



IDEMA
INITIATIVE POUR UNE DÉCENTRALISATION
EFFICACE ET DES MUNICIPALITÉS ATTRACTIVES



République Tunisienne
Ministère de l'Intérieur



الجمهورية التونسية
وزارة الداخلية



BUSINESS FORUM LOCAL



Capitalisation d'expériences : Projet IDEMA

RETOUR SUR LES LEÇONS APPRISSES ET LES BONNES PRATIQUES DE PROMOTION DES ACTIVITES
ECONOMIQUES AU NIVEAU LOCAL A TRAVERS LES **BUSINESS FORUM** SOUS LE LEAD DES COMMUNES

Guidés par les valeurs universelles des droits humains, nous considérons que **la dignité et la liberté** ne sont possibles que par la démocratie et **son ancrage à travers une gouvernance locale décentralisée**. Cela se traduit par une plus **large participation citoyenne** à la gestion des affaires de la cité, condition nécessaire pour un développement durable et inclusif.

Nous sommes parfaitement convaincus que la promotion de ces valeurs ne peut être durable que si **les municipalités, la société civile, et les services de l'État** sont préparés à une restructuration étudiée et adaptée à leurs contextes et s'ils s'engagent, collectivement, dans la voie de la gouvernance locale.

Notre vision

Le Centre International de Développement Pour La Gouvernance Local Innovante

Extrait du Code des Collectivités Locales

Article 105

Le plan de développement local, élaboré selon une **méthode participative et avec l'appui des services de l'Etat**, constitue **le cadre de référence pour l'action et les interventions des collectivités locales** et des organes qui en dépendent en matière de développement global.

Lors de la préparation du plan de développement local, il doit être tenu compte des capacités de la collectivité locale ainsi que du volume d'appui financier apporté par l'Etat et les différents intervenants dans le domaine du développement à quelque titre que ce soit.

Le plan de développement local s'emploie, avec l'appui de l'Etat, à **consolider les avantages comparatifs de chaque collectivité locale ou à lui conférer des avantages attractifs** pour promouvoir son développement et y encourager l'investissement.

