mécanismes de gouvernance interne et de faibles capacités pour assurer un fonctionnement optimal du conseil municipal [1].

Tous les conseils municipaux partenaires ont exprimé, à des niveaux différents, des besoins en matière de renforcement de **leur compréhension du mandat du conseil municipal**, de **la mission et du rôle des conseiller.e.s municipaux.ales** ainsi que du **cadre juridique et réglementaire régissant le travail municipal** [1].

La plupart des conseils municipaux ont également fait état d'une méconnaissance quant aux mandats spécifiques du conseil et de l'administration municipale et aux interactions entre ces deux organes de la municipalité, situation qui génère, dans le cas de quelques communes partenaires, notamment Aïn Sobh-Nadhour, Fondouk Jedid-Seltène et Menzel Abderrahman, des tensions, voire parfois des conflits, entre les conseils et les administrations municipales [2]. Une **formation sur les prérogatives du conseil municipal d'un côté, et de l'administration municipale de l'autre**, permettrait de clarifier aux membres du conseil le fonctionnement de la municipalité et la répartition des rôles entre le conseil et l'administration, ce qui améliorerait la qualité des interactions avec l'administration et limiterait l'apparition de conflits. Une telle action de formation pourrait s'accompagner, pour inscrire les résultats dans la durabilité, avec l'appui à l'élaboration d'une note définissant les prérogatives de chacune des deux entités, qui puisse servir de référence au besoin. La mission d'appui en matière de « communication et action municipale », réalisée par une équipe d'expert.e.s canadien.ne.s dans le cadre du PLMI, recommande même d'appuyer les municipalités partenaires à élaborer leur organigramme, une description des tâches et une matrice des responsabilités du conseil et de l'administration [3].

Au niveau des conseils municipaux de Aïn Sobh-Nadhour, El Marja, Foundouk Jedid-Seltène, Nabeul, Sidi Bourouis et Tabarka, l'inégalité d'accès à l'information [2] et/ou l'absentéisme au niveau des réunions du conseil et/ou des commissions municipales de certain.e.s conseiller.e.s [2], exprimant un certain désengagement du travail municipal, renvoient, entre autres, aux difficultés rencontrées par les membres des conseils à collaborer et à travailler en équipe. Un **renforcement des capacités en matière de travail collaboratif**, y inclus en rapport avec les approches et les outils du travail participatif, semble nécessaire. Spécifiquement, la formation des conseiller.e.s en **gestion de réunions**, en premier lieu pour ceux.celles assumant des responsabilités de modération de réunions (président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s), permettrait d'améliorer la qualité des réunions, leur ambiance ainsi que leur efficacité², ce qui pourrait contribuer à (re)motiver les conseiller.e.s à y prendre part. Il serait également important de former les membres des conseils partenaires concernés sur la communication interne, incluant une **formation sur la gestion et le partage d'informations**.

La situation est d'autant plus problématique au niveau des conseils municipaux de Aïn Sobh-Nadhour, El Marja, Sidi Bourouis et Tabarka³, qui font face à des conflits internes, pour l'essentiel des conflits d'ordre politique, impactant négativement, parfois de manière considérable, les travaux du conseil municipal et/ou de certaines commissions permanentes [1]. Il paraît important de pouvoir renforcer les capacités de l'ensemble des conseils municipaux partenaires en matière de **prévention et de gestion des conflits**, voire en matière de **médiation**, capacités qui pourraient également être profitables aux membres des conseils dans leurs interactions avec les citoyen.ne.s, l'administration municipale ainsi que l'ensemble des intervenants municipaux, à la fois associatifs et institutionnels. De même, la formation des conseiller.e.s sur **l'écoute active et la communication non-violente** pourrait avoir des retombées positives similaires.

² A titre d'exemple, des membres du conseil municipal de Nabeul indiquent que les réunions du conseil dépassent des durées de 4 heures [2].

³ Le « Rapport de données de base » mentionnait des conflits politiques importants au sein du conseil municipal de Nabeul.

Au niveau de la majorité des conseils municipaux partenaires, il est fait état d'un déficit d'accès des conseillères municipales, en dehors de celles disposant d'une fonction de présidence du conseil ou certaines parmi celles présidant une commission municipale, aux informations se rapportant au travail du conseil, comparativement à leurs homologues masculins. De manière générale, les motifs invoqués sont : i) le manque de disponibilité des conseillères, en rapport avec les charges domestiques et de soins aux enfants, ainsi que ii) les canaux informels de diffusion de l'information qui servent davantage les conseillers municipaux, puisque de nombreux échanges se font en dehors du cadre formel, dans les lieux de sociabilisation que sont les cafés et auxquelles la majorité des conseillères n'ont pas accès, au vu des normes sociales prédominantes. Pour remédier à cette situation, le renforcement des capacités des conseillères en matière de **conciliation entre leur vie publique et leur mission au sein des conseils municipaux**, pourrait être envisagé [4], bien que tant que des procédures internes au niveau des conseils, garantissant un fonctionnement intégrant le genre, ne sont pas mises en place, l'impact d'une telle formation sur l'amélioration de la situation pourrait être limité. L'initiation des conseiller.e.s au **concept de genre et au principe de l'égalité entre les femmes et les hommes**, telle que préconisée ci-dessous, pourrait également avoir un effet positif sur le fonctionnement des conseils municipaux partenaires, les rendant plus sensibles aux questions en lien avec le genre et à la mise en place de procédures de fonctionnement qui assurent l'égalité entre les conseillères et les conseillers.

2. Redevabilité, communication externe et représentation

Conformément aux directives de la Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales (CPSCL), les processus d'élaboration des Plans Annuels d'Investissement (PAI) ou, pour les communes nouvellement créées, des Plans de Développement Locaux (PDL), sont établis sur la base d'une approche consultative participative qui est supposée permettre aux citoyen.ne.s de donner leur opinion sur les plans et priorités des communes.

L'ouverture des réunions des conseils et des commissions municipaux au public est également pensée comme une mesure pouvant contribuer à accroître la redevabilité des conseils municipaux vis-à-vis des citoyen.ne.s. Toutefois, dans les faits, exception faite de la commune de Hammam Chatt, où elle est considérée comme satisfaisante par les membres du conseil, la participation citoyenne aux sessions du conseil et aux processus d'élaboration des PAI ou des PDL semble faible, avec spécifiquement une participation des citoyennes beaucoup plus faible que celle des citoyens⁴, « sans qu'il n'y ait de mesures correctives programmées par le conseil pour remédier à cet écart de participation » [1].

