

PAGUDEL

Programme d'Appui à la Gouvernance Urbaine
Démocratique et au Développement économique local

Tunisie – août 2013



CILG

VNG international

RAPPORT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES COLLECTIVITÉS LOCALES TUNISIENNES

POUR UNE ADMINISTRATION
MUNICIPALE **CITOYENNE,**
TRANSPARENTE ET EFFICIENTE.

SOMMAIRE

I. Introduction	05
II. Communes concernés par le diagnostic	06
III. Résumé	07
IV. Gouvernance Urbaine Démocratique	11
1 - Leadership des Colectivités locales	12
2 - Transparance et redevabilité	16
3 - Participation et Information	18
V. Rôle économique des municipalités	21
VI. Appui à la société civile	24
VII. Genre et gouvernance	27
VIII. Capacité organisationnelles et financières des communes	31
1 - Organisation Administratif des communes	32
2 - Organisation Financière des communes	35
IX. Recommandations	36
1 - Gouvernance Urbaine Démocratique	37
2 - Rôle économique des municipalités	41
3 - Appui à la société civile	43
4 - Genre et gouvernance	46
5 - Capacité organisationnelles et financières des communes	49
X. Conclusion	52
XI. Annexe: Questionnaire	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CFAD : Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation

CFL : Code de la Fiscalité Locale

CPSCL : Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales

DEL : Développement Economique Local

DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales

FNVT : Fédération Nationale des Villes Tunisiennes

GRB : Gestion des Ressources Budgétaire

GUD : Gouvernance Urbaine Démocratique

LOC : Loi Organique Communal

OSC : Organismes de la Société Civile

PAGUDEL : Programme d'Appui à la Gouvernance Urbaine Démocratique et au Développement Economique Local

PIC : Programme d'Investissement Communal

SDV : Stratégie de Développement des Villes

SIC : Système d'Information Communal

INTRODUCTION

Le Programme d'Appui à la Gouvernance Urbaine Démocratique et au Développement Economique Local –PAGUDEL- mis en œuvre par le Centre International de Développement pour la Gouvernance Locale Innovante, CILG-VNGi, bureau régional pour la zone MENA de l'Agence de Coopération Internationale de l'Association des Communes Néerlandaises, accompagne le processus de transition démocratique en Tunisie.

Le programme intervient dans 12 municipalités: Béja, Jendouba, Le Kef, Sers, Siliana, Thala, Kasserine, Sidi Bouzid, Regueb, Médenine, Ben Guerdane et Dhehiba. Il appuie les collectivités locales, en coopération avec des institutions nationales et des associations de la société civile, en vue de favoriser la gouvernance urbaine démocratique, stimuler le développement économique local, renforcer la participation de la société civile aux affaires locales, promouvoir la participation des femmes et des jeunes, appuyer le processus de décentralisation et favoriser la coopération transfrontalière Tuniso-Libyenne.

Afin d'être au plus près des réalités locales et des besoins et attentes des communes dans cette période névralgique que traverse le pays, un diagnostic sur la situation institutionnelle et organisationnelle des communes a été lancé en juin 2013. Ce diagnostic a pour but d'une part, de mieux connaître l'évolution de la situation des douze municipalités partenaires, d'autre part, d'identifier les principales actions et mesures à appuyer en priorité et enfin, de mettre en exergue les questions spécifiques qui méritent d'être approfondies, notamment les relations de partenariat entre la commune et les autres acteurs locaux, les besoins spécifiques des femmes et des jeunes et la participation de ces derniers à l'action municipale, l'identification des conflits et leur gestion.

Le présent rapport résume les résultats de l'enquête-diagnostic effectuée du 5 au 12 juillet 2013 auprès des communes partenaires. Cette enquête s'est basée sur un questionnaire qui a guidé les entretiens menés par les consultants (Boujamaà Slim, Gafsi Henda et Milki Hatem) et les coordonnateurs régionaux CILG-VNGi (Ben Tara Elyes, Brahmi Insaf, Frihi Mejdi, Dhouha Hamdi), et ciblant les responsables communaux (délégation spéciale et administration). Le questionnaire comporte 102 questions et est composé de deux parties :

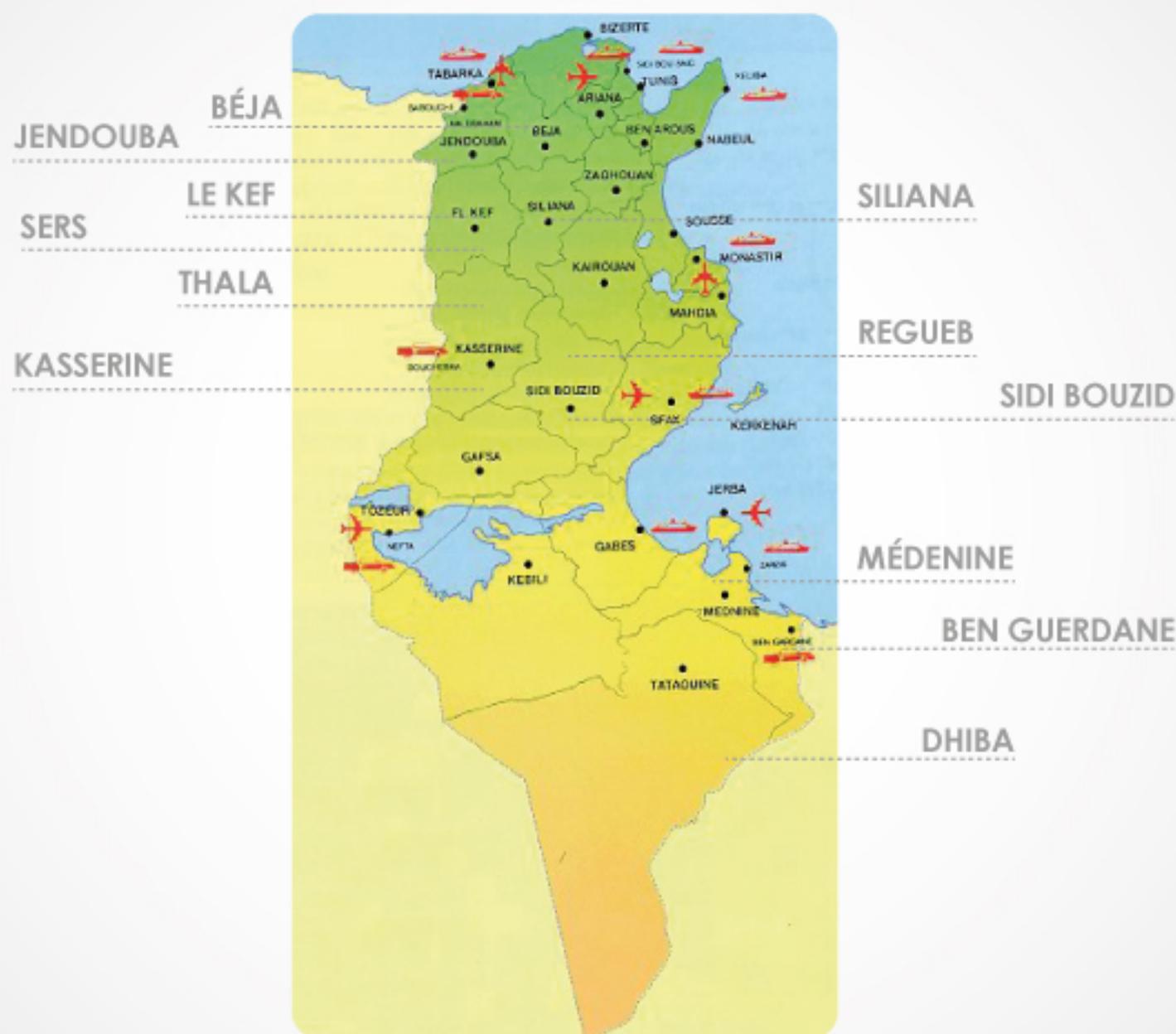
- une première partie portant sur les aspects qualitatifs et quantitatifs de la gouvernance locale, le développement économique local, l'appui à la société civile, l'approche genre dans la gestion communale et les capacités financières et administratives de la commune.
- La deuxième partie du questionnaire, présentée en annexes, concerne les statistiques sur les finances et les ressources humaines municipales et une fiche signalétique de la commune à remplir par l'administration municipale.

Le présent rapport intègre également les principaux enseignements tirés des ateliers organisés au cours des mois de mai et juin 2013 avec les communes et la Société Civile, autour des problématiques relatives à la participation des citoyens à l'action municipale et au rôle de la jeunesse et de la femme dans la gouvernance locale.

Le guide pratique, élaboré pour conduire le diagnostic institutionnel et organisationnel des communes, constitue un précieux outil d'accompagnement du processus de décentralisation et de promotion de la gouvernance locale démocratique que CILG/VNGi met à la disposition des communes et de ses partenaires nationaux pour contribuer à la réussite de la transition démocratique de la Tunisie.

***La Directrice Générale
Dr Neïla Akrimi***

COMMUNES CONCERNÉES PAR LE DIAGNOSTIC



REMERCIEMENTS

« CILG-VNGi tient à remercier vivement l'ensemble des représentants des délégations spéciales et de l'administration municipale ayant pris part à ce diagnostic pour la qualité de leur participation et leur implication positive »

Bien que la situation des douze municipalités enquêtées présente un certain nombre de différences et spécificités, liées à leur poids démographique (population communale comprise entre 5000 et 100 000 habitants), à leur situation géographique, à l'état des Délégations Spéciales (certaines sont relativement opérationnelles alors que d'autres n'existent pas ou plus) ; à leur potentiel fiscal et économique..., il est apparu comme évident que toutes, sans exception, ont besoin d'un renforcement significatif de leur capacités à gérer les affaires locales. Le diagnostic mené a permis de mettre en exergue l'état et les besoins de renforcement des capacités communales pour s'acquitter de leurs missions tant traditionnelles que nouvelles, en vue d'instaurer une gouvernance urbaine démocratique, inclusive et propice au développement de l'économie locale et au renforcement de la paix sociale.

La synthèse des résultats du diagnostic intègre les différentes composantes du questionnaire : la gouvernance locale, le rôle économique des municipalités, l'appui à la Société Civile, l'égalité de genre, les capacités organisationnelles et financières des municipalités.

Etat de la gouvernance locale

L'enquête menée auprès des 12 communes partenaires, révèle d'importantes faiblesses en termes de leadership local et de planification stratégique et le faible recours à des pratiques de partenariat public-privé et d'intercommunalité, ce qui renforce leur isolement. Quoique majoritairement favorables à un transfert, à court terme de nouvelles compétences (transport, traitement des eaux usés et pluviales, gestion des décharges publiques...), les responsables communaux interviewés n'ont pas manqué de rappeler le déficit important en ressources humaines qui limite les possibilités de prise en charge de ces nouvelles compétences. Contrairement aux dispositions du décret -loi n° 2011-41 du 26 mai 2011, relatif à l'accès aux documents administratifs des organismes publics, aucune mesure pratique significative n'a été engagée pour pallier cette insuffisance. Ne disposant pas de manuels de procédures ni de procédures de suivi ou d'évaluation des programmes communaux, l'action municipale est loin d'être accessible au contrôle des citoyens et l'accès aux documents administratifs, reste limité. Par ailleurs, l'absence de procédures, cadre réglementaire et ressources humaines qualifiées pour la gestion des réclamations des citoyens entrave l'émergence d'une culture de transparence et de « redevabilité » pourtant nécessaire en cette période de fortes tensions entre la population et l'administration municipale.

Le déficit en termes de communication communale est évident. La quasi-totalité des communes interviewées ne dispose ni de plan de communication formalisé, ciblé et doté des outils nécessaires ni de service d'information et de communication envers la population ni même de porte parole permanent, formé et qualifié. L'information de la population des décisions communales et l'invitation des citoyens aux réunions du Conseil Municipal ne sont pas systématiques, ce qui explique en partie, la faible participation de la population à ces réunions. Les techniques de promotion de la participation citoyenne sont peu maîtrisées et pas assez développées. Les communes organisent parfois des auditions publiques ou des opérations de communication de masse en faveur de la population sans que cela ne soit associé à une démarche de participation formalisée et couvrant tout le processus décisionnel.

Enfin, les jeunes de moins de 40 ans demeurent sous-représentés au sein du « management » de l'administration municipale et du conseil municipal. De même, les collectivités locales ne disposent pas de procédures-outils de prise en charge des besoins spécifiques des groupes vulnérables et restent accrochées au canevas administratif du programme d'investissement communal fortement contesté.

Rôle économique des municipalités

L'article premier de la loi organique des communes prévoit une participation de la commune « dans le cadre du plan national de développement à la promotion économique, sociale et culturelle de la localité » mais l'enquête montre clairement que la participation des collectivités locales à la promotion de l'économie locale, quoique conforme à l'esprit de la loi, n'est ni organisée ni planifiée. Le soutien à l'investissement à travers les travaux d'aménagement et d'infrastructures est réalisé par les collectivités locales en l'absence de données économiques de base, d'études économiques actualisées ou de plan de développement de l'économie locale négocié. Sur la base d'un programme d'investissement communal (PIC) peu participatif, les communes enquêtées se contentent d'assister sur demande, les initiatives d'investissement. Elles sont en fait dépourvues de ressources humaines qualifiées et les responsables communaux interviewés considèrent d'ailleurs pour la plupart que cela est du ressort des structures régionales déconcentrées.

Appui à la Société Civile

Après l'euphorie des premiers mois de l'après révolution, les responsables municipaux sont aujourd'hui plus réservés sur les perspectives de collaboration avec les associations pour la gestion des affaires locales et ne semblent pas avoir capitalisé les actions de collaboration menées dans différents domaines. Des contraintes majeures ont été évoquées pour expliquer la situation, notamment l'absence ou le non fonctionnement de Délégations Spéciales dans certaines communes, conjugués au manque de personnel qualifié et à la faiblesse des moyens. Cependant, force est de reconnaître que ces facteurs ne peuvent justifier à eux seuls les lacunes constatées. Les relations municipalités-SC manquent avec évidence d'information, de cadrage et d'organisation, bien que les représentants communaux reconnaissent le rôle majeur de la SC dans la gestion de la Cité et l'instauration de la démocratie locale.

