

Baladiya

neue Wege in der
Stadtentwicklung



Titre de l'article : « Transition vers la Gouvernance Locale en Tunisie »

Nom de l'auteur(e) : Kais El Jenzri, Khaled Ben Abdessalem

Profession : Architecte principal à la commission du permis de bâtir, Administrateur en charge du service : Communication et Coopération Internationale à la Mairie de Sousse

Contact : eljenzrikais@gmail.com, municipalite.sousse@topnet.tn

Lieu de travail : Sousse, Tunisie

Date de publication : juillet/ août 2014

Le chemin parcouru par la Tunisie depuis la chute du régime en 2011 est encourageant; d'une liberté d'expression impensable à une société civile puissante, une situation économique et sociale qui tient le coup, et une constitution qui offre énormément de garanties dans les domaines des droits, notamment ceux de la femme.

Il va sans dire que le chemin vers la démocratie demeure long et complexe et que l'un des prochains défis majeurs de ce pays est de réussir son processus vers une décentralisation effective afin de rompre durablement avec toute forme d'autoritarisme et d'atteindre un développement plus optimisé des potentialités de son territoire.

Le nouvel encadrement constitutionnel à travers le chapitre dédié au « Pouvoir Local » et ses douze articles offre une bonne base pour la construction d'une gouvernance locale en Tunisie.

Les principes de subsidiarité, d'auto-administration et de transfert de compétences et de ressources sont révélateurs de l'ampleur de la réforme qui aura lieu dans tous les aspects en lien avec les « Affaires Locales ». Ces principes seront déclinés durant la phase de négociation entre le pouvoir central et les autorités locales en lois et définiront concrètement leurs marges de manœuvre dans la planification et la gestion de leurs territoires.

Depuis des décennies, les villes tunisiennes n'ont pas échappé au poids écrasant du pouvoir central omnipotent de l'Etat, la quasi-totalité des services « nécessaires » pour les populations urbaines sont assurées par lui, et ce, à travers la planification sectorielle des différents ministères, et à travers la mise en œuvre des projets via leurs structures déconcentrées à l'échelle locale.

De l'éclairage au traitement des déchets, des eaux usées au transport, la place occupée par les services de l'Etat est colossale et les capacités des villes d'agir sur les affaires locales sont très limitées.

A titre d'exemple; l'Agence Nationale de la Gestion des Déchets (organe du Ministère de l'Environnement) se charge de l'élaboration des stratégies, des aspects liés à la pré-collecte et les filières de valorisation, des redevances ainsi que de la mise en place et de la gestion des centres de transfert et des décharges. Les municipalités se chargent exclusivement de la collecte des producteurs jusqu'aux centres de transfert ou les décharges (payantes à la tonne par les communes). Aujourd'hui, plus de 95% des déchets sont mis en décharge et les prestations sont loin d'être satisfaisantes. Aucune action intégrée axée sur les cycles de vie des déchets (réduction, réutilisation, recyclage) ne peut voir le jour à cause du cadre institutionnel qui émette les

compétences dans ce domaine.

A l'image de la gestion des déchets urbains, la majorité des services de base subissent le même sort : la politique est définie par le national et la mise en œuvre est assurée par des structures déconcentrées. Dans les années à venir, les villes sont amenées à assumer elles-mêmes dans un schéma classique la plupart des services, l'Elu définira alors la politique sous forme d'objectifs, et les services municipaux assureront la mise en œuvre des activités.

Toutefois, la réussite du processus de décentralisation dépendra amplement, d'une part, de la définition des compétences (transférables) et des transferts de ressources et, d'autre part, de la capacité des municipalités tunisiennes à se réformer et se doter non seulement de visions mais aussi d'outils.

Pour asseoir leur rôle prépondérant dans la gestion de leurs territoires, les communes tunisiennes doivent se réformer rapidement alors qu'elles sont dépourvues de moyens (fiscaux, ressources humaines, et de stratégie) et cette réforme ne peut être considérée indépendamment de l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées dans un laps de temps relativement court (5 et 7 ans).

Ces missions peuvent être d'une manière synthétique résumées à la notion de maîtrise d'ouvrage qui consiste, en réalité, en sa capacité à gouverner son territoire.