La formation des conseils municipaux sur la **mise en place et la gestion de mécanismes de mobilisation et de participation citoyenne efficaces et intégrant le genre** semble nécessaire et a été requise par plusieurs membres de conseils municipaux partenaires du PLMI [5]. Toutefois, elle doit probablement, pour aboutir aux résultats escomptés, être complétée par un processus d'accompagnement pour la mise en place effective de ces mécanismes. En outre, étant donné qu'aucune commune partenaire ne semble avoir mis en

⁴ La proportion de femmes participant à ces processus est au mieux égale au tiers de l'ensemble des participant.e.s.

place un système opérationnel de gestion du *feed-back*, des propositions et des plaintes des citoyen.ne.s (comprenant des mécanismes et/ou outils de réception, d'analyse et de réponse), il semble important, pour renforcer la redevabilité des communes envers leurs administré.e.s et développer/renforcer les relations de confiance de ces dernier.e.s envers elles, de former les membres des conseils partenaires spécifiquement sur **les mécanismes de redevabilité envers les citoyen.ne.s**, comme prolongement de la formation sur la mobilisation et la participation citoyenne.

L'un des aspects clés sur lequel repose un système de redevabilité efficace, est la communication publique transparente, par le partage d'informations avec les citoyen.ne.s afin qu'ils.elles soient bien informé.e.s de ce qui se passe dans leur commune. Bien que l'ensemble des communes aient mis en place des actions de communication, notamment dans le cadre des processus d'élaboration des PAI et PDL, il est à noter l'absence d'une stratégie de communication externe qui inscrive ces actions dans la continuité et qui fixe les objectifs et priorités stratégiques en matière de communication [1] [3]. Leur portée et impact sont questionnés, notamment au vu des faibles taux de mobilisation citoyenne enregistrés dans les communes partenaires du PLMI, aussi bien pour les processus de planification municipale que pour les réunions régulières des conseils municipaux [1] [2].

Seule la municipalité de Menzel Abderrahman semble sortir du lot avec, de l'appréciation des OSC ayant pris part aux focus groups menés dans le cadre de la réalisation de l'étude de base du PLMI, une amélioration de la performance de la municipalité en matière de communication et d'écoute des citoyen.ne.s. Cela aurait contribué à créer une relation de collaboration entre le conseil municipal et les citoyen.ne.s, avec une certaine proportion de ces dernier.e.s qui participeraient au travail municipal, dans de nombreux cadres – par exemple, les sessions préliminaires et ordinaires, les réunions des commissions, etc. [1]

Il est également à souligner que, de manière générale, sur l'ensemble des communes partenaires, les actions de communication externe entreprises ne semblent pas être pensées pour être inclusives et n'intègrent pas le genre, du moins pas de manière systématique [1] [3]. Parmi les seules initiatives réussies en matière de communication intégrant le genre, figure la méthode de diffusion de l'information choisie par la commune de Menzel Abderrahman pour toucher les citoyennes, par le biais d'un affichage urbain dans des lieux identifiés comme fréquentés par les femmes [6].

De nombreux.ses citoyen.ne.s consulté.e.s dans le cadre des focus groups menés lors de la réalisation de l'étude de données de base du PLMI, toutes communes confondues, indiquent ne pas avoir été touché.e.s par des actions de communication et estiment que ces actions excluent de nombreux groupes, en particulier les habitant.e.s des « secteurs ruraux » ou les citoyen.ne.s qui n'ont pas accès aux réseaux sociaux, alors même que les municipalités utilisent les réseaux sociaux comme canaux principaux de communication avec les citoyen.ne.s. Cela a été le cas dans des focus groups menés à Aïn Sobh-Nadhour, Hammam Chatt, Sidi Bourouis et Nabeul [1].

Au vu de ces constats, il est recommandé d'assurer la formation des conseils municipaux, particulièrement les président.e.s des conseils, les membres des commissions permanentes ou spéciales en charge de la démocratie participative, de la communication et/ou des relations avec les médias, ainsi que les président.e.s de l'ensemble des commissions municipales sur les **principes de la communication externe** et sur **l'élaboration de politiques de communication inclusives et intégrant le genre**.

En ce qui a trait à la collaboration avec les autorités régionales et nationales, si les conseils municipaux de Hammam Chatt et de Menzel Abderrahman estiment parvenir à assurer une coopération satisfaisante avec ces instances et une représentation efficace de leurs besoins et intérêts, les autres communes, en particulier celles d'El Marja et de Sidi Bourouis, indiquent disposer d'une faible capacité en la matière [1]. Il semble donc important de pouvoir former les conseils concernés sur **la responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes**, incluant **la mission et le rôle des différentes instances**, **les canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales**, ainsi que les **techniques de plaidoyer et de négociation nécessaires à une représentation efficace**.

3. Partenariat et mobilisation de ressources

Les niveaux de capacité des huit communes à établir et maintenir des partenariats sont variables.

En ce qui concerne le partenariat avec les OSC, les conseils municipaux, en particulier dans les communes nouvellement créées, peinent à établir des relations solides, durables et fructueuses avec les OSC locales, entre autres étant donné que le tissu associatif dans ces localités est absent et/ou faible. Il semble que seule la commune de Tabarka ait collaboré avec une association locale, en dehors du cadre du processus d'élaboration du PAI/PDL où l'implication de la société civile locale fait partie des modalités standards fixées par la CPSC [1]. Le renforcement des capacités des conseils municipaux sur **les enjeux et la valeur ajoutée de la collaboration avec les OSC** ainsi que **les mécanismes et approches servant le partenariat avec ces organisations**, pourrait s'avérer utile, notamment au vu des objectifs poursuivis par le PLMI.

En ce qui concerne le partenariat public-privé, il semble peu développé au niveau des communes partenaires du PLMI. Exceptions faites des communes de Hammam Chatt, de Menzel Abderrahman et de Sidi Bourouis qui étaient, au moment de la réalisation de l'étude de base du PLMI, en train de réfléchir à l'initiation de projets de partenariat avec des entreprises du secteur privé [1], il semble que la majorité des communes partenaires ne dispose pas des connaissances et des capacités nécessaires pour mettre en place ce type de partenariats. La formation des membres des conseils municipaux sur **le partenariat public-privé, ses enjeux, ses modalités et son cadre juridique**, permettrait certainement de renforcer la capacité des communes partenaires dans la mobilisation de partenariats stratégiques avec le secteur privé, servant les priorités de développement locales.