Du côté des organisations et acteurs de la société civile, le besoin de « pédagogie » et « d'apprentissage de la démocratie » a été mis en exergue dans les ateliers régionaux organisés par CILG au cours des mois de juin et juillet 2013, autour des questions de participation des citoyens à l'action municipale et de participation des jeunes et des femmes à la gouvernance locale. Certains représentants d'associations ont par ailleurs déploré le déficit de confiance et de dialogue qui continue à caractériser les relations entre les communes, la SC et les citoyens, ce qui a d'ailleurs été corroboré par certaines communes qui reconnaissent le manque de communication de leur part envers les citoyens et d'expérience en gestion du dialogue social.

Pour accompagner le processus d'implication des citoyens et la Société Civile dans l'action municipale, cette enquête et les autres travaux préparatoires du PAGUDEL, montrent l'intérêt d'articuler l'appui du programme autour d'actions adaptées au contexte de chaque commune et visant le renforcement simultané des capacités communales et associatives. Le renforcement des capacités et de l'organisation des municipalités devrait leur permettre d'être plus aptes à animer le dialogue social, gérer l'information sur et à l'adresse des citoyens et de la SC, structurer et inscrire durablement leur participation dans les pratiques et l'action communale, à travers des mécanismes de participation permanents, développer des traditions d'échange intercommunal structuré sur la participation des citoyens et de la SC. Quant au renforcement des capacités de la Société Civile, il visera à permettre aux associations de s'inscrire dans la gestion des affaires locales et s'imposer progressivement comme acteurs de la vie locale, dotés d'une force de proposition, d'action, de médiation et de vigilance. Il doit également leur permettre de contribuer à la préparation d'un cadre favorable à des élections municipales libres et démocratiques.

Egalité de genre et gouvernance locale

A l'heure actuelle, la réalité des femmes dans la vie locale et municipale est en décalage avec les droits consacrés par le Code du Statut Personnel et les espoirs d'égalité de genre et de justice soulevés par la révolution. Comme le montrent les résultats de l'enquête, dans les villes partenaires de CILG-VNGi, le pourcentage de femmes dans les Délégations Spéciales opérationnelles (8 sur 12) oscille entre 4 et 17%. Une seule commune atteint 25 %. On est loin de la « masse critique » de plus de 30% de femmes, jugée nécessaire pour que des changements significatifs et durables s'opèrent. Les perspectives de changement générées par la révolution et la transition démocratique ne sont pas perçues de la même manière par tout le monde. Certaines personnes ayant participé à l'enquête ou aux différents ateliers-diagnostic considèrent que tous les espoirs sont permis alors que d'autres estiment que les risques de régression sont réels, notamment en matière d'égalité de genre. Les femmes en particulier nourrissent des craintes à ce sujet.

Bien que la situation en matière de préservation des droits des femmes soit préoccupante, il semble que personne, parmi les personnes rencontrées ne remette en cause le principe de l'égalité de droits entre les hommes et les femmes, au niveau de la répartition des responsabilités dans l'action municipale et la gestion de la ville. Les contraintes sont correctement identifiées mais des questions restent posées sur la manière d'évaluer et de lever ces contraintes, notamment celles liées à :

- la maternité et aux charges familiales et d'une manière plus générale, aux contraintes d'ordre socioculturel qui entravent les carrières des femmes au niveau municipal et leurs accès à la décision.
- Aux méthodes et approches d'identification des besoins spécifiques des hommes et des femmes et de planification des programmes, projets et investissements communaux

D'autres problèmes, inhérents à notre société, se sont aggravés dans cette période de crise. Ils devront être identifiés et analysés avec l'appui de la Société Civile afin d'éclairer l'action municipale qui doit être plus inclusive et attentive à l'éradication de situations d'exclusion qui frappent en particulier les femmes pauvres et isolées. Différentes solutions ont été évoquées par les personnes interviewées pour promouvoir l'égalité de genre, elles rencontrent dans une large mesure la stratégie d'intégration du genre dans le renforcement de la gouvernance locale démocratique, en cours de définition par CILG et qui préconise un appui institutionnel pour intégrer l'approche sensible au genre au sein de la gestion municipale et promouvoir l'égalité de genre dans la gestion des ressources humaines et les évolutions de carrière.

Capacités organisationnelles et financières des municipalités

Les ressources humaines

La faiblesse des ressources humaines communales explique dans une large mesure la limitation de leur performance. C'est ainsi que la quasi-totalité des communes affirme que d'une part, l'organigramme actuel compte de nombreux postes vacants, notamment au niveau des cadres (secrétaires généraux, chefs de services, architecte/urbaniste, juriste, gestionnaire de projets, informaticien...) et que d'autre part, l'organigramme officiel n'intègre pas toutes les fonctions nécessaires pour une conduite efficace des affaires: organisation, communication, planification et gestion des projets, relations avec les citoyens et les OSC, informatique...

Sur le plan informatique, les communes affirment majoritairement qu'elles sont relativement bien dotées en matériel mais sont loin de l'être en matière de logiciels. Généralement, les deux logiciels qui tournent régulièrement au niveau de toutes les communes sont : Madania (état civil) et Adab (recettes). La principale défaillance se situe au niveau de la GRB (gestion des ressources budgétaires) qui ne tourne effectivement que dans une seule commune malgré son extrême importance pour la gestion communale, notamment pour la tenue d'un tableau de bord de gestion muni d'indicateurs pertinents aidant à la prise de décision. L'absence d'un système d'information communal (SIC) empêche les communes de publier régulièrement des statistiques actualisées sur leurs activités et leurs réalisations. Toutes les lacunes constatées seraient imputables, selon les communes, à la mauvaise organisation administrative, à l'absence de procédures formalisées et au manque de ressources humaines qualifiées. Ces carences expliquent également, la mauvaise circulation interne de l'information et donc l'absence de transparence et de coordination entre services communaux. Notons cependant que 58% des communes disposent d'un réseau informatique et 85% de l'ADSL, ce qui est de nature à faciliter la communication interne si toutefois les procédures adéquates sont mises en œuvre.

Les ressources humaines forment clairement le maillon le plus faible de l'organisation municipale à plus d'un titre : nombre, qualité, encadrement, motivation, formation, procédures de recrutement, gestion des emplois et des compétences, l'absence de fiches de fonctions, absence d'informations actualisées sur les effectifs employés et de logiciel spécialisé dans la GRH...

Le suivi technique et financier des projets municipaux se fait manuellement dans toutes les communes. Toutes les communes ont d'ailleurs affirmé ressentir le besoin et être très intéressées par un outil informatisé.

Les ressources financières

Les principales difficultés rencontrées par les communes dans le recouvrement des taxes sont attribuées au manque de civisme des citoyens, au manque de ressources humaines qualifiées et à l'absence d'un système d'information (logiciel, tableau de bord, indicateurs...) pour maximiser leurs ressources financières.

Dans plusieurs communes, les revenus des marchés affermés (hebdomadaire, de gros, de bétails...) constituent une composante essentielle des recettes. Les salaires constituent souvent un fardeau pour les communes notamment après la régularisation de dizaines d'ouvriers de chantiers jadis payés par les conseils régionaux mais désormais pris en charge par les municipalités. Il est vrai que des subventions exceptionnelles furent accordées par l'Etat aux communes en 2011 et 2012 pour y faire face mais jusqu'à quand continueront-elles d'en bénéficier ? Les dépenses d'énergie continuent de grimper d'une année à l'autre compte tenu du renchérissement progressif des prix de ces produits. L'absence d'une véritable politique d'économie d'énergie dans les communes et l'absence de suivi en temps réel de telles consommations ne font qu'aggraver la situation.

RÉSUMÉ

La propreté coûte de plus en plus cher aux communes laissant peu de capacités pour l'investissement, l'amélioration des services rendus et le développement de la ville. L'endettement constitue la voie incontournable pour les communes qui désirent investir. Beaucoup d'investissements se sont avérés improductifs du fait de la mauvaise planification et programmation ainsi que de l'insuffisance des études préalables nécessaires à leur dimensionnement optimal et donc à leur réussite.

Beaucoup d'indicateurs-clefs sont au rouge dans de nombreuses communes, tels que : l'indépendance financière, la richesse financière, le poids des salaires, le taux d'épargne, le taux d'autofinancement des investissements, le taux d'endettement et les taux de recouvrement des taxes. Il faudrait ajouter à tous ces problèmes structurels, le problème foncier que trainent plusieurs communes depuis de nombreuses années et qui les empêchent d'exploiter l'espace de manière optimale et de planifier efficacement leur développement urbain.

Les suggestions les plus citées en vue d'améliorer la gestion communale ont trait : 1/ au renforcement et à une meilleure motivation des RH, 2/ à l'élaboration d'un système d'information avec logiciel et tableau de bord, 3/ à la révision de la législation municipale (LOC, CFL...), 4/ au renforcement des capacités financières et 5/ à l'amélioration de l'organisation et à la formalisation des procédures.

1 GOUVERNANCE URBAINE DÉMOCRATIQUE



Dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière, les communes sont chargées, en vertu de la loi organique des communes n°75-33 du 14 mai 1975, de la gestion des intérêts municipaux et de la promotion économique, sociale et culturelle de la localité.

L'enquête menée révèle d'importantes faiblesses en terme de leadership local des communes, de nature à limiter sensiblement leur apport, voir compromettre les résultats attendus de leurs interventions auprès des acteurs locaux, citoyens, structures déconcentrées et organismes nationaux.

L'enquête montre que la totalité des communes agit en absence de planification stratégique, d'indicateurs objectivement vérifiables permettant de mesurer l'impact attendu des programmes communaux et d'une gestion axée sur les résultats. Elle dévoile également des niveaux de coordination moyens à faibles avec les structures déconcentrées et les organismes de tutelle. Le recours faible, voir inexistant, à des pratiques de partenariat public-privé et d'intercommunalité dénote aussi de l'action isolée des communes.

Viennent s'ajouter des difficultés pratiques de faire accepter par la population des décisions communales que le contexte postrévolutionnaire, marqué par de hautes tensions et une réaffectation de la police municipale, rend encore plus difficile.

Quoique majoritairement favorables à un transfert, à court terme, de compétences liées au transport, au traitement des eaux usées et pluviales et à la gestion des décharges publiques, les responsables communaux interviewés n'ont pas manqué de rappeler le déficit important en ressources humaines qualifiées et le besoin d'engager un processus de décentralisation réfléchi et négocié, soutenu par un programme d'appui en faveur des collectivités locales.

Les responsables communaux appellent au renforcement des compétences du personnel municipal et l'amélioration de la gestion interne de l'administration municipale pour que celle-ci puisse prétendre à un meilleur leadership local.

I- LEADERSHIP DES COLLECTIVITÉS LOCALES

- Les communes concernées accusent une faiblesse flagrante en matière de planification stratégique. Seulement 2 communes parmi 12 disposent d'une stratégie de développement de la ville en cours de finalisation et pas encore opérationnelle alors que les 10 communes restantes ne disposent pas purement et simplement de plan de développement stratégique communal même si 5 parmi ces communes disposent d'un agenda 21 dont la mise en œuvre est suspendue. Les représentants des communes ne voient pas dans cette pratique une exigence que la tradition de l'institution impose et expliquent cette faiblesse par l'absence de savoir-faire en la matière.
- 75% des communes ne disposent pas de cadres chargés/ formés en planification stratégique étant donné que cette activité n'est pas prévue dans le programme de la commune et que le poste en question ne figure même pas sur son organigramme. Les 25% des communes dotées de ce poste, même s'il n'est pas officiellement inscrit sur leur organigramme, ont récemment bénéficié d'un appui du CFAD ou de CILG-VNGI en la matière.
- Les études communales sont pour la plupart du temps réalisées par les cadres de la commune (75%) ou par des bureaux d'étude présents sur le territoire communal (80%). Le recours à d'autres organismes spécialisés reste très faible (seulement 25%).
- La notion d'indicateurs objectivement vérifiables établis en amont des projets communaux en vue d'évaluer l'impact de ces projets sur la population est complètement méconnue par l'ensemble des communes interviewées. Cette faiblesse est dans 80% des cas expliquée par le manque de personnel qualifié et de savoir faire en la matière. Dans 20% des cas les responsables communaux questionnés pointent l'absence de procédure exigeant une telle pratique.
- Les communes rencontrent des difficultés pratiques dans leurs relations avec les administrations régionales et locales. Ces difficultés sont essentiellement dues au manque de coordination (42%). Figurent également la longueur des procédures administratives (16%), l'ambiguïté des textes juridiques (8%), l'abus des responsables régionaux (8%) et les problèmes avec les concessionnaires (16%).
- Toutes les communes avouent avoir, à l'occasion de l'exercice de leurs activités, des conflits de compétences. Dans 60% des cas ces conflits sont générés par le manque de coordination avec les concessionnaires publics. Ils sont aussi générés, dans 40% des cas, par des conflits de compétences avec les structures du Ministère de l'Équipement et de l'Habitat.
- Aucune des communes interviewées n'organise des réunions périodiques avec les autres structures déconcentrées. Dans 75% des cas, ces réunions sont incitées par le Gouvernerat. Des réunions ponctuelles, rares, sont organisées en vue de statuer sur une problématique pointue. A cela s'ajoute l'éloignement de ces structures pour les communes du Sud.
- Le niveau de coordination avec les structures déconcentrées présentes sur le territoire (communal ou régional) est jugé dans 67% des cas, moyen et dans 33%, faible.
- Le niveau de coordination avec le CFAD est jugé dans 8% des cas, élevé, 75%, moyen et dans 16% des cas, faible.
- Le niveau de coordination avec la FNVT est jugé dans 8% des cas, élevé, 16%, moyen et dans 75% des cas, faible.
- Le niveau de coordination avec la CPSCCL est jugé dans 75% des cas, élevé et dans 25% des cas, moyen.
- Le niveau de coordination avec la DGCPL est jugé dans 42% des cas, élevé, 33%, moyen et dans 25% des cas, faible.