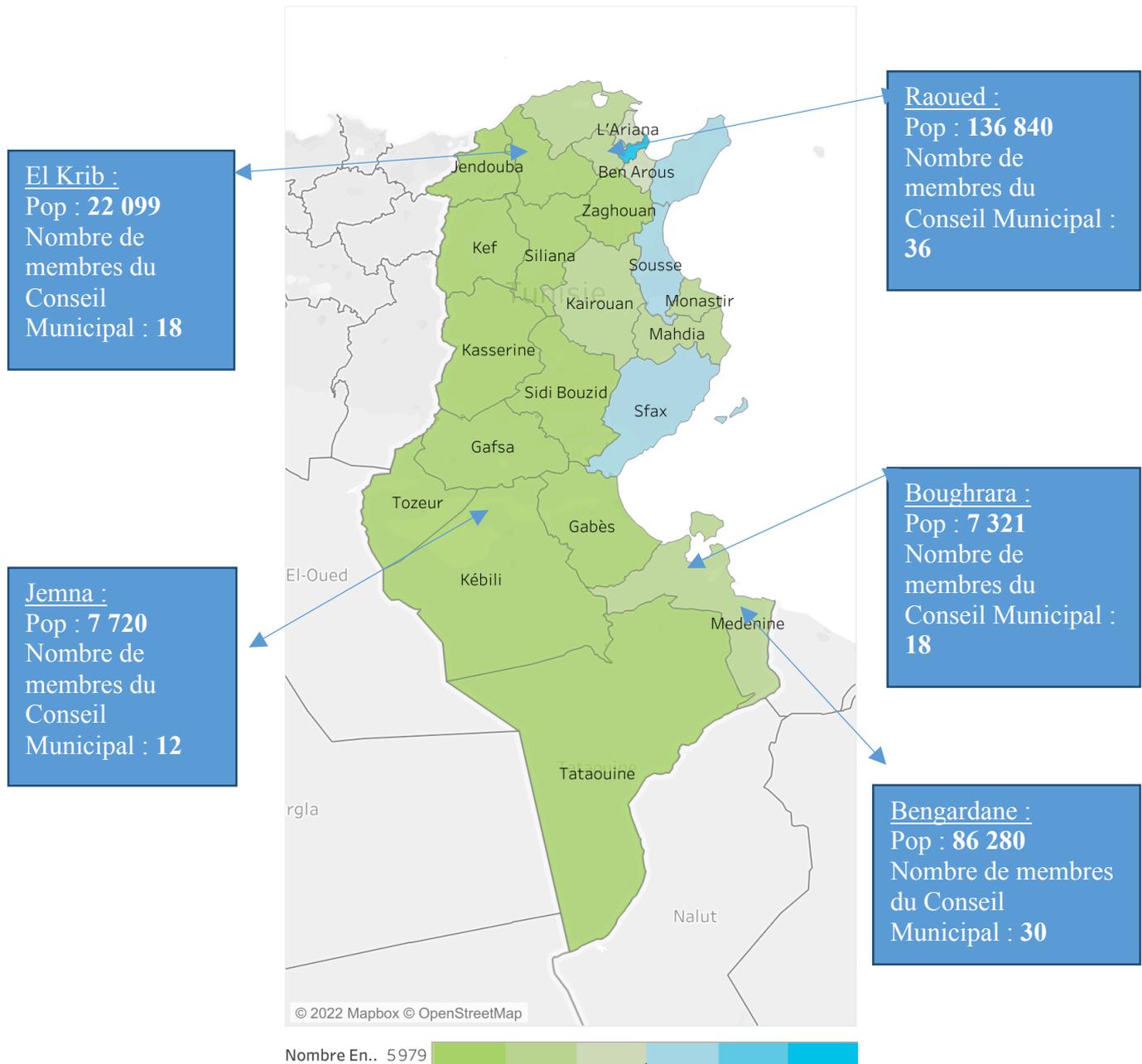
Article 109

Les collectivités locales s'emploient à **appuyer l'économie sociale et solidaire ainsi que les projets de développement durable**, moyennant des contrats conclus à cet effet et conformément à la législation en vigueur.

Table des matières

Préface.....	6
Avant-propos	7
La finalité du processus de capitalisation.....	7
Les paradigmes et théories de changement, objet du focus à apporter au cours de la capitalisation	8
Méthodologie.....	9
Retour sur les défis de promotion des business forum	10
Défis & compréhension	10
Finalité du processus	11
La réponse de IDEMA à travers le Business Forum	12
La Synthèse de la réponse du BUSINESS FORUM	14
Les thématiques objets de bonnes pratiques :	15
Les leçons apprises des partenaires.....	21
Les leçons apprises, pour un renforcement des Business Forum	23
Les témoignages des partenaires du projet	24

CARTE : REGION D'INTERVENTION DU PROJET & STATISTIQUES



Source Statistique :

Collectivités locales, data

Nuance de couleurs sur la carte : Poids des entreprises par rapport au nombre total du pays (source : Répertoire national des entreprises en Tunisie).

Préface

De l'étude de faisabilité d'un marché municipal dédié à la promotion des produits locaux et la valorisation des artisans et artisanes de Raoued, au développement des opportunités économiques des chaînes de valeurs oléicole et de dattes dans localités de Jemna et Boughara, le projet a pu renforcer la prise de conscience sur le potentiel de toutes les régions et localités tunisiennes pour une meilleure inclusion économique et social des populations locales, et en particulier à Boughrara, Jemna, El Krib et Raoued et Benguerdan.

Néanmoins, il s'agissait d'un défi sur plusieurs niveaux. Avec l'émergence d'une nouvelle génération d'élus qui s'est engagée dans le développement des mandats des collectivités locales, à l'aube d'un nouveau code encore hésitant sur le rôle des communes dans le développement économique local, le projet a accompagné des femmes et des hommes, des jeunes et des moins jeunes, pour voir autrement leurs localités, pour identifier les différentes opportunités qu'ils peuvent offrir aux populations locales malgré toutes les limites de ressources et tout le travail à faire pour installer le débat entre acteurs, issus du public, du privé et de la société civile, pour coordonner autrement et pour produire les connaissances nécessaires et installer un « forum » dédié au développement local.

Ce produit de connaissance, entend tirer les leçons apprises d'un engagement porté par CILG VNG International et ses équipes aux côtés d'acteurs formidables qui ont cru à l'idée et qui ont porté les initiatives. Sa finalité c'est de valoriser aussi bien les réalisations, les bonnes pratiques identifiées que les axes d'amélioration afin de poursuivre notre dynamique d'appui pour une Tunisie meilleure qui implique et mobilise ses concitoyens pour un avenir meilleur.



Avant-propos

Ce document est une synthèse des leçons apprises, expériences et bonnes pratiques issues de la composante « **Business Forum Local** » du projet « Initiative pour une Décentralisation Efficace et des Municipalités Attractives - **IDEMA** » mis en oeuvre par CILG VNG International et financé par le Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, pour l'appui au développement économique local et la promotion des activités économiques à travers le renforcement du leadership des collectivités locales dans les cinq communes de Raoud (Nord-est – dans l'un des quatre gouvernorats de la capitale), El Krib (Nord-ouest), Jemna (Sud-ouest), Boughrara et ben Gardane (Sud-est).



La finalité du processus de capitalisation

Le processus de capitalisation des expériences revient sur les leçons apprises du projet « **IDEMA** », qui a été mis en œuvre depuis 2020, afin d'identifier les bonnes pratiques. Cette approche permet ainsi de :

- Mettre en valeur les meilleures pratiques suivant une approche participative ;
- Appuyer les équipes de projet et les partenaires à améliorer/renforcer l'approche lors de futures phases de programmation qui pour consolider les intervention d'appui et accompagner les partenaires institutionnelles pour la duplication.
- Le document requis servira d'outil de plaidoyer à destination des différentes parties prenantes, et notamment les décideurs, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires cibles en vue d'améliorer les politiques publiques en matière d'appui aux collectivités afin de renforcer leur rôle dans le développement économique local.