Par ailleurs, mis à part la commune de Menzel Abderrahman, il apparaît que les autres communes partenaires du PLMI n'ont établi aucun partenariat avec les organismes de coopération, notamment les organismes internationaux d'aide au développement, alors que ces derniers pourraient fournir un appui, à la fois technique et financier, au renforcement des capacités de ces communes. Il est à souligner qu'aucune des communes partenaires ne disposerait d'une stratégie de mobilisation de ressources, qui puisse guider ses efforts en matière de renforcement de capacités et de développement de ses services. La formation des membres des conseils partenaires sur **la mobilisation de ressources** semble donc s'imposer comme nécessaire, notamment au vu des ressources financières modestes qui sont à disposition des communes et des multiples besoins en formation qu'elles expriment. Ce constat d'insuffisance des ressources financières, et souvent matérielles, amène également à supposer que les communes partenaires, en particulier celles nouvellement créées, bénéficieraient fortement d'un appui au développement de l'intercommunalité, c'est-à-dire à la mise en place de différentes formes de coopération entre communes (gestion commune de services municipaux, conduite collective de projets de développement local, etc.). Certaines des communes partenaires ont déjà développé ce type de coopération, avec des communes voisines. C'est le cas, par exemple, des communes d'El Marja et de Fondouk Jedid-Seltène [1] [2]. Pour permettre aux communes de développer et/ou renforcer **l'intercommunalité de gestion et/ou de projets**, une formation sur cette thématique serait utile.

4. Planification, gestion et contrôle des projets et services

De manière générale, exception faite des communes de Menzel Abderrahman et de Hammam Chatt, les capacités des membres des conseils municipaux partenaires du PLMI en matière de planification sont évaluées comme étant faibles [1]. Il ressort que, souvent, la conception des projets et services ne reposerait pas sur des analyses de situation préalables qui permettraient d'identifier les besoins prioritaires. Il en découle des projets, des services et des interventions qui ne sont souvent pas basés sur des données probantes - et par conséquent, dont la pertinence et/ou l'efficacité sont questionnées - notamment du fait qu'aucune des communes partenaires ne dispose de sa propre base de données statistiques locales qui permettrait de renseigner les processus de planification municipale [1] [2] [6]. A partir du moment que les interventions, services et projets ne sont pas conçus sur la base de diagnostics des besoins et des attentes des citoyen.ne.s, il est évident qu'ils ne puissent pas répondre, de manière adaptée, aux besoins et aux attentes des différentes catégories de la population, notamment les femmes et les groupes vulnérables [1]. Un renforcement des capacités des conseils municipaux en matière de **conception d'idées de projets** et de **planification stratégique et opérationnelle** s'avère clé pour assurer un impact significatif du travail municipal sur les situations des populations locales.

Par ailleurs, bien que seuls les conseils municipaux de Aïn Sobh-Nadhour, Fondouk Jedid-Seltène, Menzel Abderrahman et Tabarka aient exprimé un besoin en **renforcement de capacités en lien avec la planification et la gestion financières des projets et pro-**

grammes [2], il semble que ce besoin concerne l'ensemble des communes partenaires. Il serait également important, dans une perspective d'appuyer les communes partenaires à assurer la **durabilité des revenus municipaux**, de les former en la matière. Il s'agira notamment de traiter de **la fiscalité et des mécanismes de redevance efficaces et durables** et **des opportunités de diversification des revenus municipaux**. Il s'agirait de former, en priorité, les membres des commissions municipales permanentes en charge des questions financières et budgétaires.

La faiblesse **des systèmes de suivi et d'évaluation de l'action municipale** n'a été soulevée que par le conseil municipal de Fondouk Jedid-Seltène [2]. Au vu des différents constats ressortant de la documentation disponible au niveau du PLMI, un renforcement des capacités de l'ensemble des conseils municipaux partenaires en la matière semble toutefois pertinent.

Dans le contexte actuel que connaît la Tunisie, à l'instar de nombreux autres pays dans le monde où il est fait face à la pandémie de coronavirus (COVID-19), la capacité des communes à anticiper et à gérer la crise sanitaire, ainsi que ses répercussions, entre autres sociales, économiques et sécuritaires, est essentielle. Il serait important, pour tirer les leçons qui s'imposent, de pouvoir, une fois la crise dépassée, travailler au renforcement des capacités des communes partenaires, en particulier les conseils municipaux, en matière de **préparation, de gestion et de relèvement des situations de crise**. Cela devrait inclure un volet en rapport avec la **communication lors de mesures d'urgence** [3].

5. Intégration du genre

En ce qui a trait à l'intégration du genre dans le travail municipal, la situation au niveau des huit communes partenaires du PLMI est assez similaire. Les besoins en renforcement de capacités en lien avec le genre sont multiples et ont été exprimés par l'ensemble des conseils municipaux partenaires [1]. Il s'agit spécifiquement des besoins suivants :

1. **Concept du genre et principe de l'égalité entre les femmes et les hommes ;**
2. **Lien entre le genre et le développement et implications sur le travail municipal ;**
3. **Planification de projets et de services intégrant le genre, y inclus analyse genre et budgétisation sensible au genre ;**
4. **Gestion de projets et de services intégrant le genre, y inclus suivi et évaluation intégrant le genre et communication intégrant le genre.**

A ces aspects, il semble important d'ajouter une **formation sur la lutte contre les violences faites aux femmes**, y inclus les dispositions de la loi n°2017-58 du 11 août 2017 relative à l'élimination des violences faites aux femmes et ses implications en ce qui a trait au fonctionnement interne de certains conseils municipaux, du fait des constats faits par des expert.e.s du PLMI ayant été en contact avec ces conseils, de violences exercées par des conseillers municipaux sur leurs homologues féminins [4]. Il est fait état de rapports conflictuels existant entre les femmes et les hommes au sein de la municipalité, de manque de respect envers les femmes et des municipalités .

Si les ressources disponibles au niveau du PLMI le permettaient, il serait intéressant de pouvoir faire bénéficier l'ensemble des conseils municipaux partenaires de cette formation qui appuyerait les conseils partenaires à créer ou renforcer une culture organisationnelle qui promeut l'égalité des sexes et les aiderait à jouer un rôle plus déterminant, dans leurs interventions, dans l'élimination des violences faites aux femmes au niveau local.

Il serait, par ailleurs, intéressant, dans une perspective d'apprentissage par les pair.e.s, d'appuyer les conseils municipaux partenaires dans l'échange de leurs expériences, bonnes pratiques et leçons apprises en matière d'intégration du genre dans le travail municipal. Cela pourrait se faire dans le cadre du PLMI, aussi bien par le biais de la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes (FNVTV) que du Comité National pour la Promotion de l'Égalité entre les femmes et les hommes dans la Gestion des Affaires Locales (CNP-EGAL), dont c'est l'une des missions et s'appuyer sur des processus de capitalisation de ces expériences et bonnes pratiques, menés à l'échelle des communes partenaires. Un renforcement des capacités des conseils municipaux en matière de **capitalisation** serait nécessaire, au vu de l'inexistence d'expériences préalables dans ce domaine, menées à l'initiative des communes [2].