I- LEADERSHIP DES COLLECTIVITÉS LOCALES

- Parmi les domaines d'activité dont les représentants des communes pensent pouvoir assurer la gestion dans les années à venir, les réponses des concernées ont été comme suit :
 - Education : 50% des communes se voit apte à assurer la gestion.
 - Santé : 42% des communes se voit apte à assurer la gestion.
 - Culture : 75% des communes se voit apte à assurer la gestion.
 - Transport : 100% des communes se voit apte à assurer la gestion.
 - Traitement des eaux usées et pluviales : 84% des communes se voit apte à assurer la gestion.
 - Traitement des déchets et gestion des décharges : 92% des communes se voit apte à assurer la gestion.
- Les projets intercommunaux ne constituent pas une pratique courante pour la quasi-totalité des communes (seule une commune sur les 12 concernées a déjà mis en œuvre un projet intercommunal). A l'origine de cette faiblesse, les responsables communaux citent l'éloignement géographique (50%), le manque de volonté (33%) et des essais non concluants dans le passé (8%).
- Les programmes de partenariat public-privé ne constituent pas une pratique courante, 50% des communes n'ont pas mis en œuvre de tels programmes. Pour les autres communes, ces programmes, ponctuels, sont souvent venus accompagner des accords de jumelage avec des communes étrangères. Le partenariat public-privé, avec les opérateurs privés locaux, est quasiment absent des pratiques communales
- Seulement 5 communes sur 12 ont conclu auparavant des conventions de coopération décentralisées avec des communes étrangères. Ces conventions portent essentiellement sur un jumelage plutôt formel.
- Le respect par la population des décisions communales a connu une régression importante après la révolution du 14 janvier 2011.

Avant la révolution : les responsables communaux jugent que la population respectait toujours ces décisions à 16%, souvent à 75% et rarement à 8%.

Après la révolution : les responsables communaux jugent que la population respecte souvent ces décisions à 8% et rarement à 92%.

 - En cas de litige avec la population :
 - Le recours à la médiation en vue d'un règlement à l'amiable est dans 92% des cas.
 - Le recours à la tutelle est dans 33% des cas.
 - Le recours à la justice est systématique dans 100% des cas.
 - Les difficultés pratiques de mise en application des textes réglementaires et institutionnels sont rencontrées par toutes les communes. A l'origine de ces difficultés les responsables communaux évoquent l'affectation récente de la police municipale à la sûreté nationale (33%), le refus postrévolutionnaire de l'autorité des institutions (25%), la non application de la loi dans l'environnement actuel postrévolutionnaire (25%) et l'ambiguïté des textes (16%).
- Pour contourner ces difficultés, les responsables communaux interviewés évoquent la révision du statut de la police municipale (33%), la revue du cadre réglementaire (25%) et l'amélioration de l'encadrement du personnel municipal (25%)
- Les communes questionnées, à part 2 d'entre elles, ne disposent pas de plan de formation destiné aux membres du conseil municipal. A l'origine de cette lacune, on retrouve l'absence de conseil municipal actuellement (16%), le manque de structure en charge de la formation au sein de l'administration municipale (33%) et la gestion centralisée de la formation des élus locaux par le CFAD (25%)
- Concernant la formation des élus locaux pour la période 2012/2013, la majorité des communes (84%) a participé à des sessions de formation concernant la planification et gestion des projets (25%), le programme CFAD (33%), la propreté et la gestion des déchets (16%) et la coopération internationale (8%)

I- LEADERSHIP DES COLLECTIVITÉS LOCALES

- Pour 84% des communes questionnées, on note l'absence d'un code de conduite des élus locaux précisant leurs obligations, relations avec l'administration communale, les citoyens et les médias. 25% des personnes interviewés pensent que la loi organique des communes suffit. Alors que 16% avouent ne pas avoir pensé à ça et également pour ceux qui n'ont pas d'élus locaux, pour le moment.
- Concernant les difficultés rencontrées par les communes lors de la mise en œuvre des projets municipaux, les réponses des représentants communaux sont comme suit :
 - Suivi technique des projets : 58% avouent avoir des difficultés
 - Suivi financier des projets : 42% notent des difficultés à ce niveau
 - Manque de ressource humaine qualifiées : 100% rencontrent cette difficulté
 - Absence de logiciel informatique adapté : 92% sont touchés par cette difficulté
 - Mauvaise coordination avec les concessionnaires publics : 75% sont concernées
- Les suggestions formulées par les responsables communaux en vue d'améliorer le leadership local des communes sont les suivantes (classement par ordre d'importance selon la fréquence des réponses) :
 - Renforcement de la qualification et de la motivation du personnel communal
 - Révision du cadre réglementaire régissant les activités communales
 - Amélioration des ressources communales
 - Mise en place d'une décentralisation effective
 - Amélioration de la communication interne et externe

Contrairement aux dispositions du décret -loi n° 2011-41 du 26 mai 2011 relatif à l'accès aux documents administratifs des organismes publics (connu sous le nom d'open gov) modifié par la décret-loi n°54-2011 du 11 juin 2011 en faveur de plus de garanties en plus de l'effet immédiat, aucune mesure pratique et significative n'a été engagée au niveau des communes questionnées pour pallier à cette insuffisance.

Ne disposant pas de manuels de procédures définissant clairement les tâches des différents services municipaux ni de procédures de suivi ou d'évaluation des programmes communaux permettant l'élaboration et la publication de rapports périodiques pertinents, l'action municipale est toujours loin d'être accessible au contrôle des citoyens.

L'activité municipale est soumise au contrôle par les receveurs des finances, les services d'inspection du Ministère de l'Intérieur et du Gouvernerat et le contrôleur des dépenses. Néanmoins les rapports d'audits ne sont pas rendus publics et considérés, par la plupart des responsables communaux interviewés, comme étant confidentiels et à usage interne.

En l'absence de volonté, prise de conscience et d'outils de communication adaptés facilitant l'accès aux documents administratifs, les communes font toujours recours à un affichage au sein des bâtiments municipaux couvrant uniquement quelques documents plutôt liés à des décisions municipales courantes qui ne permettent pas une appréciation globale de la gestion des ressources budgétaires communales. Par ailleurs l'absence de procédures, cadre réglementaire et ressources humaines qualifiées pour la gestion des réclamations des citoyens entravent l'émergence d'une culture de transparence et de redevabilité surtout en cette période de fortes tensions entre la population et l'administration municipale.

II- TRANSPARENCE ET REDEVABILITÉ

- Dans 58% des cas, aucune mesure n'est prise pour permettre à la population d'accéder aux documents de l'administration communale (PAU, rôles, dettes, rapports...). Dans le cas contraire, c'est l'affichage de certains documents qui prime. Les responsables communaux expliquent ce phénomène par le désintéressement de la population et l'absence de supports de communication (cellule d'information, site web dynamique...)
- Les PV des réunions du conseil municipal ne sont pas rendus publics dans toutes les communes questionnées. Cela est essentiellement dû à l'absence d'outils de communication (40%), l'absence de tradition dans ce sens (25%) et le recours à l'affichage dans les locaux de la commune (8%)
- L'absence de manuel de procédures internes a été constatée dans toutes les communes questionnées (100%). La réponse des responsables communaux quant à l'origine de cette faiblesse se résume comme suit :
 - 33% : Faible encadrement et manque de moyens
 - 16% : Absence de savoir faire et de volonté. Idem pour l'utilisation du guide fourni par la DGCPL
 - 8% pour chacune des réponses : manque de ressources humaines qualifiées, usages d'essais élaborés dans le cadre du PCGD et fiches de postes en cours d'élaboration
- Toutes les communes interviewées ont exprimé le besoin de disposer d'un manuel de procédures internes.
- Les activités des communes sont soumises au contrôle par les receveurs des finances, inspection du Ministère de l'Intérieur, services du Gouvernerat, contrôleur des dépenses
- Les rapports de contrôle/audit des services municipaux ne sont pas publiés/affichés pour toutes les communes. Ces rapports sont considérés comme étant confidentiels pour 50% des interviewés et à usage interne pour 33% d'entre eux
- L'absence de système de suivi des plans et des programmes communaux est constatée dans 93% des cas. Dans le cas contraire, ce dispositif se résume à des réunions de travail et à des états de suivi. Cette défaillance s'explique par l'absence d'outils (tableaux de bord, logiciels ...) pour 33% des interviewés. Ils évoquent également le manque de ressources humaines qualifiées (8%), le système GRB non opérationnel (16%) et l'absence de procédures (16%)
- L'absence de système d'évaluation des programmes communaux est également constatée dans 93% des cas. Dans le cas contraire ce dispositif se résume à l'évaluation de l'avancement physique de la mise en œuvre des projets. Cette défaillance est essentiellement expliquée par le manque de moyens et de ressources humaines qualifiées pour 33% des interviewés. Le même pourcentage est évoqué étant donné que cette tâche est prise en charge par la DGCPL et la CPSCL. Le manque d'expérience et de savoir faire est évoqué à raison de 16% et le recours à des évaluations occasionnelles et verbales (8%).
- Les décisions communales font souvent l'objet de contentieux pour 40% des interviewés. Elles le sont rarement pour 60%.
- Seulement 8% des communes interviewées dispose de procédures de gestion de réclamation des citoyens à travers le bureau d'ordre. Pour le reste des pistes sont actuellement explorées à travers des programmes de coopération internationale (GIZ, CILG-VNGi ...) et des initiatives internes pour le moment difficile à mettre en place
- Les contraintes soulevées par les interviewés concernent essentiellement :
 - Le manque de communication/ sensibilisation envers les citoyens et les cadres municipaux
 - Les faiblesses en matière de ressources humaines qualifiées
 - Les faiblesses liées à l'organisation de l'administration municipale notamment l'absence de procédures clairement définies
 - Les suggestions formulées par les responsables communaux interviewés portent sur :
 - L'amélioration du système d'information communal (site web, service d'information ...)
 - L'organisation de campagnes de formation/ sensibilisation envers les agents municipaux et les citoyens
- L'amélioration de l'organisation de l'administration municipale
- Le renforcement des ressources humaines

Le déficit en termes de communication est plus que visible au sein des communes. La quasi-totalité des communes interviewées ne dispose ni de plan de communication formalisé, ciblé et doté des outils nécessaires, ni de service d'information et de communication envers la population, ni même de porte parole permanent, formé et qualifié.

L'image des collectivités locales est également ternie par l'absence de procédures de communication interne favorisant l'adhésion des membres de l'administration municipale et du conseil municipal aux projets/ actions de la commune.

L'information de la population des décisions communales et l'invitation des citoyens aux réunions du conseil municipal ne sont pas systématiques ou du moins efficaces (l'utilisation des supports de communication n'est pas justifiée et n'a pas subi de révision ou d'évaluation malgré les faibles résultats en terme de participation). Cela explique, certes en partie, la faible participation de la population à ces réunions.

Les techniques de promotion de la participation citoyenne sont peu maîtrisées et pas assez développées. Les communes organisent parfois des auditions publiques ou des opérations de communication de masse en faveur de la population sans que cela ne soit associé à une démarche de participation formalisée et couvrant tout le processus décisionnel.

Tout le long du processus décisionnel, la population n'est associée, souvent de manière formelle, que lors de la phase de programmation des programmes communaux. Il est clair qu'il ne s'agit là que d'une logique d'information et non de participation.

Enfin, les jeunes de moins de 40 ans demeurent sous-représentés au sein du « management » de l'administration municipale et du conseil municipal. De même que les collectivités locales ne disposent pas de procédures-outils de prise en charge des besoins spécifiques des groupes vulnérables et restent accrochées au canevas administratif du programme d'investissement communal fortement contesté.

III- PARTICIPATION ET INFORMATION

- Seulement 16% des communes concernées disposent de stratégie de communication formalisée envers la population. Ces stratégies ont été élaborées dans le cadre de programmes d'appui fournis par la GIZ et CILG-VNGI. Les communes ne disposant pas d'une telle stratégie, évoquent le manque de ressources humaines qualifiées (33%), le manque de moyens logistiques et financiers (16%) et le manque de tradition en la matière (16%).
- La quasi-totalité des communes interviewées ne dispose pas de porte-parole. Cette faiblesse est due à une « désignation » au cas par cas (33%), l'absence d'initiative dans ce sens (25%), le statut provisoire des délégations spéciales (16%) et l'absence de ce poste dans l'organigramme de la commune (8%)
- L'absence de service d'accueil au sein de l'administration municipale est constatée dans 75% des cas. Dans le cas contraire, ce service se résume à un box à l'entrée sinon à des espaces en cours d'aménagement
- La totalité des communes ne dispose pas de service d'information et de communication envers la population. Cette faiblesse est due, selon les responsables interviewés, au manque de moyens humains et financiers (40%), l'absence de stratégie de communication (16%), le recours à des process informels d'information et de communication (16%), le besoin de mettre en place une organisation adaptée (8%) et la priorisation de cette tâche (8%)
- La quasi-totalité des communes (92%) ne dispose pas de procédures de communication interne. Selon les interviewés, cette faiblesse incombe essentiellement à l'absence de procédures clairement définies (40%), le recours à des moyens archaïques (25%) et la charge de travail quotidienne des agents municipaux (25%)
- Toutes les communes avouent ne pas informer systématiquement la population de leurs décisions. Cette lacune est expliquée essentiellement par l'absence de moyens /outils de communication de masse ciblée. La plupart des interviewés indique que l'information n'est pas diffusée en masse mais plutôt orientée vers les personnes concernées par la décision en question.
- Parmi les communes interviewées, 75% invitent systématiquement la population aux réunions du conseil municipal à travers l'affichage et les annonces en médias. Les autres communes (3) n'ont pas pour le moment de délégation spéciale (conseil municipal) et ne tiennent donc pas de réunions.
- La participation de la population aux réunions du conseil municipal reste faible. Les résultats de l'enquête montrent que la population participe :
 - Jamais : 16%
 - Rarement : 58%
 - Souvent : 16%
 - Toujours : 8%
- Les communes dotées de site web sont au nombre de 7 parmi les 12 communes concernées par l'enquête. Ces sites web sont pour la quasi-totalité statique et ne contiennent pas des informations actualisées. Les autres communes sont soit mal équipées ou en cours de mettre en place des sites web, notamment dans le cadre du projet lancé par l'association Al Madanya.
- Les techniques utilisées par les communes pour faire participer la population se présentent comme suit :
 - La moitié des communes font recours à l'audition publique pour se concerter avec la population
 - La moitié des communes pratique une communication de masse pour informer la population
 - Les enquêtes de terrain sont pratiquées seulement par 40% des communes
 - La conception/ diffusion de prospectus ne concerne que 33% des communes interviewées
 - Aucune des communes n'organise un séminaire d'information au profit de la population.
 - L'organisation de conférences au profit de la population n'est pratiquée par aucune des communes
 - L'organisation de journées portes ouvertes n'est pratiquée que par 25% des communes
 - 40% des communes ont déjà organisé des discussions thématiques en faveur de la population et les organisations de la société civile
 - Les communes interviewées ne pratiquent pas d'autres outils/approches pour assurer l'information/participation de la population.
- Dans le processus de gestion de projets/programmes communaux, la participation de la population par phase est assurée comme suit :
 - Identification : 75%
 - Programmation : 8%
 - Mise en œuvre : 16%
 - Suivi & Evaluation : 16%