Les paradigmes et théories de changement, objet du focus à apporter au cours de la capitalisation

Dans le cadre de ce processus de gestion des connaissances, Il s'agissait de mettre en place un processus de capitalisation d'expériences qui s'adosse à trois grandes innovations du projet présentées par les différents intervenants, au premier desquels l'équipe de projet, à savoir :

- **L'approche localisée et participative pour le diagnostic économique:** aussi bien dans le processus de mise en œuvre du projet, et notamment sa phase la plus importante, à savoir le diagnostic économique réalisé grâce à l'appui des experts techniques mobilisés par CILG VNG International, mais aussi cette approche qui prend en considération les spécificités des besoins et des attentes des différentes parties prenantes dans chaque localité et co-construit avec les acteurs locaux et régionaux la portée des « *Business Forum* » tout au long du processus, « **en vue de réaliser un transfert de savoir-faire dans la mise en œuvre des projets** », comme en témoigne l'une des conseillères municipales engagée dans le projet.
- **Le Focus sur les avantages comparatifs et les filières porteuses de valeur ajoutée :** le véritable paradigme de changement adopté par le projet a été de s'orienter vers les opportunités économiques permises dans chaque localité, essentiellement adossées au secteur privé et aux dynamiques associatives dans un modèle de développement alternatif, en vue d'identifier un meilleur rôle de la part des collectivités locales sur la base des compétences qui leurs sont dévolues. Le projet a permis, ainsi, de s'éloigner d'une logique « **shopping list** » qui a été constatées dans plusieurs expériences en répondant à des doléances sans une rationalité économique et une connaissance des réelles capacités du tissu économique et social des localités ciblées. Cette approche s'expose ainsi au risque de ne pas répondre à des effets immédiats mais dote les parties prenantes des connaissances requises pour renforcer l'attractivité économique des collectivités locales ciblées.
- **Le renforcement de la coordination et des capacités des partenaires :** D'abord, les collectivités locales et ses membres des conseils municipaux, qui deviennent l'acteur de référence (donc une approche économique inclusive et non plus un « traitement social ou caritatif ») pour la facilitation et l'animation de la concertation pour le développement de projets promouvant les activités économiques dans une localité et l'intermédiation entre les populations locales, dont les acteurs économiques, et les acteurs institutionnels d'appui parmi les services déconcentrés et les organisations professionnels.

Méthodologie

▪ **Revue documentaire :**

Au cours de cette phase, le processus de capitalisation s'est adossé au cadre de présentation du projet « **IDEMA** » ainsi que trois documents de référence :

- Le document de présentation du Business Forum Local, admis comme un document de référence qui pose le diagnostic du rôle des collectivités locales et les défis économiques et sociaux pour le développement des activités économiques à l'échelle locale ;
- Le Business Forum Concept, sous une forme plus synthétique qui explicite le processus, il permet aux acteurs partenaires de comprendre pas à pas la démarche d'appui pour la mise en œuvre de projets de promotion des activités économiques à travers la réalisation du Business Forum, mais surtout de poursuivre la dynamique, voir de la dupliquer ;
- La fiche d'activité IDEMA, qui est en accompagnement au support de présentation du concept pour une meilleure documentation du processus adopté.

Il a été procédé à l'identification des différents axes d'intervention du projet en vue de déterminer le périmètre du processus de capitalisation (à savoir la détermination des thématiques objet de capitalisation).

Cette revue a été complétée par une lecture des documents de communication proposés en vue de déterminer la valeur ajoutée programmatique du projet, mais aussi le degré d'impact pour l'amélioration de la promotion des activités économiques, au vu des problématiques exposées, à savoir :

- La faiblesse des ressources des collectivités locales et des infrastructures pour accompagner le développement de filières ou d'activités économiques, ou à minima des services des communes au profit des acteurs économiques.
- Étude des capacités des partenaires en matière de planification de projets et de coordination avec les différents acteurs institutionnels dont les services déconcentrés au niveau régional en vue d'aboutir à une meilleure programmation pour le « Business Forum » mais aussi le plan annuel d'investissement qui sont produits.

▪ **Entretiens avec les acteurs cibles :**

Les entretiens ont été réalisés avec conseillers municipaux, ainsi qu'avec des membres de l'équipe du projet, et des membres des services déconcentrés, ou d'autres experts.

Ces entretiens menés avec les bénéficiaires du projet d'appui a permis de documenter le processus adopté à travers la représentation des premiers concernés. La détermination des membres à interviewer s'est faite en commun accord avec l'équipe de projet.

Retour sur les défis de promotion des business forum

Défis & compréhension

Il est admis que les membres des conseils municipaux, nouvellement élus en 2018, dans toute leur diversité, partaient d'un nombre d'idéaux, de volontés et des attentes assez hétérogènes et faisaient face à un manque de connaissances sur le périmètre d'intervention de leurs communes avec un code promulgué concomitamment et un manque de capacités pour la planification.