En outre, spécifiquement pour les conseillères municipales, un appui au réseautage s'avérerait probablement utile, notamment pour l'échange d'expériences, y inclus sur les défis auxquels elles font face en tant que femmes membres de conseils municipaux. Un réseau de conseillères permettrait la mise en place de mécanismes, ne serait-ce informels, d'entraide et de collaboration et pour le renforcement de leurs capacités, afin qu'elles puissent améliorer la performance de leurs interventions et mieux valoriser leurs réussites. Pour y parvenir, la formation des conseillères en matière de **montage de réseaux et de réseautage** serait un préalable.

Références :

[1] : « Rapport de données de base », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Août 2019.

[2] : Outils d'analyse des capacités organisationnelles des conseils municipaux partenaires, complétés dans le cadre de l'étude de terrain menée pour la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

[3] : « Rapport de mission : Projet inter-communal « Communication et action municipale dans une perspective genre, des communes ciblées par le PLMI », Sophie Allard - François Brochu – Gabrielle Pauzé, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

[4] « Compte-rendu de l'atelier de travail sur les commissions municipales chargées de l'égalité des chances et de la femme et de la famille », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

[5] : « Femmes leaders dans les communes tunisiennes », Vidéo, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Mars 2020 : <https://www.youtube.com/watch?v=q-Z9r41FcXg&t=670s> .

[6] : « Inventaire et analyse, dans une perspective genre, des services municipaux fournis par les communes partenaires du PLMI », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

⁵ <http://www.legislation.tn/sites/default/files/news/tf2017581.pdf>

Synthèse des besoins en formation des conseils municipaux

a. Besoins partagés par l'ensemble des conseils municipaux partenaires

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandat du conseil municipal, mission et rôle des conseiller.e.s municipaux.ales
- Cadre juridique et réglementaire régissant le travail municipal
- Prévention et gestion des conflits, médiation
- Ecoute active et communication non-violente
- Conciliation entre vie privée et mission au sein du conseil municipal (uniquement pour les conseil-lères municipales)

Redevabilité, communication externe et représentation

- Mise en place et gestion de mécanismes de mobilisation et de participation citoyenne efficaces et intégrant le genre
- Mise en place et gestion de mécanismes de redevabilité envers les citoyen.ne.s
- Principes de la communication externe et élaboration de politiques de communication inclusives et intégrant le genre (en particulier pour les président.e.s des conseils, les membres des commis-sions permanentes ou spéciales en charge de la démocratie participative, de la communication et/ou des relations avec les médias, ainsi que les président.e.s de l'ensemble des commissions muni-cipales)

Partenariat et mobilisation de ressources

- Enjeux et valeur ajoutée de la collaboration avec les OSC
- Mécanismes et approches servant le partenariat avec les OSC
- Partenariat public-privé (enjeux, modalités, cadre juridique, etc.)
- Mobilisation de ressources
- Intercommunalité de gestion et de projets

Planification, gestion et contrôle des projets et services

- Conception d'idées de projets
- Planification stratégique et opérationnelle
- Planification et gestion financières des projets et programmes (en priorité, pour les membres des commissions municipales permanentes en charge des questions financières et budgétaires)
- Durabilité des revenus municipaux : fiscalité et mécanismes de redevance efficaces et durables, opportunités de diversification des revenus municipaux, etc. (en priorité, pour les membres des commissions municipales permanentes en charge des questions financières et budgétaires)
- Systèmes de suivi et d'évaluation de l'action municipale
- Préparation, gestion et relèvement des situations de crise

Intégration du genre

- Concept du genre et principe de l'égalité entre les femmes et les hommes
- Lien entre le genre et le développement et implications sur le travail municipal
- Planification de projets et de services intégrant le genre, y inclus analyse genre et budgétisation sensible au genre
- Gestion de projets et de services intégrant le genre, y inclus suivi et évaluation intégrant le genre et communication intégrant le genre
- Lutte contre les violences faites aux femmes
- Capitalisation des expériences, des bonnes pratiques et des leçons apprises en matière d'intégra-tion du genre
- Montage de réseaux et réseautage (pour les conseillères municipales)

b. Besoins spécifiques à chacun des conseils municipaux partenaires

Aïn Sobh-Nadhour

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandats spécifiques des conseils et administrations municipaux et mécanismes de collaboration entre les conseils et administrations
- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

El Marja

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

Fondouk Jedid-Seltène

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandats spécifiques des conseils et administrations municipaux et mécanismes de collaboration entre les conseils et administrations
- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

Hamam Chatt

Pas de besoins spécifiques identifiés

Menzel Abderrahman

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandats spécifiques des conseils et administrations municipaux et mécanismes de collaboration entre les conseils et administrations

Nabeul

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandats spécifiques des conseils et administrations municipaux et mécanismes de collaboration entre les conseils et administrations
- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

Sidi Bourouis

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Mandats spécifiques des conseils et administrations municipaux et mécanismes de collaboration entre les conseils et administrations
- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

Tabarka

Gouvernance et fonctionnement interne du conseil municipal

- Travail collaboratif
- Gestion de réunions (en priorité pour les président.e.s de conseil et de commissions municipales et leurs adjoint.e.s)
- Communication interne, y inclus gestion et partage des informations

Redevabilité, communication externe et représentation

- Responsabilité de représentation auprès des instances publiques compétentes (mission et rôle des différentes instances, canaux et mesures existants d'appui et/ou de collaboration avec les collectivités locales, techniques de plaidoyer et de négociation, etc.)

B. Administrations municipales

Les besoins en renforcement des capacités des administrations municipales partenaires du PLMI sont relativement importants, en particulier en ce qui concerne les communes nouvellement créées et spécifiquement El Marja, qui fonctionne avec uniquement un Secrétaire Général pour tout personnel administratif. Il est à souligner que l'ensemble des administrations municipales partenaires font état d'un manque d'effectif et de faiblesses des ressources financières et matérielles, ce qui entrave leurs performances [1].

Les besoins exprimés et/ou identifiés couvrent l'ensemble des domaines du travail des administrations municipales, avec des différences minimales d'une commune à une autre. Les besoins en renforcement des capacités des conseils municipaux sont détaillés, dans ce qui suit, selon les trois domaines suivants :

1. Planification et gestion des projets, des services et des ressources ;
2. Gestion interne et redevabilité ;
3. Intégration du genre.