III- PARTICIPATION ET INFORMATION

- La quasi-totalité des communes ne dispose pas de procédures particulières favorisant la participation des groupes vulnérables. Cette faiblesse est expliquée par le manque de compétence et de ressources humaines qualifiées. Dans la plupart des cas, les responsables communaux engagent une planification sectorielle en dehors des besoins spécifiques de différents groupes. Ils pensent aussi qu'une telle planification est assurée par les organisations de la société civile.
- La participation des jeunes aux conseils municipaux se présente comme suit :
 - 33% : Aucune
 - 60% : Moins de 50%
 - 7% : entre 50% et 60%
- Dans toutes les communes où les jeunes sont représentés (8 sur 12), des commissions municipales sont présidées par des jeunes. Ces commissions sont en charge de la santé (1), affaires sociales et tourisme (1), propreté et environnement (2), permis de bâtir (1), travail associatif (1) et autres réponses (2).
- La représentation des jeunes dans les différentes catégories professionnelles au sein de l'administration municipale peut être résumée comme suit :
 - Directeur : 1 commune
 - Sous-directeur : aucune commune
 - Chef service : 5 communes
 - Agents : 12 communes
 - Ouvriers : 12 communes
- Pour 40% des responsables communaux interviewés, les besoins des jeunes sont pris en considération dans le processus de planification et d'élaboration des politiques et programmes communaux à travers la composante jeunesse, sport et culture du programme d'investissement communal. Pour les 60% des communes qui n'adoptent pas de procédures particulières envers les jeunes, cette faiblesse s'explique par l'absence de moyens humaine et financiers ainsi que l'adoption d'une politique plutôt sectorielle
- Les responsables communaux interviewés résument les difficultés rencontrées en matière de promotion de la participation de la population dans le processus décisionnel communal par :
 - La perte de confiance entre commune et citoyen
 - Le désintéressement de la population notamment les jeunes
 - La forte centralisation des programmes communaux notamment le PIC
 - L'absence de procédure clairement définie en faveur de la participation citoyenne dans les affaires communales
 - Moyens et ressources limités
- Les suggestions des responsables communaux en vue de promouvoir la participation citoyenne aux affaires de la commune ont porté essentiellement sur :
 - Amélioration de la communication de la commune
 - La mise en place de procédures formalisées de participation
 - Le renforcement des compétences et la formation des cadres communaux

2 RÔLE ÉCONOMIQUE DES MUNICIPALITÉS



L'article premier de la loi organique des communes (loi n°75-33 du 14 mai 1975) prévoit une participation de la commune « dans le cadre du plan national de développement à la promotion économique, sociale et culturelle de la localité ».

L'enquête montre clairement que la participation des collectivités locales à la promotion de l'économie locale, quoique conforme à l'esprit de la loi, n'est ni organisée ni planifiée.

Le soutien à l'investissement à travers les travaux d'aménagement et d'infrastructures est réalisé par les collectivités locales en absence de données économiques de base, d'études économiques actualisées ou de plan de développement de l'économie locale négocié.

Plutôt axée sur un programme d'investissement communal (PIC) dont le processus d'élaboration accuse une faible participation, notamment des opérateurs économiques locaux, les collectivités locales enquêtées se contentent d'assister, uniquement sur demande, les initiatives d'investissement.

Dépourvues de ressources humaines qualifiées capables de dynamiser le rôle économique d'une administration municipale déconnectée de l'économie locale, que les responsables communaux interviewés considèrent d'ailleurs du ressort des autres structures déconcentrées, les collectivités locales ne sont pas pour le moment en mesure de jouer un rôle économique important.

A défaut d'informations économiques fiables, de ressources humaines qualifiées, d'une réorganisation de l'administration municipale et d'une revue du processus décisionnel du programme d'investissement communal envers une meilleure participation, la participation des collectivités locale à la promotion économique des localités demeurera limitée voir défectueuse et pour le moins loin de répondre aux attentes des acteurs économiques locaux.

- Le rôle de l'administration municipale dans la vie économique communale se traduit par (par ordre de fréquence des réponses) :
- Aménagement de marchés de gros, hebdomadaire, de bétail et abattoirs
- Aménagement des espaces et infrastructures (complexes commerciaux, zones industrielles...)
- Commandes publiques et investissements collectifs
- Seule 1 commune sur 12 déclare avoir des informations/ données économiques générales. Les responsables communaux indiquent que cette faiblesse est principalement liée à l'organisation actuelle de l'administration qui ne prévoit pas un tel service ainsi qu'à l'absence de personnel qualifié. D'autres considèrent que cette tâche ne relève pas de la compétence des communes.
- Aucune des communes ne dispose de plan de développement économique local. Cette faiblesse est expliquée par :
 - Compétence assurée par d'autres structures : 33%
 - Manque de savoir faire : 25%
 - Manque de moyens financiers : 16%
- Aucune des communes n'a, parmi ses effectifs, un cadre chargé/formé en développement économique local. Cette défaillance est expliquée par l'absence de ce poste dans l'organigramme de la commune (40%), le manque de ressources humaines qualifiées (25%) et l'inutilité de ce poste selon les personnes interviewées (25%)
- Seules 3 communes sur 12 ont réalisé des études économiques pendant les trois dernières années dont une par un bureau d'étude et les deux autres dans le cadre de programmes de coopération internationale. Pour les autres communes, 4 pensent ne pas être concernées par cette tâche alors que 2 autres ont dit ne pas avoir les compétences nécessaires.
- Les communes qui affirment avoir fourni des services d'assistance/ orientations aux opérateurs économiques publics et privés sont au nombre de 5 sur les 12 communes concernées. Ces prestations se limitent à des incitations à l'investissement dans le cadre des prérogatives de la commune (terrain, autorisations, aménagement...). Dans le cas contraire, les responsables communaux considèrent que cette tâche relève des compétences des autres structures et qu'ils ne disposent pas de ressources humaines qualifiées au sein de l'administration municipale.
- Toutes les communes ne disposent pas d'informations économiques actualisées concernant :
 - Investissement agricole : 0%
 - Investissement industriel : 0%
 - Investissement services : 0%
 - Consommation : 0%
 - Emploi : 0%

3 APPUI À LA SOCIÉTÉ CIVILE



Après l'euphorie des premiers mois de l'après révolution, les responsables municipaux sont aujourd'hui plus réservés sur les perspectives de collaboration avec les associations pour la gestion des affaires locales et ne semblent pas avoir capitalisé les actions de collaboration menées dans différents domaines. Des contraintes majeures ont été évoquées pour expliquer la situation, notamment l'absence ou le non fonctionnement de Délégations Spéciales dans certaines communes, conjuguées au manque de personnel qualifié et à la faiblesse des moyens. Cependant, force est de reconnaître que ces facteurs ne peuvent justifier à eux seuls les lacunes constatées. Les relations municipalités-SC manquent avec évidence d'information, de cadrage et d'organisation, bien que les représentants communaux reconnaissent le rôle majeur de la SC dans la gestion de la Cité et l'instauration de la démocratie locale.

Du côté des organisations et acteurs de la société civile, le besoin de « pédagogie » et « d'apprentissage de la démocratie » a été mis en exergue dans les ateliers régionaux organisés par CILG au cours des mois de juin et juillet 2013, autour des questions de participation des citoyens à l'action municipale et de participation des jeunes et des femmes à la gouvernance locale. Certains représentants d'associations ont par ailleurs déploré le déficit de confiance et de dialogue qui continue à caractériser les relations entre les communes, la SC et les citoyens, ce qui a d'ailleurs été corroboré par certaines communes qui reconnaissent leur manque d'information et communication de leur part envers les citoyens et d'expérience en gestion du dialogue social.

Pour accompagner le processus d'implication des citoyens et la Société Civile dans l'action municipale, cette enquête et les autres travaux préparatoires du PAGUDEL, montrent l'intérêt d'articuler l'appui du programme autour d'actions adaptées au contexte de chaque commune et visant le renforcement simultané des capacités communales et associatives. Le renforcement des capacités et de l'organisation des municipalités devrait leur permettre d'être plus aptes à animer le dialogue social, gérer l'information sur et à l'adresse des citoyens et de la SC, structurer et inscrire durablement leur participation dans les pratiques et l'action communale, à travers des mécanismes de participation permanents, développer des traditions d'échange intercommunal structuré sur la participation des citoyens et de la SC. Quant au renforcement des capacités de la Société Civile, il visera à permettre aux associations de s'inscrire dans la gestion des affaires locales et s'imposer progressivement comme acteurs de la vie locale, dotés d'une force de proposition, d'action, de médiation et de vigilance. Il doit également leur permettre de contribuer à la préparation d'un cadre favorable à des élections municipales libres et démocratiques.

APPUI À LA SOCIÉTÉ CIVILE

- La quasi-totalité des communes affirme qu'elle ne dispose ni de listes complètes des associations opérant sur le territoire communal ni de personne ou structure chargée des relations avec ces dernières, au sein de la municipalité.
- Les raisons évoquées pour expliquer cette situation sont multiples mais seulement 1/3 des communes considère qu'il faut disposer d'informations complètes sur les associations et organiser les relations avec elles. Les autres considèrent que la commune n'a pas les moyens de le faire, ou que c'est le rôle de la délégation territoriale ou encore que ces relations passent essentiellement par des relations personnelles.
- Malgré ces lacunes, les communes reconnaissent entretenir des relations régulières avec un certain nombre d'associations:
 - Associations mobilisées à travers le programme CILG/VNGi,
 - Union des Diplômés chômeurs,
 - Associations de développement et emploi
 - Associations de développement et promotion de la citoyenneté
 - Associations de protection de l'environnement et propreté
 - Associations de jeunesse ou œuvrant pour la jeunesse
 - Associations de défense des droits des femmes
 - etc...
- Les communes affirment cependant qu'en dehors d'un nombre limité d'associations, leurs relations avec ces dernières sont plus occasionnelles que régulières et qu'elles sont rarement formalisées (2 sur 12) mais qu'elles restent globalement constructives et non conflictuelles.
- La plupart des communes (10 sur 12) affirme avoir entrepris des projets de coopération avec des associations ; soit directement (Scouts, Silliana Aoula, Thala Solidaire, coalition d'associations pour la propreté...), soit avec l'appui de programmes de coopération (CILG/VNGi, GIZ, USAID). Celles qui n'ont pas développé de relations de coopération avec les associations (2 sur 12) l'expliquent par le manque de maturité et de représentativité de ces dernières.
- Les communes sont nombreuses à accorder des subventions aux communes (10 sur 12) mais, en dehors des associations sportives, il s'agit essentiellement de micro subventions accordées pour des événements culturels et des actions de bienfaisance.
- Seule une commune sur 12 déclare organiser régulièrement des sessions d'information destinées aux associations mais la majorité (10 sur 12) dit prendre en considération systématiquement (4/12) ou occasionnellement (6/12) leur avis dans la prise de décision communale. La réticence de certaines communes serait due au fait que la situation n'est pas propice (précarité des structures municipales, pas d'espace dédié au niveau des locaux de la commune). Les communes consultent les associations essentiellement sur les projets de développement et s'adressent principalement aux associations « constructives », avec lesquelles elles ont des relations privilégiées.

4 GENRE ET GOUVERNANCE LOCALE



A l'heure actuelle, la réalité des femmes dans la vie locale et municipale est en décalage avec les droits consacrés par le Code du Statut Personnel et les espoirs d'égalité de genre et de justice soulevés par la révolution. Comme le montrent les résultats de l'enquête, dans les villes partenaires de CILG-VNGi, le pourcentage de femmes dans les Délégations Spéciales opérationnelles (8 sur 12) oscille entre 4 et 17%. Une seule commune atteint 25 %. On est loin de la « masse critique » de plus de 30% de femmes, jugée nécessaire pour que des changements significatifs et durables s'opèrent. Les perspectives de changement générées par la révolution et la transition démocratique ne sont pas perçues de la même manière par tout le monde. Certaines personnes ayant participé à l'enquête ou aux différents ateliers-diagnostic considèrent que tous les espoirs sont permis alors que d'autres estiment que les risques de régression sont réels, notamment en matière d'égalité de genre. Les femmes en particulier nourrissent des craintes à ce sujet.

Bien que la situation en matière de préservation des droits des femmes soit préoccupante, il semble que personne, parmi les personnes rencontrées ne remette en cause le principe de l'égalité de droits entre les hommes et les femmes, au niveau de la répartition des responsabilités dans l'action municipale et la gestion de la ville. Les contraintes sont correctement identifiées mais des questions restent posées sur la manière d'évaluer et de lever ces contraintes, notamment celles liées à :

- la maternité et aux charges familiales et d'une manière plus générale, aux contraintes d'ordre socioculturel qui entravent les carrières des femmes au niveau municipal et leurs accès à la décision.
- Aux méthodes et approches d'identification des besoins spécifiques des hommes et des femmes et de planification des programmes, projets et investissements communaux

D'autres problèmes, inhérents à notre société, se sont aggravés dans cette période de crise. Ils devront être identifiés et analysés avec l'appui de la Société Civile afin d'éclairer l'action municipale qui doit être plus inclusive et attentive à l'éradication de situations d'exclusion qui frappent en particulier les femmes pauvres et isolées. Différentes solutions ont été évoquées par les personnes interviewées pour promouvoir l'égalité de genre, elles rencontrent dans une large mesure la stratégie d'intégration du genre dans le renforcement de la gouvernance locale démocratique en cours de définition par CILG et qui préconise un appui institutionnel pour intégrer l'approche sensible au genre au sein de la gestion municipale et promouvoir l'égalité de genre dans la gestion des ressources humaines et les évolutions de carrière.

- Au niveau des délégations spéciales, les femmes sont sous représentées, c'est ainsi que :
 - 5 communes affichent un taux de participation des femmes de 1 sur 8
 - 1 commune compte 2 femmes sur 8 dans la DS
 - 1 commune compte 4 femmes sur 24 conseillers
 - 1 commune compte 1 femme sur 24 dans la DS
 - 4 communes sur 12 n'ont pas de DS fonctionnelles donc la question de la représentation hommes/femmes ne se pose pas

• Les 2/3 des femmes membres de DS, sont à la tête de commissions municipales, notamment: commissions des marchés (2), santé et environnement (1), affaires juridiques (1), sports (1)... Ce chiffre pourrait être considéré comme valorisant pour la femme mais en réalité, il faut tenir compte du nombre réduit de délégués actifs et du niveau d'instruction des femmes déléguées, proportionnellement plus élevé que celui des hommes (hypothèse à vérifier).