De surcroît, les acteurs partenaires partaient avec un déficit de données pertinentes au niveau local afin d'apprécier « la situation sociale, économique des populations », tel qu'il a été constaté lors des entrevues, pour pouvoir développer des services au profit de la promotion des affaires dans leurs localités. Cette période charnière coïncidait avec une nécessité d'assoir les interactions nécessaires avec les services déconcentrés sectoriels mais également la représentation au niveau régional et local du pouvoir central dans le cadre d'une feuille de route développée par les dispositions réglementaires mais dont la mise en œuvre reste mitigée.

Tout travail sur le développement économique local et la promotion de services de développement des affaires par les collectivités locales revêt, ainsi, une grande importance en terme de plaider un renforcement du rôle de la décentralisation dans l'accès des populations à des services de proximité d'information, d'accompagnement, de facilités administratives, au-delà des aspects quantitatifs de « produits » au sens programmatique que peut délivrer le projet « **IDEMA** ». Le véritable enjeu serait donc de parvenir à conscientiser les collectivités locales à jouer ce rôle de facilitateur, de développer leur périmètre d'intervention au-delà des services basiques attendus, de renforcer leurs capacités de planification et de développement de projets en parfaite coordination avec les services déconcentrés, les organisations professionnelles et les organisations de la société civile.

Dans ce même contexte, il est à valoriser le dynamisme de la société civile, favorisé et revigorée, depuis 2011, qui a permis de doter les conseils municipaux d'acteurs ayant de meilleures connaissances sur la décentralisation et les défis du développement local, comme des approches participatives de concertation et de développement.

Le projet s'est, ainsi, installé dans le défi de concrétiser un renforcement de la concertation avec les organisations professionnelles, les autorités, les partenaires associatifs dans une lecture fine des périmètres, des missions, des compétences et des possibilités de planification permises pour chaque acteur. Il est évident, ainsi, qu'un processus d'identification des bonnes pratiques, constatées sur terrain et auprès des différentes parties prenantes, est la bonne approche en vue de faire adopter de nouveaux paradigmes favorisant le développement des activités économiques, la promotion de services et produits au niveau méso. **Le rôle assuré par CILG VNG International, tel qu'il en ressort du projet « IDEMA » s'inscrit parfaitement dans un processus de gestion des connaissances favorisant l'intégration des bonnes pratiques dans la revue des politiques publiques en matière de renforcement du rôle de la décentralisation pour une meilleure inclusion économique.** En effet, c'est, d'abord, un ancrage institutionnel et un renforcement des partenariats institutionnels qui ont été prévus, mais aussi, la mise en œuvre de dispositifs pilotes pour le renforcement de l'autonomisation économique, et, enfin, un renforcement du plaidoyer qui a été réalisé.

Finalité du processus

A travers le processus de capitalisation d'expériences, l'équipe de projet entend capitaliser sur les expériences précédentes en matière de dispositifs d'aide à la promotion des services de développement des affaires, au renforcement des capacités techniques et organisationnelles des collectivités locales, aux côtés des institutions publiques, organisations de la société civile et le monde professionnel en vue d'aboutir à de meilleurs services au profit des populations locales, et qu'il bénéficie d'une force de plaidoyer grâce à l'appui apporté aux élus et administratifs des communes en vue d'une accélération de l'activation des droits économiques des populations les plus vulnérables. Cette capitalisation se concrétise à travers des projets ambitieux dont l'objectif est le renforcement de filières économiques porteuses ou de services municipaux dédiés aux acteurs économiques des communes.

De même, le projet, comme le processus de capitalisation, bénéficient d'un cadre



institutionnel favorable à travers l'élaboration de conventions entre les différentes parties prenantes relatives à la pérennité des business forum et la mise en œuvre des projets adoptés, sur la base de modèles proposés par le projet comme ils bénéficient de l'appui dans la production de la connaissance sur la dynamique portée et diffusée sur les différents canaux de communication.

Ces atouts, à côté de l'ancrage du rôle des collectivités dans le développement économique local, **constituent une opportunité significative en vue de porter un plaidoyer impactant en matière d'adoption d'approches novatrices, issues des expériences du terrain, pour le renforcement de la décentralisation dans la conception et la mise en œuvre de projets de développement local.**

La réponse de IDEMA à travers le Business Forum

La composante « Business Forum » du projet « IDEMA » a été mise en œuvre par CILG VNG International, en partenariat avec cinq communes, ainsi que les partenaires associés du projet comprenant les administrations sectorielles présentes au niveau régional, les experts mobilisés, les acteurs économiques représentés au niveau des organisations ou à l'échelle individuelle.

Une démarche d'identification de thèmes porteurs qui capitalise sur les résultats des activités de planification et de renforcement de capacités des communes : Un soin particulier a été apporté à la fructification de l'ensemble du processus d'accompagnement technique des communes, dans une logique d'appui dans la continuité et de transfert de savoir-faire, pour une pérennité de l'approche. Ainsi, le choix des thèmes de développement économique dans chaque commune a été fait sur la base des travaux de planification territoriale :

- Stratégie de Développement territorial (SDV) dans les communes de Boughrara et de Jemna
- Stratégies de Développement territorial (SDV) et Stratégies de Développement Economique (SDE) dans les communes de Krib, Raoued et Benguerdan.

