



PROJECT LESSONS-LEARNED REPORT

Project Title:	Contribution à la réflexion sur le mode d'implémentation de l'intercommunalité en Tunisie dans le cadre du processus de décentralisation en cours.
Country:	Tunisia
Related CPAP Outcome	00108382
Project Description and Key Lessons-Learned	
Brief description of context	<p>La Constitution de 2014 engage clairement la Tunisie sur la voie de la décentralisation. Elle affirme que les autorités locales doivent désormais pouvoir pleinement exercer leur mandat de fournisseur de services de façon autonome en s'appuyant sur la participation citoyenne et en veillant à la reddition des comptes. La Constitution, à travers l'article 140, vise à faire des municipalités les vrais pilotes du développement local. Dans ce cadre, l'intercommunalité devient un outil majeur pour faire face à certaines faiblesses structurelles à travers, entre autres, la mutualisation des ressources communes, l'optimisation de la mise en commun des moyens et l'association des efforts pour concevoir et exécuter des projets de développement socio-économiques et environnementaux ou encore de fournir certaines prestations. En outre, le nouveau Code des Collectivités Locales, donne les bases pour l'opérationnalisation de la décentralisation. A cet égard, les communes sont désormais appelées à jouer un rôle crucial dans le développement local et régional. Ceci serait facilité par les liens qu'elles pourront établir entre elles et avec d'autres partenaires intervenant sur leurs territoires dans le cadre d'une coopération intercommunale, revêtant un caractère stratégique. L'intercommunalité s'avère dans ce contexte, une option souhaitable pour optimiser les ressources et augmenter l'impact des certaines actions.</p>
Brief description of project	<p>Ce projet a pour principal objectif d'accompagner le processus de décentralisation en Tunisie par la promotion de l'intercommunalité comme modalité efficace de développement local. Il a permis notamment de contribuer à l'opérationnalisation de l'intercommunalité et promouvoir des initiatives intercommunales dans plusieurs territoires de la Tunisie.</p> <p>Les principaux résultats du projet sont: (i) l'élaboration d'un état des lieux exhaustif qui contribue aux réflexions des décideurs nationaux sur comment opérationnaliser le principe constitutionnel de l'intercommunalité à travers la formulation de recommandations pour favoriser les processus d'intercommunalités dans l'application du code des collectivités territoriales (ii) la conception d'un guide de bonnes pratiques qui aide les communes à mettre en œuvre des initiatives intercommunales ; (iii) l'appui à des initiatives intercommunales qui serviront d'exemple pour promouvoir la duplication d'expériences dans d'autres communes; (iv) la capitalisation et diffusion de l'expérience visant à contribuer à l'opérationnalisation institutionnelle de l'intercommunalité (développement du cadre réglementaire).</p> <p>Afin d'atteindre ces résultats le projet a développé :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Une composante méthodologique : dans un premier lieu le projet a mis à disposition des autorités locales et nationales un guide de bonnes pratiques pour l'opérationnalisation de l'intercommunalité. Ainsi, un diagnostic et un guide sur l'opérationnalité ont été réalisés dans le cadre du projet. - Une composante initiatives démonstratives : des collectivités locales ont été accompagnées pour mettre en œuvre des initiatives d'intercommunalité capables d'enrichir l'élaboration du guide de bonnes pratiques. Dans ce cadre, 3 initiatives démonstratives d'intercommunalité ont été mises en œuvre, impliquant 13 municipalités et les compétences des acteurs concernés ont été renforcées. - Une composante capitalisation, diffusion et répliation : Dans ce sens, une plateforme de coordination des initiatives des partenaires techniques et financiers traitant de l'intercommunalité a été mise en place, des produits de capitalisation sont