• Concernant les avantages et inconvénients de la participation des femmes à l'action municipale, les réponses des hommes et des femmes sont peu différenciées. Selon eux (hommes et femmes), la participation de la femme est légitime (affirmation de ses droits, principe de non discrimination) et positive (sérieux, patience, honnêteté, plus organisée, plus souple, meilleure communicatrice, plus sensible à la jeunesse, à la culture...).

Ils évoquent par ailleurs la question de la disponibilité limitée des femmes à un certain moment de leur vie, en raison des congés de maternité et des engagements familiaux. Mais alors que les hommes se contentent de faire le constat de ces contraintes subies par les femmes, ces dernières déplorent que leurs carrières soient affectées par ces facteurs et souhaiteraient que des solutions soient apportées au sein de la famille et du cadre professionnel.

• Pour ce qui est de l'appréhension des facteurs favorisant aujourd'hui la participation des femmes à l'action municipale, les réponses sont plus différenciées :

- Les hommes affirment que c'est l'amélioration des compétences féminines et la démocratie qui vont inéluctablement favoriser l'égalité de genre
- Alors que les femmes pensent que la promotion de l'égalité de genre ne va pas de soi, que le contexte actuel n'est pas très favorable et qu'il faut passer par des signaux politiques forts et l'instauration de quotas.

• Pour ce qui est facteurs handicapants, la question des charges familiales est mise au cœur du problème par 50% hommes et 50 % des femmes, vient ensuite la question des freins socioculturels et politiques. Seule une réponse met en cause l'absence d'initiative des femmes (avis d'un homme).

• Tableau des effectifs des agents municipaux par catégorie et sexe (à finaliser)

Communes	DIRECTEUR		SOUS-DIRECTEUR		CHEFS DE SERVICES		AGENTS		OUVRIERS		TOTAL	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
MEDENINE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE	TAE
DHEHIBA	0		0		1		4		0			
BENGUERDANE	0		0		0		40	200	10			
Regueb	0		0	1	1	3	2	5	4	19	7	28
Sidi Bouzid	0	1	0	1	1	2	0	5	4	19	5	28
Sirs	0	0	0	0	0	1	4	8	4	8	8	17
Silana						1						
Kasserine	0	1	10	18	0	0	34	61	16	318	60	398
Tala	1	0	0	0	0	1	3	10	7	45	11	56
Jandouba	0	0	0	0	0	1	4	8	4	84	8	93
Le Kef	0	0	1	1	1	3	0	40	0	250	2	294
Béja	0	1	1	1	3	4	35	31	16	240	55	277

- Pour ce qui est de la prise en compte des besoins des femmes dans les processus de planification des politiques, programmes et projets municipaux, la réponse est unanime chez les hommes et les femmes dans toutes les communes, les besoins des femmes ne sont pas pris en compte. La principale raison donnée dans les ¾ des communes (10 sur 12), est qu'il n'y a pas d'approche genre, notamment au niveau des PIC, les autres évoquent le manque de moyens et les spécificités sociales et culturelles.

5 CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET FINANCIÈRES DES COMMUNES



La quasi-totalité des communes affirme que l'organigramme actuel compte de nombreux postes vacants et que l'organigramme officiel n'intègre pas toutes les structures administratives nécessaires pour une gestion efficace des services municipaux. Sur le plan informatique, les communes affirment majoritairement qu'elles sont relativement bien dotées en matériel (hard) mais sont loin de l'être en matière de logiciels (soft). Malgré son extrême importance pour la gestion communale, l'application Gestion des Ressources Budgétaire (GRB) n'est effectivement opérationnelle que pour une seule commune. Privées de cet outil, les communes sont incapables de suivre régulièrement et automatiquement leurs ressources financières. Elles ne pourront pas ainsi planifier, programmer, gérer les projets, élaborer des rapports d'activités, maîtriser l'endettement. Elles ne pourront pas élaborer un tableau de bord de gestion muni d'indicateurs pertinents aidant à la prise de décision. D'ailleurs, la totalité des communes déclare ne pas disposer de cet outil malgré son extrême importance et affirme en avoir énormément besoin pour la gestion de leurs activités.

Le suivi technique et financier des projets municipaux se fait manuellement dans toutes les communes dans la mesure où aucune d'entre-elles ne dispose de logiciel informatique spécialisé en la matière. Les principales difficultés rencontrées par les communes dans le recouvrement des taxes sont attribuées au manque de civisme des citoyens, au manque de ressources humaines qualifiées et à l'absence d'un système d'information (logiciel, tableau de bord, indicateurs...) aidant les communes à maximiser leurs ressources financières.

Les ressources humaines forment clairement le maillon le plus faible de l'organisation municipale et sont souvent citées comme l'une des principales causes de tous leurs maux. Elles ont été critiquées à tous les niveaux, soit en l'occurrence : leur nombre, leur qualité, leur encadrement, leur motivation, leur formation, les procédures de leur recrutement, la gestion des emplois et des compétences, l'absence de fiches de fonctions, l'absence d'informations actualisées sur les effectifs employés et de logiciel spécialisé dans la GRH...

Toutes les lacunes constatées ont été essentiellement imputées par la majorité des communes interrogées à la mauvaise organisation administrative, à l'absence de procédures formalisées et au manque de ressources humaines qualifiées. Ces carences expliquent également, selon la plupart des communes, la mauvaise circulation interne de l'information et donc l'absence de transparence et de coordination entre services communaux.

I- ORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMUNES

- Les 12 communes interviewées ont affirmé unanimement que l'organigramme actuel de la commune compte des postes vacants non pourvus des compétences nécessaires. Les postes vacants les plus cités ont été le secrétaire général (3 fois cités), certains chefs de services, responsables du service technique et/ou de la propreté tels que : ingénieur, urbaniste, gestionnaire de projets... et un juriste.
- Pour les 100% des communes, l'organigramme officiel n'intègre pas toutes les structures administratives internes dont la commune a besoin pour une gestion efficace des affaires de la ville. Les principales structures manquantes, selon les interviewés, sont liées à la direction technique (architecte/urbaniste, gestionnaire de projets...), la communication, la planification, les relations avec les citoyens et l'organisation.
- Les logiciels disponibles dans toutes les communes sont Adab (dépenses communales, GRB (ressources municipales) et Madania (Etat civil). Cinq communes parmi les 12 disposent de l'application « Oujour » spécialisée dans la GRH.
- Dix communes parmi les 12 déclarent disposer de logiciels informatiques non utilisés dont principalement la « Gestion des Ressources Budgétaires » ou GRB (8 citations parmi les 12 communes). Parmi les 4 communes déclarant que leur GRB est fonctionnelle, 2 seulement affirment qu'elles intègrent les arriérés dus par les contribuables alors que les 2 autres n'en tiennent pas compte. Signalons que la non prise en compte des arriérés constitue un handicap majeur à la GRB et réduit grandement son utilité. On peut donc affirmer que la GRB n'est effectivement fonctionnelle que dans 2 communes uniquement.
- L'un des outputs majeurs de la GRB est la liste des contribuables les plus endettés, qui permet de procéder à un suivi ciblé et ne pas consacrer trop d'efforts aux petites dettes. Or, une seule commune a déclaré pouvoir accéder à ce type de listes, pourtant essentielle au recouvrement et qui constitue d'ailleurs la principale raison d'être de la GRB. En l'absence de la GRB, les communes déclarent avoir recours essentiellement au suivi manuel de leurs ressources budgétaires et utilisent la base de données du logiciel ADAB. La non opérationnalité de la GRB est expliquée par des raisons techniques ainsi que les difficultés d'insertion des arriérés d'avant 2007. Rappelons que le logiciel GRB a été développé par le bureau privé « SIDES Informatique » puis rétrocédé au CNI, comme ce fût le cas pour le logiciel « Madania ». Or, des problèmes de changement de codifications ont empêché l'intégration automatique des arriérés dans la base de données du logiciel que ni Sides, ni la CNI n'ont réussi à résoudre. Aussi, le nombre important de problèmes techniques soulevés par la GRB dans la plupart des communes n'a pas permis d'assurer un SAV efficace. Pour tous ces problèmes, certaines communes ont commencé à abandonner cette application pour revenir à leurs anciens logiciels et d'autres se contentent de l'utiliser à son strict minimum, c'est-à-dire uniquement pour la publication des rôles de l'année en cours.
- 7 communes parmi les 12, déclarent élaborer des rapports d'activité généralement mensuels. Signalons toutefois que les interviewés n'ont pas tous la même compréhension du terme « rapport d'activités » et les confondent souvent avec les quelques tableaux de suivi financier qu'ils élaborent sur demande de la DGCP et les font transiter par les gouvernorats. Soulignons à ce propos, qu'en l'absence d'un tableau de bord de gestion automatisé, il sera difficile aux communes d'élaborer des rapports d'activités périodiques dignes du nom.
- 11 communes parmi les 12 affirment ne pas disposer d'un tableau de bord en vue de piloter leurs activités respectives. La seule commune ayant affirmé disposer d'un tableau de bord déclare qu'il est manuel, ce qui jette un grand doute sur son efficacité et surtout sa pérennité. Les ¾ des communes ne disposant pas de tableaux de bord déclarent en avoir énormément besoin.
- 5 communes uniquement déclarent élaborer des statistiques périodiques sur leurs réalisations et 7 ne le font qu'épisodiquement. Ces statistiques concernent essentiellement les finances communales et parfois le service technique ou les RH. Les raisons les plus évoquées pour l'absence de telles statistiques ont trait à la mauvaise organisation, à l'absence de procédures ou à la réticence de certains responsables à en assumer la charge.

I- ORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMUNES

- D'après la majorité des responsables interrogés, les difficultés de circulation interne de l'information sont essentiellement dues à la mauvaise organisation et aux problèmes de coordination. Il faut dire qu'avant la révolution, la transparence et la communication interne n'ont pas toujours été les points forts des communes et on peut donc parler d'absence de traditions, de réflexes et de savoir faire dans ce domaine.
- 7 communes, parmi les 12, ont estimé que les moyens matériels et informatiques (hard) étaient suffisants pour assurer leurs missions dans les meilleures conditions. En ce qui concerne l'informatique, les interviewés sous-entendaient, à travers leurs réponses, les équipements (hard) et non les logiciels (soft) qui sont loin de couvrir leurs besoins.
- 7 communes, parmi les 12, ont déclaré qu'elles disposaient d'un réseau informatique interne ce qui est de nature à faciliter la communication interne, l'échange d'informations utiles entre les services et l'automatisation du tableau de bord une fois élaboré. 10 communes, parmi les 12, ont déclaré qu'elles disposaient de l'ADSL, ce qui est essentiel pour leur communication externe et leur liaison automatique avec notamment la recette des finances (RDF).
- 10 communes parmi les 12 affirment qu'elles participent directement dans le recrutement de leurs personnels employés et qu'ils ne sont donc point imposés par la tutelle. Cette affirmation nous semble assez douteuse, notamment avant la révolution, compte tenu de la qualité des employés titularisés et la non adéquation de leurs diplômes aux postes d'affectation. Parmi les 10 communes qui ont avancé une telle affirmation, 5 ont déclaré que le recrutement est intégralement assuré par la commune et 3 l'ont nuancé en disant qu'il y avait quelques exceptions à cette règle.
- 50% des communes interrogées affirment disposer d'un service RH. Les 6 communes qui n'en disposent pas l'expliquent essentiellement par la mauvaise organisation, l'absence de procédures et le manque de personnel qualifié.
- En ce qui concerne la gestion des emplois et des compétences au niveau de l'administration municipale, 2 communes la qualifient de bonne, 8 de moyenne et 2 de faible. 10 communes parmi les 12 reconnaissent qu'en fin de compte les bonnes personnes ne sont pas toujours affectées aux bons postes.
- En ce qui concerne le suivi technique et financier des projets prévus dans le cadre du PIC, la procédure suivie est celle imposée par la tutelle. On note toutefois que ce type de suivi n'est pas automatisé à cause de l'absence d'un logiciel spécifique (tel que MS Project) à même d'aider les communes à le faire. Il faudra combler rapidement cette lacune compte tenu de l'ampleur de certains projets et des montants mis en œuvre. D'ailleurs toutes les communes interviewées ont déclaré ne pas disposer d'un tel logiciel. Toutes les communes ont déclaré avoir besoin d'un tel logiciel et reconnaissent ainsi les limites du suivi manuel non automatisé.
- En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les communes dans le recouvrement des taxes, elles sont rendues essentiellement au manque de civisme des citoyens (11 citations), au manque de RH qualifiées (9 citations), à l'absence d'un système d'information avec logiciel et tableau de bord (5 citations) et aux faibles capacités financières des communes (2 citations).
- Les principales difficultés rencontrées pour assurer une meilleure gestion des services et projets communaux sont incontestablement les carences en RH (9 citations) et la faiblesse des capacités financières des communes (7 citations). Certaines communes ont également donné d'autres arguments tels que : mauvaise organisation et coordination, l'absence de procédures formalisées, l'absence d'un système d'information et l'absence d'une stratégie de développement des villes (SDV). Tous ces arguments sont toutefois liés au manque de ressources souligné par les 2 premières causes.
- Les suggestions les plus citées en vue d'améliorer la gestion communale ont trait : 1/ au renforcement et à une meilleure motivation des RH (11 citations), 2/ à l'élaboration d'un système d'information avec logiciel et tableau de bord (5 citations), 3/ à la révision de la législation municipale (LOC, CFL...), 4/ au renforcement des capacités financières et 5/ à l'amélioration de l'organisation et à la formalisation des procédures (4 citations pour chacune des 3 dernières suggestions).