1. Planification et gestion des projets, des services et des ressources

Les administrations municipales partenaires assurent le recueil et l'analyse des données et des informations ainsi que la production d'études et de rapports d'analyse pour alimenter la conception et la mise en œuvre des programmes municipaux décidés par les conseils [2]. Ces processus, bien que techniquement valides, n'intègrent pas, à l'heure actuelle, les besoins des citoyen.ne.s, notamment les besoins différenciés selon le sexe, l'âge et les autres variables socio-économiques [1]. Un renforcement des capacités du personnel administratif compétent en matière **d'analyse intégrant les besoins des citoyen.ne.s**, y inclus menée selon une approche participative, permettrait de contribuer à ce que la prise de décision concernant la mise en place et/ou le développement des interventions et des services municipaux se fasse en tenant compte des attentes et des besoins de la population.

Dans cette même perspective, sachant qu'aucune des communes partenaires ne dispose de sa propre base de données statistiques locales [1] [2] [3], la formation du personnel administratif sur **le processus et les outils de mise en place, de gestion et d'actualisation d'une telle base de données** serait primordial. Un appui devrait toutefois être fourni, en complément à cette formation, pour la mise en place effective de cette base de données au niveau de chacune des communes partenaires.

Les compétences du personnel des administrations municipales partenaires en matière de **suivi et évaluation du travail municipal** semblent globalement faibles [1] [2] et un appui en termes de formation en la matière pourrait contribuer à améliorer la performance du travail municipal. Spécifiquement, au vu de constats établis au niveau de certaines des communes partenaires, il semblerait important de pouvoir renforcer les capacités du

personnel administratif concerné en matière de systématisation de la collecte de données relatives à l'utilisation des services municipaux, désagrégées selon le sexe et l'âge, au moins, et complétées par d'autres informations (horaires d'accès au service, nature du service fourni, etc.) [3].

Les administrations partenaires sont en charge du reporting. A côté des PV des réunions du bureau et du conseil municipal ainsi que les PV des réunions des différentes commissions municipales, elles assument la responsabilité de la transmission, à la fois au conseil municipal et au bureau municipal, de rapports réguliers sur l'avancement des différents projets municipaux et sur les activités de la municipalité. A l'heure actuelle, le reporting assuré par l'ensemble des administrations municipales n'intègre pas le genre [2]. Une formation sur **l'intégration du genre dans toutes les étapes de gestion du cycle de projet, y inclus le reporting**, est de fait proposée plus bas.

Par ailleurs, la formation sur la **durabilité des revenus municipaux**, intégrant un volet sur **la fiscalité et les mécanismes de redevance efficaces et durables** et un autre volet sur les **opportunités de diversification des revenus municipaux**, recommandée plus haut pour bénéficier aux conseils communaux, devrait également bénéficier aux administrations municipales. Cela se justifie par le rôle d'appui aux conseils assuré par les administrations municipales en ce qui a trait au développement et à la diversification des revenus municipaux. Dans la même logique, le personnel concerné des administrations municipales partenaires du PLMI devrait bénéficier de la formation sur la mobilisation des ressources, proposée aux conseils municipaux.

Dans le contexte actuel que connaît la Tunisie, à l'instar de nombreux autres pays dans le monde où il est fait face à la pandémie de coronavirus (COVID-19), la capacité des communes à anticiper et à gérer la crise sanitaire, ainsi que ses répercussions, entre autres sociales, économiques et sécuritaires, est essentielle. Il serait important, pour tirer les leçons qui s'imposent, de pouvoir, une fois la crise dépassée, travailler au renforcement des capacités des communes partenaires, y inclus les administrations municipales, en matière de **préparation, de gestion et de relèvement des situations de crise**. Cela devrait inclure un volet en rapport avec la **communication lors de mesures d'urgence** [4].

2. Gestion interne et redevabilité

Aucune des administrations municipales partenaires ne dispose d'une stratégie de communication interne [1]. Sur l'ensemble des administrations partenaires, il apparaît qu'aucune n'organise de réunions du personnel administratif, arguant essentiellement que la charge de travail importante ne permet pas de dégager du temps pour cela [2]. Si les décisions sont communiquées par le biais de notes de service, les échanges entre le personnel se font essentiellement de manière informelle, aucune des administrations parte-

naires n'ayant encore adopté la communication par e-mail ou d'autres outils de communication en ligne⁶ [2]. Dans ces conditions, bien que nombreux.ses représentant.e.s des administrations partenaires indiquent que les informations pertinentes et les décisions du conseil municipal parviennent généralement au personnel concerné, il y a lieu de penser qu'un appui en termes de formation pourrait être fourni pour **renforcer le travail collaboratif et l'échange et d'informations** entre les membres du personnel des administrations, cela devant probablement passer notamment par une formation aux **principaux outils de communication et de travail digitaux**. Il semblerait nécessaire, pour que cette formation puisse aboutir aux résultats escomptés, de compléter la formation par un appui financier pour l'acquisition d'ordinateurs et de logiciels (en particulier de traitement de texte, de présentation et de création de tableurs) aux administrations municipales ne disposant pas des ressources matérielles et/ou financières nécessaires pour les acquérir sur leur propre budget.

Il est à noter que le renforcement des capacités de l'administration municipale en matière de digitalisation des échanges ouvrirait également la porte à la numérisation de l'ensemble de la documentation administrative qui est, à l'heure actuelle, disponible et/ou archivée uniquement en version papier, au niveau de toutes les administrations partenaires [2]. Cela vaut notamment pour les dossiers du personnel, les rapports, les données de suivi, les données statistiques relatives à la commune, les fiches d'inventaire des actifs municipaux, etc. Il serait essentiel de pouvoir accompagner la mise en place d'un **système complet de gestion et de partage de l'information** au sein des administrations municipales partenaires, pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence du travail municipal, tout en formant le personnel à son utilisation.

Les administrations municipales partenaires indiquent toutes se conformer aux décisions de leurs conseils municipaux respectifs, aux procédures de gestion dictées par le contrôleur des finances publiques ou la Cour des comptes, ainsi qu'aux dispositions juridiques et réglementaires régissant le travail municipal [2]. Toutefois, au vu de la promulgation récente du **nouveau Code des Collectivités Locales (CCL)** et d'autres nouveaux textes de lois (notamment la loi sur le **partenariat public-privé**) ainsi que l'adoption par le gouvernement de **l'approche de budgétisation par objectifs**, l'ensemble des administrations partenaires ont exprimé un besoin de formation en la matière. Dans le cas spécifique de la commune de Aïn Sobh-Nadhour, étant donné qu'il s'agit d'une commune nouvellement créée et que la totalité du personnel est constituée de fonctionnaires en détachement n'ayant pas d'expérience préalable du travail municipal, un besoin en formation sur les **prérogatives de l'administration municipale**, les **procédures de gestion** et les **spécificités du travail municipal** a été exprimé [2].