	diffusés et mis à disposition de la FNCT favorisant ainsi le de partage de l'information et l'identification des opportunités et l'aide à l'implémentation des initiatives intercommunales.
Key project successes	Le besoin de l'engagement politique des élu.e.s ainsi que l'appropriation du projet par les acteurs et actrices concerné.e.s par l'intercommunalité au niveau local sont essentiels pour la réussite du projet.
Project shortcomings and solutions	<p>Tout au long de sa mise en place le projet a rencontré certaines difficultés à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Suite à leur élection, les maires et membres des conseils municipaux ont pris du temps pour prendre connaissance des projets entamés. ○ Le besoin spécifique du projet de se doter d'un expert en intercommunalité a causé un certain retard vu la rareté de cette spécialité sur le marché de travail tunisien. Le processus de recrutement de l'expert en intercommunalité a pris plusieurs mois pour être finalisé. ○ La difficulté d'identifier la troisième initiative à appuyer par le projet a engendré un retard de lancement d'activités ○ Plusieurs bailleurs sont en train d'appuyer des initiatives intercommunales de toutes formes qu'elles soient. Le manque de coordination entre les partenaires a engendré une confusion chez les communes. ○ Toujours dans le même cadre de coordination entre partenaires, le projet a prévu de développer un onglet intercommunalité sur le site de la FNCT. Malheureusement cela n'est plus possible vu que c'est un autre bailleur a réalisé un retard dans le développement du site de la FNCT. ○ Une demande des communes de prolonger le temps des discussions sur les initiatives intercommunales afin de mieux comprendre les aspects techniques, financiers et surtout juridiques a prolongé les délais prévus par le projet. ○ La publication et la mise en œuvre du décret relatif à l'intercommunalité en Tunisie prévu pour 2018 et n'est pas encore publiée. En effet, le projet a appuyé la mise en place des premières structures intercommunales en Tunisie en l'absence d'un cadre juridique spécifique qui règlemente l'intercommunalité. Le manque d'expériences similaires a également affecté le temps prévu pour la création de ces structures. ○ Au cours de la mise en place du projet nous avons assisté à des élections municipales, élections législatives, plusieurs remaniements ministériels. Ceci a affecté le portage politique du projet au niveau national. Sur le plan local deux maires ont démissionné ce qui a ralenti le rythme de travail. ○ Les membres des conseils des communes ont été fortement impliqués dans les élections anticipées organisées en Tunisie. En effet, afin de garantir le succès et la pérennité des initiatives intercommunales (études de cas), il était indispensable d'attendre que les conseils municipaux des communes valident les conventions d'intercommunalité pour pouvoir faire avancer au niveau des autres actions. La validation des documents a par la suite été ralentie.
Lessons learned	<p>Au niveau de l'implémentation du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La coordination entre les organisations internationales est un élément déterminant dans la bonne marche du projet qui a permis de mutualiser les moyens et de répartir les rôles dans l'implémentation du projet. ○ L'implication des acteurs nationaux qui sont influents dans la relation avec les communes facilite l'identification des initiatives et fluidifie la communication avec les municipalités. Elle sera également déterminante dans la capitalisation des initiatives et la diffusion au plus grand nombre en vue d'une duplication. ○ L'identification en amont de communes impliquées dans des processus de coopération intercommunale permet de gagner du temps pour la mise en place des activités du projet et garantie un meilleur engagement des élus locaux. <p>Concernant la mise en œuvre et le suivi des initiatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'engagement des élus locaux est une condition préalable à la sélection d'une initiative au niveau local. Elle permet de faciliter l'implication de l'ensemble des représentants politiques et administratifs des communes. ○ La structure intercommunale doit être légère, sans un coût financier important pour encourager les élus à y adhérer. Dans le même sens, il faut intégrer des personnes à la structure et qui ne doivent pas être du personnel issu des municipalités partenaires.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'objet de la structure d'intercommunalité doit être clairement identifié et défini en amont. Le processus de mise en place de la structure et les discussions doivent porter essentiellement sur les modalités de mise en place. ○ Parmi le groupe de communes qui collaborent, l'une d'entre elle doit prendre le leadership sur le processus de concertation et de mise en place de la structure intercommunale afin de coordonner les activités et maîtriser le calendrier. ○ La mise en place d'une structure intercommunale doit faire l'objet d'une étude préalable pour vérifier si la mise en commun des moyens et le partage des tâches et plus opportun et plus avantageux pour chacune des communes. Si l'une d'entre elle se voit lésée le partenariat ne peut pas fonctionner. ○ Les discussions doivent nécessairement définir l'apport de chaque partenaire sur le plan des ressources humaines, des ressources matérielles et des ressources financières. Une clé de répartition des « apports » sur des critères objectifs permet de faire adhérer l'ensemble des communes. ○ Le processus de discussion et de concertation doit nécessairement aboutir sur un plan d'action validé et un calendrier d'exécution. <p>Les bonnes pratiques identifiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La mise à disposition des communes d'experts thématiques, principalement sur le plan juridique et financier permet de concrétiser le processus de concertation par l'institutionnalisation des structures en agences intercommunales. ○ L'implication de divers niveaux de décision et d'action dans les municipalités : maires et mairesses, secrétaires généraux, cadres de l'administration est la garantie de disposer à la fois des décideurs et des personnes qui auront la charge de la réalisation du plan d'action défini. ○ La multiplication des ateliers de concertation et de discussion entre les partenaires ne peut être que bénéfique et représente une enceinte pour la résolution des conflits. ○ La participation des agents de l'administration à l'instar des secrétaires généraux et des responsables techniques prouve une réorientation de l'action publique et de sa culture organisationnelle dans le sens de l'intersectoriel et de la transversalité.
Follow-up Actions	<p>La mise en œuvre du projet d'appui à l'intercommunalité en Tunisie a contribué par ses activités à plusieurs réalisations que ce soit sur le plan du renforcement de capacités des intervenants et bénéficiaires, sur le plan du développement d'initiative intercommunale sur les territoires visés ou encore par l'élaboration d'outils et de processus qui pourront bénéficier à l'ensemble des communes tunisiennes.</p> <p>La construction collective à d'un cadre d'actions et de pratiques soutenues par des politiques et programmes adéquats et territorialisés sera d'un apport considérable. Dans ce cadre, un partenariat ouvert et équitable entre les acteurs territoriaux, les leaders, la société civile autour d'une vision commune du territoire représente un levier très important pour ce projet.</p> <p>La collaboration avec le projet Appui à la Décentralisation, gouvernance et Développement Local (ADDL) a également permis de mobiliser de fonds parallèles. A titre d'exemple, ADDL appuie actuellement l'Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Energie pour appuyer le développement du Plan de Déplacements Urbains (PDU) des trois villes de l'île de Djerba. Cela constituera le premier PDU élaboré de manière intercommunale dans le pays.</p>

Project Information	
Award ID:	- 00086067
CO Focal Points:	<ul style="list-style-type: none"> - Asma Bouraoui Khouja, asma.khouja@undp.org - Haifa Ouadja, haifa.ouadja@undp.org
Partners:	<p>Partenaires nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALEV) - Fédération Nationale des communes Tunisiennes (FNCT) <p>Partenaires locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les communes de la Marsa, Carthage, Sidi Bou Saïd, Djerba Houmt Souk, Djerba Ajim, Djerba Midoun, Ben Arous, Mourouj, Boumhal, La Zahra, Rades, Naasane, et

	Megrine. Partenaires financiers - Programme pays de Cities Alliance - SKL International - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ
Project resources:	- N/A
Report prepared by:	- Haifa ouadja
Date:	- 05/05/2021

Signature



Name:

Asma Bouraoui Khouja

Designation :

Team Leader du cluster « Croissance inclusive et développement humain »

Date Signed:

05-May-2021