• **Seulement 16% des communes concernées disposent de stratégie de communication formalisée** Malgré des différences de taille et d'emplacement géographique, la plupart des communes se partagent les mêmes difficultés et carences au niveau du système de recouvrement de leurs droits, redevances et taxes. Le diagnostic a permis d'aboutir aux constats suivants :

- Un recouvrement assez faible et parfois dérisoire de la taxe sur les immeubles bâtis (TIB) qui s'expliquerait selon les responsables interrogés par l'évasion fiscale due au manque de civisme des citoyens, à la méconnaissance de l'assiette fiscale due à un recensement précaire et aux lacunes du système de recouvrement (manque d'outils, de RH, liaison avec la RDF...).
- Un potentiel assez intéressant de la taxe sur les entreprises (TCL) mais souvent mal exploité à cause de la méconnaissance de la loi et l'absence de procédures formalisées et des logiciels nécessaires à son exploitation optimale.
- Dans plusieurs communes, les revenus des marchés affermés (hebdomadaire, de gros, de bétails...) constituent une composante essentielle des recettes.
- Les salaires constituent souvent un fardeau pour les communes notamment après la régularisation de dizaines d'ouvriers de chantiers jadis payés par les conseils régionaux mais désormais pris en charge par les municipalités. Il est vrai que des subventions exceptionnelles furent accordées par l'Etat aux communes en 2011 et 2012 pour y faire face mais jusqu'à quand continueront-elles d'en bénéficier ?
- Les dépenses d'énergie continuent de grimper d'une année à l'autre compte tenu du renchérissement progressif des prix de ces produits. L'absence d'une véritable politique d'économie d'énergie dans les communes et l'absence de suivi en temps réel de telles consommations ne font qu'aggraver la situation.
- La propreté coûte de plus en plus chère aux communes laissant peu de capacités pour l'investissement, l'amélioration des services rendus et le développement de la ville.
- L'endettement constitue la voie incontournable pour les communes qui désirent investir.
- Beaucoup d'investissements se sont avérés improductifs du fait de la mauvaise planification et programmation ainsi que de l'insuffisance des études préalables nécessaires à leur dimensionnement optimal et donc à leur réussite.
- Beaucoup d'indicateurs-clefs sont au rouge dans de nombreuses communes, tels que : l'indépendance financière, la richesse financière, le poids des salaires, le taux d'épargne, le taux d'auto-financement des investissements, le taux d'endettement et les taux de recouvrement des taxes.
- Il faudrait ajouter à tous ces problèmes structurels, le problème foncier que traînent plusieurs communes depuis de nombreuses années et qui les empêchent d'exploiter l'espace de manière optimale et de planifier efficacement leur développement urbain.



RECOMMENDATIONS

1- RECOMMANDATIONS

GOUVERNANCE URBAINE DÉMOCRATIQUE

POUR UNE GOUVERNANCE LOCALE DÉMOCRATIQUE

Renforcer le leadership local des municipalités

Une vision stratégique et une gestion axée sur les résultats

Des procédures de gestion des affaires communales clairement définies

Une redéfinition des compétences des collectivités locales

Favoriser la participation citoyenne à la gestion des affaires communales

Des mécanismes de participation citoyenne au processus décisionnel

Un système de priorisation participative des besoins de la population

Prise en compte des besoins spécifiques des groupes vulnérables

Renforcer le système d'information et de communication des communes

Une stratégie de communication externe clairement définie

Des outils d'information et de communication adaptés

Promouvoir la culture de transparence et de redevabilité au sein des collectivités locales

Des rapports d'activités périodiques

Accès systématique aux documents de l'administration municipale

RENFORCER LE LEADERSHIP LOCAL DES MUNICIPALITÉS

Une vision stratégique et une gestion axée sur les résultats

Elaborer des stratégies de développement communales

Définir des critères de performances, de suivi et d'évaluation des programmes communaux

Doter les communes de cellules de planification et un personnel formé en la matière

Renforcement des compétences des cadres municipaux

Des procédures de gestion des affaires communales clairement définies

Adapter/ actualiser l'organigramme des communes

Elaborer un manuel de procédures internes communales

Mettre en place des tableaux de bord de gestion

Renforcement des compétences des cadres municipaux

Une redéfinition des compétences des collectivités locales

Promouvoir et définir un cadre légal du Partenariat Public-Privé

Promouvoir et définir un cadre légal de l'intercommunalité

Mettre en place un système de transfert des compétences (décentralisation) avec des indicateurs de performances et de suivi clairement définis

FAVORISER LA PARTICIPATION CITOYENNE À LA GESTION DES AFFAIRES COMMUNALES

Des mécanismes de participation citoyenne au processus décisionnel

Elaborer une cartographie des acteurs locaux et un répertoire des OSC

Mettre en place un comité de la ville, représentatif de la population

Organiser des campagnes périodiques de sensibilisation de la population

Associer la population, via le comité de la ville, à la formulation, programmation, mise en œuvre et suivi/évaluation des programmes communaux

Un système de priorisation participative des besoins de la population

Elaborer des programmes/budgets communaux participatifs

Elaborer des indicateurs de développement spécifiques à la commune

Mettre en place une base de données sur la population

Renforcement des compétences des cadres municipaux

Prise en compte des besoins spécifiques des groupes vulnérables

Développer des outils adaptés aux besoins des groupes vulnérables

Mettre en place une commission dédiée aux groupes vulnérables au sein du conseil municipal

Elaborer un guide de bonnes pratiques pour la prise en charge des besoins spécifiques des groupes vulnérables

RENFORCER LE SYSTÈME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DES COMMUNES

Une stratégie de communication externe clairement définie

Procéder à une évaluation de l'image de la municipalité auprès de la population

Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe

Mettre en place un service de proximité avec le citoyen

Elaborer une procédure de gestion des réclamations des citoyens

Mettre en place un service d'accueil

Renforcement des compétences des cadres municipaux

Des outils d'information et de communication adaptés

Mettre en place un service d'information

Mettre en place un site web dynamique pour la commune

Désigner/former un porte parole de la commune

Concevoir, produire et diffuser des supports de communication

RENFORCER LE LEADERSHIP LOCAL DES MUNICIPALITÉS

Promouvoir la culture de transparence et de redevabilité au sein des collectivités locales

Établir des rapports périodiques d'activités sur la base des indicateurs de performance établis antérieurement

Procéder à des évaluations externes des programmes communaux

Concevoir et mettre en place une base de données des achats communaux (procédures de sélection, évaluation, attribution et exécution des marchés communaux)

Renforcement des compétences des cadres municipaux

Accès systématique aux documents de l'administration municipale

Afficher systématiquement les documents municipaux

Publier les rapports de contrôle et d'audit

Publier les PV du conseil municipal

Se conformer aux dispositions du décret-loi n°2011-41 relatif à l'accès aux documents administratifs des organismes publics

2- RECOMMANDATIONS

RÔLE ÉCONOMIQUE DES MUNICIPALITÉS

POUR UN PARTICIPATION ACTIVE ET EFFICACE AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Améliorer l'environnement local des affaires

Elaborer des plans d'investissement communaux en concertation avec les opérateurs économiques

Mettre en place une base des données économiques de la ville

Elaborer une stratégie locale de l'emploi

Etablir les avantages à accorder à l'investissement au niveau local

Favoriser l'attractivité des communes

Elaborer des plans de développement stratégique de l'économie locale

Elaborer des études économiques multifactorielles

Promouvoir l'image de la commune auprès des investisseurs locaux et étrangers

Renforcer la coordination entre les opérateurs économiques

Mettre en place une cellule économique au sein de la commune

Mettre en place une plateforme de dialogue local sur le développement économique

3- RECOMMANDATIONS

**APPUI
À LA
SOCIÉTÉ
CIVILE**

POUR UNE SOCIÉTÉ CIVILE ACTIVE DANS LA PROMOTION DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE ET DES ÉLECTIONS LIBRES ET PACIFIQUES

Les CL facilitent la participation de la SC à la gestion des affaires communales

Des mécanismes de participation citoyenne au processus décisionnel

Des processus de dialogue social facilités par les CL et la SC

Des échanges régionaux sur la participation de la SC et des citoyens à la gestion des affaires locales

Renforcer le leadership de la SC dans la DP et la gestion des affaires locales

Des stratégies et des plans d'action de la SC pour promouvoir la DP et des élections libres et pacifiques

Des formations et des outils pour renforcer les capacités de la SC à animer la DP et promouvoir des élections libres et pacifiques

Appuyer les initiatives de la SC pour animer la DP et promouvoir des élections libres et pacifiques

Accompagner et contribuer au financement des initiatives de la SC

Accompagner et contribuer au financement des actions de partenariat au sein de la SC et SC-CL

LES CL FACILITENT LA PARTICIPATION DE LA SC À LA GESTION DES AFFAIRES COMMUNALES

Des mécanismes de participation SC et citoyenne au processus décisionnel

Elaborer une cartographie des acteurs locaux et un répertoire des OSC

Définir les mécanismes et outils de la participation de la SC au processus décisionnels

Elaborer un guide pratique pour la participation de la SC à l'action municipale

Mettre en place un comité de la ville, représentatif de la population et de la SC

Former le personnel municipal aux principes et pratiques de la participation

Des processus de dialogue social facilités par les CL et la SC

Définir les mécanismes et outils du dialogue social et former le personnel municipal et les associations

Elaborer un guide pratique pour la conduite du dialogue social

Faciliter l'élaboration de Chartes de valeurs au niveau local

Appuyer des expériences de conduite de dialogue social sur des questions d'intérêt majeur au niveau local

Des échanges régionaux sur la participation de la SC et des citoyens à la gestion des affaires locales

Mettre en place des pratiques d'échange régulier entre CL et entre CL et SC

Documenter les bonnes pratiques

Organiser des rencontres régionales et nationales autour des mécanismes de participation de la SC

RENFORCER LE LEADERSHIP DE LA SC DANS LA DP ET LA GESTION DES AFFAIRES LOCALES

Des stratégies et des plans d'action de la SC pour promouvoir la DP et des élections libres et pacifiques

Appuyer la définition de stratégies de développement des associations pour promouvoir la DP et participer à la gestion des affaires locales

Appuyer la définition et la promotion des chartes des valeurs de l'association

Appuyer l'élaboration de leur programme d'action et du plan de mise en œuvre du PA

Des formations et des outils pour renforcer les capacités de la SC à animer la DP et promouvoir des élections libres et pacifiques

Former les associations dans les domaines de la démocratie locale, de la GUD et du processus électoral

Former les associations pour les doter de capacités de mobilisation/leadership, médiation, vigilance, communication, plaidoyer, action...

Former les associations dans le domaine de l'égalité de genre et de la participation des jeunes

Appuyer l'élaboration des stratégies de communication des associations locales sur la DP et les élections municipales

Concevoir, produire et diffuser des supports de communication

APPUYER LES INITIATIVES DE LA SC POUR ANIMER LA DP ET PROMOUVOIR DES ÉLECTIONS LIBRES ET PACIFIQUES

Accompagner et contribuer au financement des initiatives de la SC

Définir les critères et conditions d'accès aux subventions CILG/VNGI

Lancer un appel à projets pour des initiatives innovantes de la SC pour animer la DP et promouvoir des élections libres et pacifiques

Accompagner la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des initiatives sélectionnées

Accompagner la capitalisation des projets et la diffusion des bonnes pratiques

Accompagner et contribuer au financement des actions de partenariat au sein de la SC et SC-CL

Lancer un appel à projets pour des initiatives innovantes de partenariat entre associations ou entre la SC et les CL pour animer la DP et promouvoir des élections libres et pacifiques

Accompagner la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des initiatives sélectionnées

Accompagner la capitalisation des projets et la diffusion des bonnes pratiques

4- RECOMMANDATIONS

**GENRE
ET
GOUVERNANCE
LOCALE**

INTÉGRER L'APPROCHE SENSIBLE AU GENRE, ASG, DANS LA GUD

Appui institutionnel aux communes pour intégrer l'ASG dans la gestion municipale

Intégrer l'ASG dans la gestion des services municipaux

Intégrer l'ASG dans la gestion des ressources humaines

Guide de procédures pour l'intégration du genre dans la gestion municipale

Formation des responsables municipaux et des associations pour intégrer l'ASG dans la planification et l'action municipales

Formation des responsables municipaux, SC et autres partenaires pour intégrer l'ASG dans les plans de développement municipaux, les PIC et les budgets et dans la programmation des projets et actions d'appui à l'économie locale

Guide pratique pour l'intégration du genre dans la planification et les projets municipaux

Formations des femmes en leadership

Formation sur les concepts et les dispositifs de l'égalité de genre et sur l'intégration du genre dans la GUD

Formations sur l'affirmation de la personnalité, de la confiance en soi, des aptitudes à guider et à commander, à négocier

Formation en techniques de communication, networking et lobbying

APPUI INSTITUTIONNEL AUX COMMUNES POUR INTÉGRER L'ASG DANS LA GESTION MUNICIPALE

Intégrer l'ASG dans la gestion des services municipaux et dans l'action communale

Diagnostic genre de la commune

Atelier de restitution des résultats du diagnostic au niveau de la commune

Formation des membres de la DS et personnel municipal sur les principes de l'égalité de genre et l'ASG

Identifier une personne « point focal de l'égalité de genre » au sein de la commune

Formation à un niveau régional ou national des formateurs locaux « genre dans la GUD et la gestion municipale »

Guide de procédures pour l'intégration du genre dans la gestion municipale

Identifier à travers le diagnostic genre les procédures sensibles au genre

Atelier communal autour de l'adoption de procédures sensibles au genre

Elaboration du guide de procédures intégrant l'ASG dans la gestion municipale

Formation du personnel pour l'utilisation du guide

FORMATION DES RESPONSABLES MUNICIPAUX ET DES ASSOCIATIONS POUR INTÉGRER L'ASG DANS LA PLANIFICATION ET L'ACTION MUNICIPALES

Formation des responsables municipaux, SC et autres partenaires pour intégrer l'ASG dans les plans de développement municipaux, les PIC et les budgets et la programmation des services urbains et actions d'appui à l'économie locale

Formation sur l'ASG dans la planification locale et municipale

Formation sur l'ASG dans la programmation financière: PIC et budgets participatifs

Formation sur l'ASG dans la programmation des projets municipaux

Guide pratique pour l'intégration du genre dans la planification et les projets municipaux

Elaboration d'un guide pratique sur la planification municipale sensible au genre

Formations sur l'utilisation du guide

Evaluation du guide et de son utilisation et finalisation

Formation de formateurs (trices) pour intégrer l'ASG dans la planification et l'action municipales

Publication et promotion du guide

FORMATION DES FEMMES EN LEADERSHIP

Formation sur les concepts et les dispositifs de l'égalité de genre et sur l'intégration du genre dans la GUD

Atelier de travail dans chaque région avec les associations sur le leadership politique des femmes

Identification des candidates à l'action politique intéressées par le renforcement de leurs capacités en leadership

Identification de l'offre de formation existante dans la région

Elaboration d'un module de formation « femmes et leadership au niveau municipal »

Formation sur l'affirmation de la personnalité, de la confiance en soi, des aptitudes à guider, à commander, à négocier

Identifier l'offre de formation ou élaborer le module

Organisation de la formation à un niveau local ou régional

Formation en techniques de communication, networking et lobbying

Identifier l'offre de formation ou élaborer le module

Organisation de la formation à un niveau local ou régional

Soutenir les campagnes des femmes leaders dans le cadre des principes de la GUD

5- RECOMMANDATIONS

**CAPACITÉS
ORGANISATIONNELLES
ET
FINANCIÈRES
DES
COMMUNES**

POUR UNE ORGANISATION MUNICIPALE PLUS EFFICACE

Faire un diagnostic de l'organisation actuelle des communes et élaborer une stratégie de leur réorganisation

Elaborer un guide de diagnostic de l'organisation communale

Réaliser un diagnostic et élaborer une stratégie de réorganisation d'une commune pilote

Généraliser le diagnostic et élaborer des stratégies pour le reste des communes

Identifier les nouvelles missions et les structures ou personnes aptes à les couvrir

Etablir une liste des missions (communication, planification stratégique, tableau de bord...)