Une large mobilisation et une concertation sous forme de processus itératif : La conception des projets de développement économiques dans le cadre des « Business Forum » s'est faite de manière hautement participative, par le biais d'assemblées générales mais aussi d'entretiens ciblés avec des acteurs clés institutionnels, associatifs, et représentants de la sphère économique locale.

Trois étapes ont jalonné ce processus, chacune étant couronnée par une assemblée dédiée :

- La première étape a été celle de sensibilisation, de l'écoute des besoins et de l'identification de la logique d'acteurs et de leurs propres stratégies futures.
- La deuxième étape a permis de dresser une esquisse de projet de développement avec les participants et d'identifier les besoins complémentaires en informations, en analyses économiques ou en études de faisabilité, et de les réaliser dans la foulée.
- La troisième étape consistait à présenter les outputs des études réalisées, de consolider ainsi les contours du projet de développement économique retenu et le tour de table des acteurs du territoire engagé à le co-porter, engagement concrétisé par une convention de partenariat pour la réalisation des objectifs stratégiques dudit projet.

Ce processus de concertation et de construction du dispositif « Business Forum » a été réalisé avec **XX** associations, près de **XX** structures administratives dans les 5 communes où le projet a été mis en œuvre. Par ailleurs, des travaux de promotion des dynamiques ont été mis en place à travers le renforcement des canaux de communication digitaux, la communication directe sur terrain afin de toucher près de **XX** personnes.

Dans le cadre de ce projet, **c'est ainsi près de **XX** personnes qui ont été accompagnées, et près de **XX** acteurs économiques qui ont été mobilisés pour le renforcement de l'offre d'opportunités d'affaires.**

Des études techniques et économiques, des modalités de mise en convention et des outils de communication mis à la disposition des communes et permettant de concrétiser les projets conduits d'une part et d'améliorer durablement les connaissances, attitudes et pratiques de l'écosystème institutionnel et économique local en matière de promotion des affaires d'autre part :

- Une étude de faisabilité du marché municipal des Olives à Boughrara
- Une étude de faisabilité d'une unité industrielle municipale de transformation des dattes à Jemna
- Une monographie de la filière locale de l'huile d'olive à Boughrara
- Une monographie de la filière locale des dattes à Jemna
- Un cahier des charges technique et opérationnel pour le développement d'un marché des produits locaux à Raoued
- Un cahier des charges pour la conception des circuits touristiques à El Krib
- Un site Web « Come To Krib », premier support numérique de visibilité touristique pour la commune
- Cadre de coopération locale type conçu et présenté aux communes
- Conventions effectives rédigées et concertées, signées ou en cours de signature à la fin du cycle de mise en place du Business Forum
- Outils de communications de type flyers et livrets présentant les opportunités de développement économique pour chaque projet retenu dans chaque commune



1

Une approche orientée vers les **opportunités économiques**, afin de les performer...



2



...à travers un **renforcement des capacités des collectivités locales en planification et facilitation**
Et la sensibilisation des **acteurs économiques** par les communes ...

4

Facilitée par des **acteurs publics dédiés consolidant le partenariat** et bénéficiant des outils d'appui spécifiques

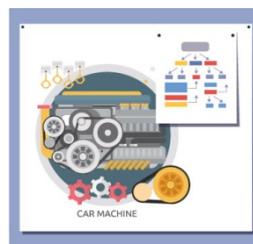


3



...Et des **associations et organisations professionnelles qui renforcent leurs offres de mobilisation** et l'orientent vers les besoins des localités

5



6

Dans le cadre d'une **organisation locale**, à travers la présence de Cadre de **Référence** de planification locale



7



...Et renforcée par des **communautés de pratiques, de proximité**, qui prennent le relais sur le projet pour un plaidoyer plus en faveur de tout le tissu économique.



Travaux de l'assemblée Business Forum à Benguerdan, la société civile est présente et active pour promouvoir la filière des viandes rouges

Les thématiques objets de bonnes pratiques :