Certaines administrations, telles que celles d'El Marja et de Menzel Abderrahman, font état de divergences d'opinion entre le personnel administratif et les conseiller.e.s municipaux.ales concernant le traitement à donner à certains dossiers, avec des décisions prises par le conseil

⁶Une initiative a vu le jour, grâce à l'une des cadres administratives de la commune de Hammam Chatt, qui, prenant exemple sur des conseillères municipales, a introduit l'utilisation des e-mails avec un groupe de collègues. Le Secrétaire Général indique que l'objectif serait de pouvoir généraliser l'utilisation des e-mails et passer à une consommation nulle de papier [2].

municipal qui vont à l'encontre des recommandations émises par l'administration et qui répondent davantage à des impératifs ou des considérations d'ordre politique [2]. La formation du personnel administratif de toutes les communes partenaires en **techniques de négociation et de plaidoyer** pourrait lui être bénéfique dans ses interactions avec les conseiller.e.s, afin d'être en mesure de défendre au mieux ce qu'il estime être les intérêts de la municipalité.

3. Intégration du genre

Globalement, les capacités d'intégration du genre par le personnel des administrations municipales partenaires du PLMI restent faibles, principalement du fait de la faiblesse ou, plus souvent, l'absence déclarée de connaissances sur le concept genre en lui-même [2].

Les besoins de formation en lien avec le genre, exprimés par les membres des administrations municipales ou déduits de la documentation disponible au niveau du PLMI, sont comme suit :

1. **Initiation au concept de genre**, sachant qu'aucun membre des différentes administrations municipales n'a auparavant bénéficié d'une formation sur cette thématique ;
2. **Enjeux de l'intégration du genre dans le travail municipal ;**
3. **Réalisation d'analyses genre, mesurant les écarts d'accès entre femmes et hommes aux services et aux bénéfices du développement ;**
4. **Intégration du genre dans la planification, la budgétisation, la mise en œuvre, le suivi - évaluation et le reporting des projets et des services ;**
5. **Communication inclusive et intégrant le genre** : Bien que le personnel des administrations municipales estime que la communication cible les citoyens et les citoyennes sur un même pied d'égalité, les éléments partagés concernant les actions de communication entreprises et leurs résultats laissent penser qu'il s'agit en fait d'une communication peu ou non sensible au genre, sans analyse des moyens de communication privilégiés à utiliser pour garantir un accès égal des femmes et des hommes aux informations diffusées [1].

Références :

[1] : « Rapport de données de base », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Août 2019.

[2] : Outils d'analyse des capacités organisationnelles des administrations municipales partenaires, complétés dans le cadre de l'étude de terrain menée pour la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

[3] : « Inventaire et analyse, dans une perspective genre, des services municipaux fournis par les communes partenaires du PLMI », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

[4] : « Rapport de mission : Projet inter-communal « Communication et action municipale dans une perspective genre, des communes ciblées par le PLMI », Sophie Allard - François Brochu - Gabrielle Pauzé, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

Synthèse des besoins en formation des administrations municipales

a. Besoins partagés par l'ensemble des administrations municipales partenaires

Planification et gestion des projets, des services et des ressources

- Analyse intégrant les besoins des citoyen.ne.s
- Processus et outils de mise en place, de gestion et d'actualisation d'une base de données statistiques
- Suivi et évaluation des projets et des services
- Durabilité des revenus municipaux (fiscalité et mécanismes de redevance efficaces et durables, opportunités de diversification des revenus municipaux, etc.)
- Préparation, gestion et relèvement des situations de crise

Gestion interne et redevabilité

- Travail collaboratif
- Communication interne et partage d'information
- Principaux outils de communication et de travail digitaux
- Mise en place d'un système complet de gestion et de partage de l'information
- Modifications au cadre juridique et réglementaire régissant le travail municipal
- Techniques de négociation et de plaidoyer

Intégration du genre

- Initiation au concept de genre
- Enjeux de l'intégration du genre dans le travail municipal
- Réalisation d'analyses genre, mesurant les écarts d'accès entre femmes et hommes aux services et aux bénéfices du développement
- Intégration du genre dans la planification, la budgétisation, la mise en œuvre, le suivi - évaluation et le reporting des projets et des services
- Communication inclusive et intégrant le genre

b. Besoins spécifiques à chacune des administrations municipales partenaires

Aïn Sobh-Nadhour

Gestion interne et redevabilité

- Prérogatives de l'administration municipale, procédures de gestion et spécificités du travail municipal

El Marja

Pas de besoins spécifiques identifiés

Fondouk Jedid-Seltène

Pas de besoins spécifiques identifiés

Hamam Chatt

Pas de besoins spécifiques identifiés

Menzel Abderrahman

Pas de besoins spécifiques identifiés

Nabeul

Pas de besoins spécifiques identifiés

Sidi Bourouis

Pas de besoins spécifiques identifiés

Tabarka

Pas de besoins spécifiques identifiés

C. Organisations de la société civile, y inclus les organisations féminines

Hormis la commune de Nabeul qui comptabilise à elle seule 122 OSC, dont trois féminines, le nombre d'OSC locales intervenant au niveau des communes partenaires du PLMI est relativement faible et varie entre zéro à El Marja et 24 à Tabarka (dont deux associations féminines)⁷ [1].

En termes de capacités organisationnelles, les OSC mobilisées dans le cadre d'activités menées par le PLMI, semblent disposer de capacités moyennes de mobilisation de ressources humaines. Nombreuses sont celles qui « fonctionnent essentiellement sur une base volontaire et ne disposent pas de personnel salarié », ce qui peut impacter, de manière négative, la durabilité des interventions de ces OSC et la pérennité des structures elles-mêmes [2]. Les OSC font également état d'un faible accès à des ressources financières et matérielles, assortit de faibles capacités de mobilisation de fonds, aussi bien les subventions publiques que les financements de bailleurs de fonds et de partenaires techniques et financiers, de la coopération au développement [2] [3]. La formation des OSC sur la **gestion associative**, y inclus sur les aspects de **mobilisation et de gestion des ressources humaines et financières** semble nécessaire.

En termes de capacités programmatiques et de partenariat, nombreuses OSC font état de besoins importants en matière de **planification stratégique**, de **gestion de projets**, de **suivi et évaluation**, de **reporting**, etc. [2]. De manière générale, il est à signaler que peu d'entre elles ont eu accès à des opportunités de formation et de renforcement de capacités, du fait notamment de leurs faibles capacités à établir des partenariats avec des organisations et des institutions offrant accès à ce type d'opportunités. Un appui aux OSC à **l'initiation, au développement et au maintien des partenariats** leur serait certainement utile, notamment pour développer leur réseau et avoir accès à des opportunités d'échange et de partage de connaissances et d'expériences.