Identifier et former les structures et personnes aptes à les prendre en charge

Valider et mettre en œuvre la nouvelle organisation dans les communes

Elaborer un manuel des procédures et d'organisation ainsi qu'un guide de services municipaux

Elaborer un manuel des procédures et d'organisation avec fiches de postes

Elaborer un guide des services municipaux

Elaborer une nouvelle procédure de gestion des projets et développer un logiciel pour sa prise en charge

Former les responsables municipaux à la manipulation de ces outils

Doter les services municipaux des logiciels informatiques nécessaires à leur gestion optimale

Concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord informatisé pour les communes

Concevoir et mettre en œuvre un logiciel de gestion des projets communaux

Concevoir et mettre en œuvre un logiciel de gestion des guichets de proximité avec citoyens et OSC

Concevoir et mettre en œuvre un site web dynamique pour améliorer l'attractivité des villes

POUR DES RESSOURCES HUMAINES COMMUNALES MIEUX EXPLOITÉES

Identifier et former des personnes consacrées à l'amélioration du recouvrement des taxes municipales

Responsable du recensement (observations de terrain, coordination avec police municipale, utilisation des images satellitaires, des SIG...)

Responsables des taxes « stratégiques » : TCL et OPVP

Identifier et former des personnes consacrées à la planification stratégique et à la gestion des projets

Responsable du maintien de la base de données locales alimentant les PDM en informations utiles

Responsables de la planification stratégique conduisant à l'élaboration des PDM et des PICs

Responsable de la gestion des projets municipaux

Identifier et former des personnes consacrées à la communication et à la promotion de l'attractivité de la ville

Responsable de l'organisation municipale et de la communication interne

Responsable de la communication externe visant la promotion de l'attractivité de la ville

Responsables des guichets de proximité avec les citoyens et les OSC

Identifier et former des personnes consacrées au maintien du tableau de bord, SIC, bases de données, site web, SIG...

Responsable du tableau de bord informatisé et de l'élaboration des rapports d'activités périodiques

Responsable du processus d'informatisation de la commune et de la maintenance des logiciels

Administrateur du site web dynamique

**POUR DES FINANCES COMMUNALES MIEUX
GÉRÉES ET PLUS TRANSPARENTES**

Améliorer le recensement pour une meilleure connaissance de l'assiette fiscale des communes

Utiliser les fonds de PAU numérisés pour enrôler les nouveaux immeubles et estimer les surfaces bâties

Formaliser une procédure de coordination avec la police municipale pour la MAJ des rôles

Mettre en place l'organisation, la procédure et les moyens nécessaires pour une actualisation annuelle du recensement

Optimiser l'organisation et les procédures de recouvrement des taxes stratégiques : TCL et OPVP

Désigner et former un Monsieur ou Madame TCL et OPVP

Établir des rôles spécifiques à la TCL et OPVP et recueillir les immatriculations fiscales pour une meilleure coordination avec les RDF

Formaliser les procédures de recouvrement de ces deux taxes

Activer le rôle de surveillance de la TCL

Améliorer le suivi des dépenses et de l'endettement municipal et élaborer un tableau de bord croisant dépenses et recettes

Concevoir et développer un logiciel informatique permettant le suivi quotidien des dépenses et endettement

Concevoir et mettre en place une stratégie de maîtrise des dépenses notamment énergétiques et de propreté

Concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord permettant le croisement des dépenses et des recettes budgétaires

Organiser des campagnes de sensibilisation périodiques contre l'évasion fiscale

Concevoir et organiser des campagnes de sensibilisation à grande échelle

Exploiter la GRB pour établir des listes des contribuables les plus endettés pour des poursuites ciblées

Impliquer les OSC, les médias, les partis, les imams... dans cet effort de sensibilisation du public

Récompenser les OSC les plus performantes en la matière

CONCLUSION

Les résultats du diagnostic organisationnel des communes mettent clairement en exergue la situation préoccupante dans laquelle elles se trouvent et révèlent d'importantes faiblesses en termes de leadership local et de capacités de planification et de gestion des services et des territoires communaux. Ils révèlent l'ampleur des difficultés actuelles et à venir pour gérer la situation de crise et passer à un niveau de performance supérieur en vue d'instaurer une gouvernance urbaine démocratique, inclusive et propice au développement de l'économie locale et au renforcement de la paix sociale

Mais cette enquête a également révélé la volonté des responsables et agents municipaux à améliorer leurs capacités et leurs compétences, à impliquer les citoyens et la Société Civile dans la gestion des affaires locales et à contribuer au développement économique et social de leur ville.

Pour répondre à ces ambitions, l'appui du PAGUDEL s'articulera autour d'actions adaptées au contexte de chaque commune et visant le renforcement simultané des capacités communales et associatives. Mais cet appui devra s'insérer dans un véritable Plan de Redressement des Municipalités et de Développement de la GUD qui nécessitera la contribution de l'Etat et de tous les organismes/programmes d'appui aux communes aux niveaux national et international.

Pour assurer le suivi-évaluation de ces efforts et le monitoring par les communes elles mêmes de la mise en œuvre des actions de redressement et de développement, CILG/VNGi mettra à la disposition des communes et de ses partenaires, un guide pratique élaboré pour conduire le diagnostic institutionnel et organisationnel des communes qui constitue un précieux outil d'accompagnement du processus de décentralisation et de promotion de la gouvernance locale démocratique.

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES COMMUNES

QUESTIONNAIRE

Le contenu de ce document est la propriété exclusive de CILG-VNGi. Toute reproduction, même partielle, publication, édition ou tout autre usage sous forme quelle soit sans l'accord préalable écrit de CILG-VNGi est strictement interdit.

Le Programme d'Appui à la Gouvernance Urbaine Démocratique et au Développement Economique Local –PAGUDEL- mis en œuvre par le Centre International de Développement pour la Gouvernance Local Innovante CILG-VNGi, bureau régional pour la Zone MENA de l'agence de coopération internationale de l'association des communes néerlandaises, vient accompagner le processus de transition démocratique en Tunisie.

Le PAGUDEL intervient dans 12 municipalités à savoir : Béja, Jendouba, Le Kef, Sers, Siliana, Thala, Kasserine, Sidi Bouzid, Regueb, Médenine, Ben Guerdane et Dhehiba.

Le PAGUDEL est initié en faveur des collectivités locales, institutions nationales et associations de la société civile en vue de favoriser une gouvernance urbaine démocratique, stimuler un développement économique local, renforcer la participation de la société civile au processus décisionnel communal, promouvoir la participation des femmes et des jeunes, appuyer le processus de décentralisation et favoriser la coopération transfrontalière Tuniso-Libyenne.

Le présent questionnaire s'inscrit dans cette démarche. Il a vise à effectuer un diagnostic rapide de l'état de la gouvernance locale municipale. Il permettra d'une part, d'identifier une première série d'actions et de mesures à appuyer par le PAGUDEL dans les douze municipalités partenaires et d'autre part, de mettre en exergue les questions spécifiques qui méritent d'être approfondies et de faire l'objet de diagnostics complémentaires. Nous citerons à titre d'exemple: les partenariats de la commune avec le tissu associatif, le secteur privé, les représentants des services déconcentrés de l'Etat, la participation des femmes et des jeunes à l'action et à la décision municipales et la prise en compte de leurs besoins spécifiques, l'identification et gestion des conflits (au sein de la commune, commune-société civile-citoyens, citoyens-citoyens).

Ce questionnaire est composé de deux parties :

La première partie porte sur les aspects qualitatifs de la gouvernance locale, le développement économique local, l'appui à la société civile, l'approche genre dans la gestion communale et les capacités financières et administrative de la commune. Cette première partie fera l'objet d'entretien mené par les consultants CILG-VNGi en faveur des responsables communaux.

La deuxième partie du questionnaire, présenté en annexes, concerne les données statistiques de la commune à remplir par l'administration municipale.

1

**GOUVERNANCE
LOCALE
DEMOCRATIQUE**

Q1. La commune dispose-t-elle d'un plan de développement stratégique communal (SDV, Agenda 21...) ?

- Oui Non En cours

Si oui, sous quel format ?

Si non, pourquoi ?

Q2. La commune dispose-t-elle de cadres chargés/ formés en planification stratégique urbaine ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

Q3. Les études réalisées au niveau de la commune s'effectue en se basant sur :

- Des études réalisées par les cadres de la commune
 Des études réalisées par des bureaux d'études
 Autres (à préciser)

Q4. Existe-t-il des indicateurs permettant d'évaluer l'impact des projets communaux sur la population ?

- Oui Non

Si oui, sous quels formats ?

Si non, pourquoi ?

Q5. Quelles sont les difficultés pratiques que rencontre la commune dans ses relations avec les représentations ? Régionales et locales ?

.....

Q6. Existe-t-il des conflits de compétences entre la commune et les services déconcentrés de l'Etat ?

- Oui Non

Si oui, de quels genres ?

Q7. La commune organise-t-elle des réunions périodiques avec les structures déconcentrées ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

Q8. Quelle est votre appréciation du niveau de collaboration des autres structures déconcentrées ?

- Elevé Moyenne Faible

Q9. Quelle est votre appréciation du niveau de collaboration avec le CFAD ?

- Elevé Moyenne Faible

Q10. Quelle est votre appréciation du niveau de collaboration avec la FNVT ?

- Elevé Moyenne Faible

Q11. Quelle est votre appréciation du niveau de collaboration avec la CPSCCL ?

- Elevé Moyenne Faible

Q12. Quelle est votre appréciation du niveau de collaboration avec la DGCL ?

- Elevé Moyenne Faible

Q13. En dehors de vos activités actuelles, quels sont les domaines d'intervention dont vous pourriez assurer la gestion dans le cadre de la décentralisation ?

- Education
 Santé
 Culture
 Transport
 Eaux usées et pluviales
 Traitement des déchets et gestion des décharges
 Autres (à préciser)

Q14. Avez-vous conduit des projets intercommunaux auparavant ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

Si oui, lesquels ?

Q15. Avez-vous conduit des projets de partenariat avec le secteur privé auparavant ?

- Oui Non

Si oui, de quel genre ?

Si non, pourquoi ?

Q16. La commune a-t-elle conclu de conventions de coopération décentralisée avec d'autres communes étrangères?

- Oui Non

Si oui, qui sont ces communes et quels sont les projets de coopération réalisés ou en cours de réalisation ?

Si non, pourquoi ?

Q17. Les décisions communales sont-elles respectées par la population ?

- Avant la révolution Toujours Souvent Rarement Jamais
 Avant la révolution Toujours Souvent Rarement Jamais

Q18. En cas de litige avec la population, la commune fait systématiquement recours à la :

- Médiation
 Tutelle
 Justice
 Autres (à préciser)

Q19. La commune rencontre-t-elle des difficultés pratiques dans la mise en application des textes réglementaires et institutionnels régissant le fonctionnement de la commune ?

- Oui Non

Si oui, quels genres de difficultés rencontrées ?

Que proposeriez-vous pour les contourner ?

Q20. La commune dispose-elle d'un plan de formation des membres du conseil municipal ?

- Oui Non

Si oui, dans quels domaines ?

Si non, pourquoi ?

Q21. Les membres du conseil municipal ont-ils bénéficié de sessions de formation en 2012/2013?

- Oui Non

Si oui, dans quels domaines ?

Si non, pourquoi ?

Q22. La commune dispose-t-elle d'un code de conduite destiné à tous les élus (utilisé aujourd'hui par les membres de la Délégation Spéciale) qui précise les obligations, les relations avec l'administration communale, avec les citoyens et avec les medias... ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

Q23. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'administration municipale lors de la mise en œuvre des projets communaux ?

- Suivi technique
- Suivi financier
- Manque de ressources humaines qualifiées
- Absence de logiciel informatique adapté
- Mauvaise coordination avec les concessionnaires publics (STEG, SONEDE, ONAS, TT...)
- Autres (à préciser)

Q24. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le leadership local de la commune ?

.....

.....

TRANSPARENCE ET REDEVABILITÉ

Q26. La population a-t-elle accès aux documents de l'administration communale (PAU, rôles, tableaux de bords de gestion, dette...)?

Oui Non

Si oui, comment et quels types de documents ?.....

Si non, pourquoi ?

Q27. Les PV de réunions de la commune sont-ils rendus publics ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

Si non, pourquoi ?

Q28. La commune dispose-t-elle de manuel de procédures internes ?

Oui Non

Si oui, pour quels domaines ?.....

Si non, pourquoi ?.....

En ressent-elle le besoin ?.....

Oui Non

Q29. Les activités de la commune sont-elles soumises au contrôle ?

Oui Non

Si oui, par qui ?

Si non, pourquoi ?

Q30. Les rapports de contrôle sont-ils publiés/ affichés ?

Oui Non

Si oui, par quel moyen/ support ?

Si non pourquoi ?

Q31. Existe-t-il un système de suivi des plans et des programmes communaux ?

Oui Non

Si oui, lequel ?

Si non pourquoi ?

Q32. Existe-t-il un système d'évaluation des plans et des programmes communaux ?

Oui Non

Si oui, lequel ?

Si non pourquoi ?

Q33. Les décisions communales font-elles l'objet de contentieux ?

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

Q34. Existe-t-il une procédure de gestion des réclamations des citoyens ?

Oui

Non

Si oui, laquelle ?

Si non pourquoi ?.....