RETOUR SUR LES LEÇONS APPRISSES ET LES BONNES PRATIQUES DE MISE EN OEUVRE DES BUSINESS FORUM

Pratique Efficace :	La mise en œuvre d'un projet de développement économique a permis de renforcer les capacités des membres élus des conseils municipaux
Réussites-clés :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maîtrise des outils et approches de planification ✓ Meilleure connaissances des défis et des nécessités de la localité pour une meilleure inclusion économique ✓ Amélioration de la conception de certains projets municipaux à vocation économique (marché, centre, infrastructure, etc.) ✓ Facilitation de certains projets à l'arrêt ou non exploités (centres construits dans le cadre de PDI)
Facteurs déterminants pour la réussite :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'engagement personnel des élus et leur leadership sont déterminants pour mobiliser les acteurs et pour assurer la solidité de la conception du projet et la durabilité de l'action collective ✓ L'intégration d'un processus de renforcement des capacités en amont du développement du BF et la réalisation d'un diagnostic lors des travaux des Stratégies de Développement territorial et/ou les Stratégies de Développement Economique a permis une appropriation de l'approche et une maîtrise des outils au-delà de la réalisation de la finalité du BF. ✓ La priorisation d'une seule thématique sur la base de l'identification des opportunités permises et des ressources disponibles a permis de concrétiser les projets des BF après des premières idées théoriques.
Informations pertinentes :	<p>Pour la plupart des élus, il s'agissait d'une première expérience pour la gestion d'une commune avec de gros défis de concertation au départ au vu de l'hétérogénéité des membres des conseils municipaux.</p> <p>Les connaissances sur les filières économiques sont très cloisonnées et localisées sans une maîtrise globale des besoins et des opportunités sous un prisme filière, chaînes de valeurs, régionale et nationale.</p> <p>Le focus des communes se limitait au départ aux aspects purement basiques des services municipaux sans prise de conscience du rôle important du pouvoir local.</p> <p>L'engagement des communes lors du confinement et les défis de la pandémie a renforcé leurs rôles auprès des citoyens.</p>

Pratique Efficace :	L'ancrage d'un projet de développement des opportunités économiques d'une commune sous le lead d'un Conseil Municipal renforce son rôle de facilitateur auprès des acteurs publics locaux et régionaux
Réussites-clés :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement des liens entre les élus municipaux et l'autorité régionale ✓ Ancrage de nouveaux liens et collaboration avec les acteurs publics régionaux (Agriculture, Développement, ..) et centraux (Conservation foncière) ✓ Mobilisation des acteurs publics pour des interventions communes dans la localité
Facteurs déterminants pour la réussite :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formés par apprentissage sur les approches participatives, la facilitation du dialogue lors du processus de concertation, les partenaires du projet IDEMA au sein des conseils municipaux ont réussi à installer un meilleur dialogue avec les autorités régionales (essentiellement le Gouverneur) et à identifier les besoins auprès des autres services publics concernés par les projets économiques. ✓ L'affinement des plans proposés pour les BF a permis d'installer une meilleure collaboration avec les acteurs publics sectoriels pour un plaidoyer commun sur certains aspects d'infrastructures méso à mettre en place ou des facilités administratives à réaliser.
Informations pertinentes :	<p>Le projet s'installe dans une période où les transferts de compétences au pouvoir local font l'objet de plusieurs hésitations et d'une instabilité institutionnelle qui ne favorise pas forcément le dialogue entre l'autorité locale et les services déconcentrés.</p> <p>Les approches passées pour le développement local s'adosse à l'administration déconcentrée sous le lead du gouvernorat et des délégations avec des projets de développement sous des périmètres changeant avec l'élargissement des communes sur le territoire des délégations et une montée des attentes des citoyens exposant les communes à un plus grand défis.</p> <p>Les communes disposent de peu d'informations et statistiques à leur échelle.</p>

Pratique Efficace :	Le processus de diagnostic des opportunités économiques a permis au Conseil Municipal d'affiner sa planification des plans annuels d'investissement
Réussites-clés :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réalisation d'études techniques de diagnostic et/ou de faisabilité pour le montage de projets d'investissement à valeur ajoutée ; ✓ Priorisation plus efficiente des lignes budgétaires dédiés à l'investissement en infrastructure ✓ Meilleur dimensionnement des projets économiques
Facteurs déterminants pour la réussite :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En mettant en place une méthodologie itérative et basée sur les possibilités réelles à la disposition des communes, les projets du BF sont plus affinés amenant à un premier niveau de réalisations (des Quick Wins) et une identification des besoins en investissements publics à portée économique au-delà de la typologie habituelle des investissements proposés par les communes. ✓ Une attention particulière au périmètre d'intervention des communes et l'identification des réels besoin en investissement pour le niveau méso (coordination, appui à l'amélioration de la valeur ajoutée, priorisation de la performance économique) ont outillés les partenaires à améliorer leurs plans de développement et les investissement y afférent.
Informations pertinentes :	<p>Avec l'élargissement des périmètres d'un nombre de communes ou l'émergence de nouvelles communes, la mise en place d'une dynamique à portée économique était un défi dans un nombre de commune au vu des besoins significatifs pour les infrastructures de base (route, éclairage, etc.).</p> <p>L'installation des BF dans une perspective de continuité et une ambition de pérennité de la dynamique économique à réaliser a encouragé les décideurs de concevoir des projets plutôt que des activités de facilitation.</p> <p>Le projet a été mise en œuvre dans une période d'hésitation dans les projets de développement, mais a pu bénéficier de l'appui d'autres programmes et a joué le rôle de « locomotive » pour certaines initiatives.</p>