Il est à souligner que de nombreuses OSC peinent à établir des relations de collaboration avec leurs municipalités [3], ce qui peut s'expliquer par une certaine réticence de ces dernières à coopérer avec la société civile, du fait notamment d'une incompréhension de la valeur ajoutée que peuvent avoir les OSC dans la gestion des affaires locales ou par appréhension de la limitation des pouvoirs que cela peut engendrer, ou par l'absence de mécanismes en place favorisant l'implication de la société civile dans le travail municipal.

Le renforcement des capacités des OSC locales, notamment les OSC féminines, en matière de **plaidoyer**, pourrait contribuer à leur permettre de convaincre les autorités locales de l'intérêt d'une collaboration, mais devrait être précédé par un appui à ces OSC pour qu'elles définissent **leur vision stratégique et les champs d'intervention privilégiés** en appui au travail municipal et/ou à une meilleure gestion des affaires locales, idéalement dans le cadre de **l'élaboration d'un projet associatif**.

⁷ Respectivement, 3 OSC au niveau de la commune de Aïn Sobh-Nadhour, 5 au niveau de la commune de Foundouk Jedid-Seltène, 6 à Sidi Bou-rois (dont une association féminine), 9 à Menzel Abderrahmen et 21 à Hammam Chatt.

En termes de capacités en lien avec la thématique du genre, bien que certaines OSC démontrent un engagement par rapport à la question du genre et de l'égalité entre femmes et hommes, rares sont celles qui justifient d'une véritable expérience en la matière. Les quelques initiatives des OSC dans ces domaines consistent en un renforcement de la participation des femmes au niveau de leurs mécanismes de gouvernance internes et/ou en un appui à l'autonomisation des femmes, y inclus l'appui aux femmes vulnérables pour la génération de revenus, par le biais de l'octroi de micro-crédits, ou l'appui à la participation politique des femmes [2]. Il semble qu'un renforcement des capacités des OSC locales en lien avec le **concept de genre, notamment les outils de planification et de mise en œuvre de projets intégrant le genre**, soit une étape importante pour permettre de renforcer les connaissances et les compétences des associations locales pour davantage d'implication dans l'intégration du genre au niveau de la gouvernance locale.

En lien avec avec cette thématique, des OSC de Hammam Chatt ont proposé de contribuer dorénavant à appuyer le conseil municipal et les commissions municipales en charge de la femme et de la famille et de l'égalité des chances à renforcer la participation des citoyennes aux réunions pour qu'elles soient en mesure d'exprimer leurs besoins et d'orienter toute réflexion sur la mise en place de services sexo-spécifiques [2]. Des OSC de Aïn Sobh-Nadhour et de Tabarka ont, quant à elles, indiqué l'importance de sensibiliser et d'accompagner les citoyen.ne.s pour accéder aux mécanismes de plaintes et de recueil des suggestions existant au niveau des communes, ce qui permettrait, à terme, d'assurer que « les services soient davantage basés sur les attentes et besoins des citoyen.ne.s et répondent davantage d'une perspective sexo-spécifique » [2].

Globalement, les OSC intervenant au niveau de l'ensemble des communes partenaires se rejoignent à dire que les services existant au niveau de leurs communes ne prennent pas compte des besoins des citoyen.ne.s et qu'elles sont disposées à contribuer à concevoir des services inclusifs et sexo-spécifiques [2]. Cela nécessiterait un appui aux OSC qui veulent s'engager sur ce type d'interventions en matière de formation sur **les approches et les techniques de mobilisation communautaire, notamment auprès des groupes les plus vulnérables**, ainsi que le renforcement de leurs capacités en matière de **conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des services municipaux**. Il est également recommandé de former les OSC sur les **enjeux de la gouvernance locale intégrant le genre**, afin de renforcer leur collaboration active avec les municipalités [4].

Par ailleurs, de manière générale, le degré de capacité des OSC, y inclus les OSC féminines, à appuyer le leadership des femmes à l'échelle locale semble faible à moyen et les OSC ont exprimé, à ce propos, un besoin de renforcement en ce qui a trait au **concept de leadership féminin, y inclus ses enjeux, ses composantes et les approches et outils à adopter pour le concrétiser** [2].

Références :

[1] : Revues documentaires soumises par les communes partenaires au PLMI, dans le cadre de la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

[2] : « Rapport de données de base », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Août 2019.

[3] : « Cartographie des associations locales dans les municipalités partenaires du PLMI », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Mars 2020.

[4] : « Compte-rendu de l'atelier de travail sur les commissions municipales chargées de l'égalité des chances et de la femme et de la famille », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

Synthèse des besoins en formation des OSC locales, y inclus les OSC féminines

Renforcement des capacités organisationnelles

- Gestion associative, y inclus mobilisation et gestion des ressources humaines et financières

Renforcement des capacités programmatiques et de partenariat

- Planification stratégique, gestion de projets, suivi et évaluation et reporting
- Initiation, développement et maintien des partenariats
- Elaboration d'un projet associatif
- Plaidoyer

Renforcement des capacités d'intégration du genre dans la gestion des affaires locales et la mise en place de services inclusifs et sexo-spécifiques

- Concept de genre, notamment outils de planification et de mise en œuvre de projets intégrant le genre
- Approches et techniques de mobilisation communautaire, notamment auprès des groupes les plus vulnérables
- Conception, mise en œuvre, suivi et évaluation des services municipaux
- Enjeux de la gouvernance locale intégrant le genre
- Concept de leadership féminin, y inclus ses enjeux, ses composantes et les approches et outils à adopter pour le concrétiser

D. Femmes leaders

L'identification des besoins de formation des femmes leaders au niveau des huit communes partenaires était supposée se baser, pour l'essentiel, sur les résultats d'un « Atelier de réflexion sur les programmes de formation ayant trait au leadership des femmes, à l'action municipale, à la gouvernance locale et à la décentralisation », programmé par le PLMI, pour le 18 mars 2020. Au vu de l'évolution de la situation de l'épidémie de coronavirus en Tunisie, l'atelier a dû être reporté à une date qui serait fixée une fois la situation sera revenue à la normale. Il est toutefois à préciser que la documentation disponible au niveau du PLMI offre déjà une somme non négligeable d'informations se rapportant aux besoins de formation des femmes leaders, synthétisées dans ce qui suit.

Tout d'abord, il est utile de souligner une recommandation faite par une association féminine locale que toute action de formation ciblant des femmes leaders au niveau local puisse être organisée au niveau de la commune concernée, de manière à « minimiser les obstacles à la participation des femmes étant donné qu'elles sont nombreuses à ne pas avoir accès à des moyens de transport idoines ou être dans des milieux sociaux voyant d'un mauvais œil les déplacements des femmes loin de leurs lieux de résidence » [1].