Q35. Quelles sont les contraintes rencontrées par la commune pour assurer une meilleure transparence dans les achats communaux ?

.....
.....

Q36. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le leadership local de la commune ?

.....
.....

PARTICIPATION & INFORMATION

Q37. La commune dispose-elle d'une stratégie de communication envers la population?

- Oui Non

Si oui, quels en sont les principaux axes ?

Si non pourquoi ?

Q38. La commune dispose-elle de porte parole ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

Q39. La commune dispose-elle d'un service d'accueil ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

Q40. La commune dispose-elle d'un service d'information et de communication ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

Q41. La commune dispose-elle de procédures de communication interne ?

- Oui Non

Si oui, laquelle ?

Si non pourquoi ?

Q42. La population est-elle informée systématiquement des décisions de la commune ?

- Oui Non

Si oui, par quel moyen/ support d'information ?

Si non pourquoi ?

Q43. La population est-elle systématiquement invitée aux réunions du Conseil Municipal ?

- Oui Non

Si oui, par quel moyen/ support ?

Si non pourquoi ?

Q44. La population assiste-elle aux réunions du Conseil Municipal ?

- Toujours Souvent Rarement Jamais

Q45. La commune dispose-t-elle de site web ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

Q46. Avez-vous organisé dernièrement l'une des activités ci-dessous pour associer la population aux décisions de la commune ?

- Audition publique
- Communication de masse
- Enquête terrain
- Prospectus
- Séminaire
- Conférence
- Journées portes ouvertes
- Discussion thématiques
- Autre

Q47. A quel moment la population est-elle associée au processus décisionnel de la commune ?

- Identification/ formulation des décisions
- Planification/ programmation des activités
- Mise en œuvre des décisions
- Suivi & évaluation des décisions

Q48. Existe-t-il une procédure particulière de participation des groupes vulnérables (chômeurs, handicapés, jeunes, femmes, quartiers pauvres...) ?

- Oui Non

Si oui, par quel moyen/ support d'information ?

Si non pourquoi ?.....

Q49. Quel est le pourcentage de jeunes (moins de 40 ans) conseillers (membres de la délégation spéciale) sur l'ensemble des conseillers de la commune ?

.....

Q50. Existe-t-il des jeunes à la tête des commissions municipales?

- Oui Non

Si oui, de quelles commissions s'agit-il ?.....

Si non, pourquoi ?.....

Q51. Quelle est la représentation des jeunes au sein de l'administration de la commune ?

	% par rapport à l'effectif total
<input type="checkbox"/> Jeunes cadres directeurs (rices)	
<input type="checkbox"/> Jeunes sous-directeurs (rices)	
<input type="checkbox"/> Jeunes chefs de services	
<input type="checkbox"/> Jeunes agents	
<input type="checkbox"/> Jeunes ouvriers (ères)	

Q52. Les besoins des jeunes sont-ils pris en compte dans les processus de planification et d'élaboration des politiques, programmes ou projet municipaux ?

- Oui Non

Si oui, comment ?.....

Si non, pourquoi ?.....

Q53. Quelles sont les difficultés rencontrées par la commune pour assurer une meilleure participation de la population dans les programmes communaux ?

.....

Q54. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la participation de la population ?

.....

2

DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL

Q55A. Quel est, selon vous, le rôle économique joué actuellement par la municipalité ?

Q56. La commune dispose-t-elle d'informations sur les potentialités économiques de son territoire ?

Oui Non

Si oui, sous quel format ?

Si non pourquoi ?

Q57. La commune dispose-t-elle d'un plan de développement économique local ?

Oui Non

Si oui, sous quel format?.....

Si non, pourquoi ?.....

Q58. La commune dispose-t-elle de cadres chargés/ formés en développement économique local ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

Q59. Est-ce que la commune a réalisé des études économiques lors des 5 dernières années ?

Oui Non

Si oui, par qui ? (en interne, offices de développement, services déconcentrés...)

Si non, pourquoi ?

Q60. La commune fournit-elle des prestations (assistance/ orientations ...) aux opérateurs économiques publics et privés ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

Si non, pourquoi ?.....

Q61. La commune dispose-t-elle de bases de données actualisées concernant ?

		Oui	Non
Investissement	Agriculture Industrie Services		
Consommation			
Emploi			

3

**APPUI
A LA SOCIETE
CIVILE**

Q62. Quelles sont les données dont dispose la commune sur les associations opérant sur le territoire de la commune ? Nom, domaines, activités, adresse et coordonnées...

.....

Q63. La commune dispose-t-elle d'une structure ou d'une personne chargée des relations avec les associations ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

Q64. Quelles sont les associations avec lesquelles la commune entretient des relations régulières?

.....

Q65. Les relations avec les associations sont-elles :

- conflictuelles
- Régulières
- occasionnelles
- formalisées

Q66. La commune a-t-elle entrepris des projets de coopération avec certaines associations ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

Si non, pourquoi ?

Q67. La commune accorde-t-elle des subventions aux associations (en dehors des sportives) ?

Oui Non

Q68. La commune procède-t-elle à des séances d'information destinées aux associations ?

Oui Non

Si oui, avec quelle périodicité ? A quelle occasion ?

Si non, pourquoi ?

Q69. Les élus prennent-ils en considération les opinions des associations dans la prise de décision communale ?

Oui Non Parfois

Si oui, Pour quelles décisions et avec quelles associations ?

Si non, pourquoi ?

4

GENRE ET GOUVERNANCE LOCALE

*LES PERSONNES INTERVIEWÉES
DOIVENT COMPORTER DES HOMMES
ET DES FEMMES ÉLU(E)S ET CADRES MUNICIPAUX*

Q70. Quel est le pourcentage de femmes conseillères (membres de la délégation spéciale) sur l'ensemble des conseillers de la commune ?

Q71. Existe-t-il des femmes à la tête des commissions municipales?

- Oui Non

Si oui, de quelles commissions s'agit-il ?.....

Si non, pourquoi ?.....

Q72. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la participation des femmes à l'action municipale ?

Avis d'un interviewé.....

Avis d'une interviewée.....

Q73. Selon vous quels sont les facteurs qui favorisent aujourd'hui la participation des femmes à l'action municipale ?

Avis d'un interviewé.....

Avis d'une interviewée.....

Q74. Selon vous quels sont les facteurs qui handicapent aujourd'hui la participation des femmes à l'action municipale ?

Avis d'un interviewé.....

Avis d'une interviewée.....

Q75. Quelle est la représentation de la femme au sein de l'administration de la commune ?

	Préciser de quoi est chargée la structure	Nombre de femmes /nbre d'hommes
<input type="checkbox"/> Des femmes cadres directrices <input type="checkbox"/> Des femmes sous-directrices/ hommes <input type="checkbox"/> Des femmes chefs de service/hommes <input type="checkbox"/> Des femmes agents/hommes <input type="checkbox"/> Des femmes ouvrières <input type="checkbox"/> Effectif total		

Q76. Les besoins des femmes sont-ils pris en compte dans les processus de planification et d'élaboration des politiques, programmes ou projet municipaux ?

- Oui Non

Si oui, comment ?.....

Si non, pourquoi ?.....

Q77. Est-ce que un (e) représentant (e) de la commune au niveau de la délégation spéciale ou de l'administration est chargé (e) de la question de l'égalité homme/femme ?

.....

Q78. Existe-il des ressources communales dont seuls les hommes bénéficient ? Si oui, lesquelles ?

.....

Q79. La commune dispose-t-elle de procédures (recrutement, promotion, formation, moyens de travail, missions à l'étranger...) favorisant un traitement égalitaire des hommes et des femmes ?

Avis d'un interviewé.....

Avis d'une interviewée.....

Q80. Quels sont les projets de la commune réalisés durant les 2 dernières années et qui répondent à des besoins spécifiques des femmes?

.....

Q81. Qu'est-ce que vous proposez pour lever les handicaps qui freinent la participation des femmes à la vie locale et municipale ?

Avis d'un interviewé.....

Avis d'une interviewée.....

Q82. Y a-t-il des associations de développement sensibles au genre ou de promotion des femmes, actives au niveau de votre commune ?

Lesquelles ?

Est-ce que vous collaborez avec elles ?.....

5

CAPACITES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Q83. L'organigramme fonctionnel (l'organigramme en place) actuel de la commune compte-t-il des postes vacants non pourvus des compétences nécessaires ?

Oui Non

Si oui, quels sont ces postes et quel est leur taux par rapport à l'ensemble des postes prévus dans l'organigramme officiel défini par arrêté ?.....

Q84. L'organigramme officiel de la commune intègre-ils toutes les structures administratives internes dont la commune a besoin pour une gestion efficace des affaires de la ville ?

Oui Non

Si non, quelles sont les structures qui, selon vous, manquent ?.....

Q85. Quelles sont les applications ou logiciels informatiques disponibles à la commune ?

Applications/Logiciels	Domaines d'utilisation	Fonctionnalité (O/N)

Q86. Existe-t-il des applications ou logiciels qui ne sont pas utilisés par les services de la commune ?

Oui Non

Si oui lesquels et pourquoi ne sont-ils pas mis en œuvre ?.....

Q87. La GRB est-elle fonctionnelle dans votre commune ?

Oui Non

Si oui, génère-t-elle des listes des contribuables les plus endettés ?

Si non, pourquoi et comment êtes-vous entrain de gérer les recettes budgétaires en son absence ?
.....

Q88. La commune procède-elle à l'élaboration d'un rapport d'activité ?

Oui Non

Si oui, selon quelle périodicité ? et traite-t-il de toutes les activités et les domaines d'interventions de la commune ?
.....

Si non, pourquoi ?.....

Q89. Les responsables de la commune disposent-ils de tableaux de bord pour piloter leurs activités respectives ?

Oui Non

Si oui, sont-ils automatisés ou manuels ?.....

Si non, pourquoi ? et en ressentez-vous le besoin ?.....

Q90. Les structures de la commune élaborent-elles de manière périodique des statistiques sur leurs réalisations ?

Oui Non

Si oui, comment et à qui sont elles diffusées ?.....

Si non, quelles sont les difficultés rencontrées dans l'élaboration de ces statistiques ?
.....

Q91. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la circulation de l'information entre les structures internes de la commune ?

.....

Q92. Les structures disposent-elles de moyens matériels et informatiques suffisants pour assurer leurs missions dans les meilleures conditions ?

.....

Q93. La commune dispose-t-elle d'un réseau interne (tel que l'intranet) ? d'une connexion ADSL ?

Oui Non

Q94. Quelles sont les caractéristiques générales du personnel de la commune ?

	Total	Hommes	Femmes
Effectif			
Cadres (catégorie A)			
Agents			
Ouvriers titulaires			
Ouvriers occasionnels			
Masse salariale			

Q95. La commune participe-t-elle dans le recrutement de son personnel ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

Q96. La commune dispose-t-elle de service RH ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

Q97. La gestion des emplois et des compétences au niveau de l'administration municipale est-elle ?

Excellente Satisfaisante Moyenne Faible

Q98. Comment la commune assure-t-elle le suivi technique et financier des projets prévus dans le cadre du PIC (décrire la procédure en s'appuyant sur un exemple concret)?

.....

Q99. La commune dispose-t-elle d'un logiciel informatique pour le faire (type M S Project, Primavera) ?

Oui Non

Q100. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par la commune dans le recouvrement des taxes ?

.....

Q101. Quelles sont les difficultés rencontrées par la commune pour assurer une meilleure gestion des services et projets communaux?

.....

Q102. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion de la commune ?

.....

ANNEXES

**A REMPLIR PAR
L'ADMINISTRATION MUNICIPALE**

FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA COMMUNE

Commune :	
Gouvernorat :	
Délégation :	
Arrondissements:	
Date de création :	
Superficie :	
Population :	
Adresse :	
Téléphone :	
Fax :	
Mail :	
Site web :	
Direction de la commune	Président
	Secrétaire Général

• Vocations et spécificités de la commune (en % des personnes actives)

Administrative	
Industrielle	
Commerciale	
Agricole	
Touristique	
Autres (nommer, si supérieur à 5%)	

• Infrastructures principales

Voiries goudronnées (en % de la voirie totale en ville)		
Voirie drainée (en % de la voirie totale en ville)		
Eclairage public (en % de la voirie totale en ville)		
Eaux usées :	Canalisation (%)	
Branchement de la population	Fosses septiques (%)	
	Sans branchement (%)	
Nombre de stations d'épuration		
Gestion des déchets	proportion des zones où les déchets sont collectés Nbre de décharges sauvages Existe-t-il une décharge contrôlée à moins de 10 km	
Espaces verts	Nombre de parcs publics Surface totale des espaces verts Surfaces verts/habitant (m ² /h)	
Eau potable : Pourcentage de la population branché		

• **Données géographiques sur la commune : Fournir une carte des zones urbanisées (PAU)**

Superficie de la commune	
Dont zones urbanisées	
Dont zone non urbanisées	

• **Données démographiques**

Nombre d'habitants		
Nombre d'habitats (ménages)	Ménages	
	Logements	
Nature de l'habitat	Individuel	
	Collectif	

• **Données financières sur la commune**

	2010	2011	2012
Budget de la commune :			
Part du budget attribué au service propreté			
Composante et montant du marché financé par le fond 2121 :			

Part des fonds communs

(subventions de l'Etat)

dans les recettes de la commune pendant la période 2010-2012

	2010	2011	2012
Recettes titre 1 (fonctionnement)			
Recettes titre 2 (développement)			
FCCL			
Dotations exceptionnelles			
Annuité de la dette (principal + intérêts)			
Masse salariale			
Dépenses énergétiques (élect, eau, TT, carburants)			
Achats d'équipements lourds (voitures, engins,...)			

Composition des recettes de la commune pour 2011 et 2012

Les taxes	Nbre d'articles enrôlés en 2012	Réalisations 2010	Réalisations 2011	Réalisations 2012	Enrôlement 2012	Arriérés A fin 2012
TIB						
TNB						
TCL						
TH						
Droit de marchés hebdo						
Droit de marchés de gros						
Locations						
Occup. Provis. Voie. Pb						
Recettes doc. Administr.						
Autres recettes						
Totale recettes						

Structure des 2 derniers PICs

Rubriques	2007-2011	2010-2014
Infrastructures		
Aménagement		
Projets économiques		
Installation sport, jeunes et culture		
Achats d'équipements		
Constructions administratives		
Etudes		
Réhabilitation des quartiers populaires		
Circuits de distribution		
Autres programmes nationaux		
Total général PIC		



CILG

VNG international