Pratique Efficace :	L'approche participative visant le développement de l'écosystème d'appui aux activités économiques a renforcé le dialogue entre les élus municipaux et les citoyens
Réussites-clés :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilisation de citoyens des localités les plus rurales non habituées à entrer en contact avec les communes (notamment communauté d'agriculture) ✓ Installation d'un dialogue entre les citoyens acteurs économiques sur plusieurs maillons d'une filière (exemple la filière des dattes ou la filière de l'huile d'olive)
Facteurs déterminants pour la réussite :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En partant des besoins spécifiques et tangibles des citoyens des communes, les élus ont pu intéresser et mobiliser la communauté. ✓ En priorisant la facilitation de l'accès à des services pour une meilleure valeur ajoutée des projets économique, le BF est parvenu graduellement à concevoir des projets qui peuvent consolider les approches communautaires. ✓ L'installation du projet d'appui au BF dans un laps de temps, et non une intervention ponctuelle, a permis de faciliter le dialogue avec des citoyens dont les attentes peuvent diverger.
Informations pertinentes :	Plusieurs problématiques intracommunautaires peuvent être source de tension à l'instar des terres à propriété collective, les représentations par rapport à une exploitation des ressources par des acteurs économiques étrangers aux localités. Les services de proximité, aussi bien sur les aspects sociaux comme sur les aspects économiques, ont tendance à faiblir graduellement du fait de manque de ressources, du faible attrait des avantages pour les fonctionnaires à s'installer au niveau des délégations/communes. De ce fait, les responsabilités qui incombent aux communes, notamment celles nouvellement créées, sont supérieures à leurs propres capacités. L'intercommunalité peut être une source de solution à cet état de fait.

Pratique Efficace :	L'approche projet permet de doter les commissions issues du conseil municipal d'un rôle effectif et de plans d'actions
Réussites-clés :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration de l'efficacité des commissions économiques installées au sein de la commune grâce à des plans d'action clairs ✓ Institutionnalisation en cours de formalisation pour pérenniser l'approche du Business Forum
Facteurs déterminants pour la réussite :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Installer des projets avec des réalisations rapides et concrètes a doté les commissions d'une petite feuille de route les amenant à s'installer en une organisation en mode projet; ✓ Le renforcement des liens avec l'approche multi-acteurs a permis d'installer un dialogue constructif entre les différents acteurs. ✓ La légitimité des projets a été renforcée grâce à la formalisation des commissions et la mise en place de projets de conventions pour officialiser l'approche prônée pour le développement des BF.
Informations pertinentes :	<p>Les commissions des conseils municipaux ont été proposées dans le cadre du code des collectivités locales sans pour autant mettre en place des programmes d'accompagnement pour les élus au-delà des projets d'appui pilotes mis en œuvre dans le cadre de la coopération internationale.</p> <p>Les membres des commissions sont très peu dotés en outils et méthodologies pour mener à bien des travaux de planification, de suivi et de conception de projets.</p> <p>Les communes sont très dépourvues de cadres et de techniciens pouvant appuyer les commissions des conseils municipaux dans leurs rôles de planification.</p>

Les leçons apprises des partenaires

Une mise en relation, qui s'inscrit dans la durée, avec différents partenaires dédiés au développement du service public, des autres institutions dédiées au développement économiques et les acteurs de la société civile...avec un requis de formaliser le partenariat

La plupart des conseillers et conseillères des conseils municipaux attestent qu'ils et elles n'avaient quasiment pas (ou peu) de contact avec, déjà, leurs administrations respectives, ou les administrations sectorielles et transversales dédiées au développement et la promotion de l'investissement privé, au sein même du gouvernorat, que dire des partenaires institutionnels dans les autres gouvernorats ou au niveau central. En effet, les rares actions de coordination sur la question du développement économique se limitaient aux cadres des plans de développement réfléchis à l'échelle régionale qui se font rarement en profondeur au niveau des localités, ou encore sur un plan sectoriel qui implique rarement l'échelle régionale et locale.

Ce manque de coordination, voir de mise en relation basique entre services ne permettaient pas de garantir une approche fluide et efficiente pour l'appui à des filières ou à la promotion de nouveaux services dédiés à la promotion des activités économiques. Les responsables communaux se trouvent, ainsi, limités à interagir quasi uniquement avec les services sociaux ou les services en lien avec les commodités de base de leurs concitoyens et sans être outillés pour demander une meilleure interaction sur le développement des opportunités économiques de leur localité. De même ce déficit de communication limite la connaissance des outils réciproques.

Des acteurs partenaires, devenus des référents en matière de planification parmi les acteurs locaux sont aujourd'hui présents au sein des structures locales et régionales, au niveau des



Un débat franc a pu être installé entre les élus municipaux et les services déconcentrés dédiés au développement des secteurs économiques. (ici à Jemna)

cinq localités, et renforcement les services d'appui la promotion des activités économiques....avec des risques d'un « effet d'appel » pour l'offre de service auprès des populations locales.

Des acteurs qui ne se limitent pas à un rôle de « consommateurs » d'expertise, mais plus de générateurs de connaissances... Une approche d'apprentissage et de formation, comme d'accompagnement des élus locaux est à pérenniser.