L'appui aux femmes leaders (militantes associatives, universitaires, journalistes, personnalités publiques, leaders communautaires, etc.) au niveau local passe nécessairement par leur formation sur le concept de leadership [1], spécifiquement du **leadership transformationnel** [2], **ses principes, sa raison d'être et la théorie de changement sur laquelle il se fonde** ainsi que **les outils qui permettent de le mettre en application**. Des conseillères municipales de l'une des communes partenaires du PLMI recommandent, à juste titre, que ce type de formation soit destiné, pour l'essentiel, à des jeunes, de manière à pouvoir assurer la relève au niveau des conseils municipaux, lors des futures échéances électorales [2].

Comme l'indique si bien une représentante d'une OSC féminine de Nabeul, consultée dans le cadre de la réalisation de l'étude de données de base du PLMI, s'il est important de former les femmes sur le leadership, il faut garder à l'esprit qu'« exercer du leadership implique d'avoir beaucoup de connaissances et de compétences » et que, par conséquent, il faudrait également prévoir de former les femmes dans une série de domaines, à commencer par une formation en « **soft-skills** » [1]. Parmi les soft-skills, il serait recommandé de se focaliser sur les suivants : i) **communication verbale et non-verbale**, ii) **prise de parole en public, notamment avec une formation sur les interventions au niveau des médias** (media training), iii) **résolution de problèmes**, iv) **prévention et gestion de conflits**, v) **capacités à motiver, rassembler et travailler en équipe**, vi) **écoute active**, et vii) **capacités de négociation et de persuasion**.

Par ailleurs, des formations techniques, se rapportant aux « hard-skills » devraient également être proposées aux femmes leaders. L'objectif étant d'outiller ces femmes pour qu'elles puissent renforcer leur influence dans la gestion des affaires locales, il serait nécessaire de pouvoir les former sur **les aspects clés se rapportant à la décentralisation et à**

la gouvernance locale. Cela comprend le renforcement de leurs capacités en lien avec les **cadres juridique, réglementaire [1] et institutionnel** se rapportant à ces thématiques, ainsi que **les concepts et approches clés qui y sont liés** (collectivités locales, gestion des affaires locales, démocratie participative, participation citoyenne inclusive, gouvernance ouverte, etc.), **leurs enjeux et leurs méthodes.**

Il paraît également essentiel de les former sur **le concept de genre et le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes**, auxquels certaines peuvent ne pas avoir été exposées ou à la promotion desquels elles ne sont pas engagées. Si l'on se réfère à l'enquête sur l'expérience des mairesses tunisiennes [3], il apparaît, par exemple, que 67,4% des mairesses n'ont participé à aucune action de promotion de l'égalité des chances entre les deux sexes dans la vie publique. De même, ce sont 69,6% des mairesses qui n'ont jamais pris part à une action de sensibilisation pour la lutte contre les violences basées sur le genre, ce qui amène à la nécessité de sensibiliser et de former les femmes leaders, qui seraient potentiellement appelées à assurer dans le futur des responsabilités politiques aux niveaux local, régional ou national, aux violences basées sur le genre, afin qu'elles deviennent des ambassadrices de l'égalité entre les sexes et de l'élimination des violences fondées sur le genre.

La formation de ces femmes à la **conception et à la gestion d'initiatives locales de développement [1], inclusives et intégrant le genre**, serait également nécessaire, pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle de leaders au niveau de leurs communes respectives. Il est, en outre, recommandé qu'un appui soit donné aux femmes leaders, rassemblées par commune partenaire, pour établir, au préalable aux actions qui seraient menées au niveau local, une **stratégie locale sur le leadership féminin**, qui fixe notamment les priorités stratégiques d'intervention, au niveau de chaque commune. Une formation à la **conception et la gestion de campagnes de plaidoyer** semble également être nécessaire pour permettre aux femmes d'être outillées pour amorcer les changements et les transformations qu'elles souhaitent voir se produire au niveau de leurs localités et/ou communautés.

Références :

[1] : « Rapport de données de base », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Août 2019.

[2] : « Femmes leaders dans les communes tunisiennes », Vidéo, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Mars 2020 : <https://www.youtube.com/watch?v=q-Z9r41FcXg&t=670s>.

[3] : « Profils et expériences des mairesses tunisiennes », PLMI – FCM/CILG-VNG International, 2019.

Synthèse des besoins en formation des femmes leaders

Formation en soft-skills

- Leadership transformationnel, ses principes, sa raison d'être et la théorie de changement sur laquelle il se fonde ainsi que les outils qui permettent de le mettre en application
- Communication verbale et non-verbale
- Prise de parole en public, notamment avec une formation sur les interventions au niveau des médias (media training)
- Résolution de problèmes
- Prévention et gestion de conflits
- Capacités à motiver, rassembler et travailler en équipe
- Ecoute active
- Capacités de négociation et de persuasion

Formation en hard-skills

- Cadre juridique, réglementaire et institutionnel se rapportant à la décentralisation et à la gouvernance locale
- Concepts et approches clés en lien avec la décentralisation et la gouvernance locale
- Enjeux et méthodes de la décentralisation et de la gouvernance locale
- Concept de genre et principe de l'égalité entre les sexes
- Conception et gestion d'initiatives locales de développement inclusives et intégrant le genre
- Elaboration d'une stratégie locale sur le leadership féminin
- Conception et gestion de campagnes de plaidoyer

RÉFÉRENCES

« Rapport de données de base », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Août 2019.

Outils d'analyse des capacités organisationnelles des conseils municipaux partenaires, complétés dans le cadre de l'étude de terrain menée pour la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

« Rapport de mission : Projet inter-communal « Communication et action municipale dans une perspective genre, des communes ciblées par le PLMI », Sophie Allard - François Brochu - Gabrielle Pauzé, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

« Compte-rendu de l'atelier de travail sur les commissions municipales chargées de l'égalité des chances et de la femme et de la famille », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

« Femmes leaders dans les communes tunisiennes », Vidéo, PLMI – FCM/CILG-VNG International, Mars 2020 : <https://www.youtube.com/watch?v=q-Z9r41FcXg&t=670s>

« Inventaire et analyse, dans une perspective genre, des services municipaux fournis par les communes partenaires du PLMI », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Février 2020.

Outils d'analyse des capacités organisationnelles des administrations municipales partenaires, complétés dans le cadre de l'étude de terrain menée pour la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

Revue documentaire soumise par les communes partenaires au PLMI, dans le cadre de la réalisation de l'étude de données de base du PLMI.

« Cartographie des associations locales dans les municipalités partenaires du PLMI », PLMI – FCM/CILG-VNG International, Mars 2020.

« Profils et expériences des mairesses tunisiennes », PLMI – FCM/CILG-VNG International, 2019.