La dynamique de formation par l'action, adoptée par le projet, a permis de renforcer l'appropriation des approches et de garantir un premier niveau de pérennité des Business Forum. Toutefois l'appropriation a grandement besoin de renforcer l'institutionnalisation grâce aux projets de conventions qui ont été établies et qui sont en cours d'adoption par un nombre de conseils municipaux.

Enfin, l'échange d'expériences et la mise à disposition d'une expertise confirmée en développement économique local, de proximité et sur une période, a permis aux partenaires locaux de concevoir des projets innovants (labellisation, plateforme, accès au marché), de favoriser l'investissement dans les services plutôt que dans le bâti, grand consommateur de ressources avec des fois de faible rendement économique et social au sens global. Il y a lieu de renforcer davantage l'ingénierie des modèles économiques des projets portés par les communes.

L'axe de renforcement des capacités a permis de booster l'interaction entre les structures et organisations avec le reste des acteurs mobilisés pour la composante d'appui, et ce, à travers la réhabilitation d'un certain nombre d'ouvrages et d'infrastructures rentrant dans le cadre des plans de développement des communes. Toutefois, il y a lieu de s'assurer que les plans futurs d'investissement des communes puissent intégrer les plans de développement et les projets conçus afin de garantir les éléments de leur mise en œuvre et, par conséquent, leur pérennité.



De même, le projet a permis l'émergence de plusieurs modèles de partenariat, qui sont totalement en phase avec l'esprit du code des collectivités locales, et notamment sur la promotion de partenariat dans le développement économique qui promeut l'approche et la finalité de l'Economie Sociale et Solidaire. Toutefois, la dynamique se heurte au faible développement des dispositions réglementaires de ces concepts, pourtant promulgués par des textes de loi. Les conseils municipaux se voient freinés par les textes pour développer de nouveaux concepts dédiés à la promotion des territoires, au relèvement économique ou la dynamisation des activités économiques. Ces obstacles couplés à un manque de maîtrise des dispositifs économiques et réglementaires sont autant de manque à gagner pour la dynamique portée par le projet.

Les leçons apprises, pour un renforcement des Business Forum

- **L'intégration en amont de conventions de partenariat** : planifiées comme l'une des résultantes du projet, cette formalisation postérieure qui a pu être concrétisée dans certains cas est un facteur qui renforce la faisabilité des projets. L'intégrer en amont ne peut que renforcer la réalisation de projets futurs de développement du concept de business forum.
- **Une contribution financière ancrée dans le plan d'investissement des communes** : Avec plusieurs activités d'appui, le projet a permis de concrétiser des composantes des projets adoptés par les business forum. A l'instar du plan de promotion des circuits de tourisme durable à El Krib ou le processus de mise en valeur des olives et huiles de « Jektis » dans la localité de Boughrara, les dynamiques d'appui du projet aurait pu bénéficier d'un meilleur couplage avec les plans annuels d'investissement pour sécuriser les ressources nécessaires à la réalisations des projets. Concrétisés sur certaines localités, à l'instar de Boughrara qui a pu réorienter des édifices sous sa tutelle, cette conditionnalité permet de renforcer les réalisations du projet.
- **Un processus d'appui budgétaire aux communes partenaires** : le projet a renforcé les capacités de plusieurs communes en vue de les doter des compétences nécessaires en matière d'accompagnement et de suivi des projets mis en place. Toutefois, cette dynamique s'est heurtée aux limites des ressources disponibles et le manque de marge de manœuvre pour les communes de petite taille. La pérennisation de l'approche devra inclure un processus d'institutionnalisation de l'appui qui intègre l'appui aux finances locales et notamment pour celles où le tissu économique est très faible. Cette institutionnalisation impliquera l'identification des acteurs économiques appropriés et le développement de modèles économiques de partenariat public-privé, sous forme de concessions, qui là aussi ont grand besoin d'une assistance technique.

Les témoignages des partenaires du projet



« Le projet lancé à Boughrara nous a permis de commencer à changer les mentalités chez nous. Au départ, les gens venaient nous voir uniquement pour des choses basiques en lien avec les voiries ou autres, et des catégories toutes entières de la population ne venaient jamais nous voir. Aujourd'hui, après le Forum que nous avons réalisé, j'étais fière de

voir des femmes agricultrices venir nous voir et être intéressées par notre projet et contribuer un peu à améliorer leurs vies et leurs revenus ». **Mme Dalel Tlig, Maire de Boughrara.**

« IDEMA nous a donné l'opportunité de sortir du rôle habituel de « services de propreté », car le nouveau code nous donne une grande opportunité de jouer un rôle avant-gardiste, notamment dans la promotion de l'économie sociale et solidaire et le projet nous a permis d'identifier les défis auxquels nous devons répondre en tant que conseil municipal ». **M. Nizar Ennejah Maire de Jemna**





Processus de labellisation des olives et de l'huile de la localité de Boughrara sous l'appellation « Jektis », l'appellation antique de la région.

IDEMA
INITIATIVE POUR UNE DÉCENTRALISATION
EFFICIENTE ET DES MUNICIPALITÉS ATTRACTIVES

Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie
Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242
Email : cilg@cilg-international.org - Site web : www.cilg-international.org