Cette capacité peut se décomposer en 4 grands domaines : politique, technique, organisationnel et territorial ;

- Le domaine politique concerne essentiellement le rôle des élus dans la démocratie à l'échelle de la ville, ce qui est fondamentale dans la construction de la démocratie à l'échelle du pays, comme disait si bien Tocqueville « C'est dans la commune que réside la force des peuples libres. Les institutions communales sont à la liberté ce que les écoles primaires sont à la science ».

- L'organisationnel consiste à la dimension fonctionnement interne des services municipaux qui doit être redéfinis ainsi que les possibilités institutionnelles qui seront forcément revisités dans le cadre de transfert de ressources humaines du central ou le régional vers le locale. Aujourd'hui les municipalités sont gérées sans aucune dimension managériale, la majorité des services sont déconnectés les uns des autres et travaillent sans manuels de procédures, ni fiches de mission

- Le domaine technique centré sur l'exercice des compétences des services, afin de pouvoir être en mesure d'opter pour les solutions les plus optimales face à une prestation et à ce niveau beaucoup restent à faire notamment en matière de *capacity building* malgré la présence du CFAD (Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation)

- Le domaine territorial notamment l'interaction de la Mairie avec les autres acteurs internes du territoire ; coordination avec les administrations déconcentrées, mobilisation de la société civile et le secteur privé et externes du territoire ; mobilisation des partenaires étrangers, mais surtout la négociation avec l'Etat des compétences et des ressources humaines et financières nécessaires

La Mairie de Sousse, doit monter des projets dans les thématiques urbaines qu'elle gère (gestion des déchets, mobilité, éclairage urbain, planification urbaine, ...) finançable par des bailleurs internationaux. Aussi on est en train d'élaborer une stratégie de développement urbain qui va tenir en compte des enjeux urbanistiques, et surtout donner une grande importance à la contribution citoyenne et professionnel lors de la prochaine révision du plan d'aménagement de la ville ,et essayer de réussir ce projet à travers une bonne communication , organisation des forums et ateliers.

Dans ce contexte de transition vers la gouvernance locale, on doit être en mesure de planifier des projets qui répondent au plus de dimensions possibles à la fois.

Le séminaire à l'Académie Européenne de Berlin notamment à travers les différents ateliers et visites qui ont lieu, nous a permis de mesurer l'ampleur de la réforme qui aura lieu dans nos villes et notamment notre ville de Sousse, et de structurer quelques perspectives.

Les différentes étapes de la planification à la gestion sont un processus long et complexe qui répond à plusieurs critères d'optimisation mais aussi de légitimation.

Si nous devons décrire la transition allemande à l'échelle locale à travers l'exemple de Berlin ;

Berlin-Est était une ville vitrine du régime socialiste, caractérisée par le poids non seulement de l'Etat de la République Démocratique d'Allemagne mais aussi celui de l'Union Soviétique, a fait d'elle une ville avec des atouts relativement importants susceptible de favoriser sa reconversion vers une ville compétitive, intégratrice et durable, Mais jusqu'où cet exemple peut inspirer d'autres villes du Printemps Arabe vers un niveau de gestion rapide de la chose urbaine avec une certaine autonomie et efficacité ?

Nous avons essayé de soumettre la transition qui a eu lieu à Berlin-Est au même schéma décrit plutôt. Politique, organisationnel, technique et territorial.

Il est vrai que les villes de l'Allemagne de l'Est et notamment le cas de Berlin demeurent des cas atypiques caractérisés par la notion de réunification ou le soutien financier de l'Allemagne de l'Ouest est inimaginable dans aucun autre contexte, mais il est vrai aussi qu'après 40 ans de centralisation, les acteurs de l'unification ont dû non seulement mobiliser les fonds mais aussi d'autres outils garantissant la réussite de l'unification.

Aujourd'hui, les avis divergent quant au processus, il y a même ceux qui parlent d'une sorte d'occupation avec un changement forcé et non négocié, ou les politiques et décideurs ont imposé leurs méthodes et à aucun moment il y a eu une sorte d'accompagnement mais plutôt du pilotage.

Toutefois, nous pouvons aussi signaler une démarche pragmatique allemande qu'au bout du compte a fait ses preuves.

Si nous devons retenir un seul mot de la transition allemande à l'échelle de la gouvernance locale, c'est le « Learning by doing ». L'Allemagne a eu la chance de disposer sur son territoire des compétences et des ressources humaines et financières et la logique était d'abord à l'échelle politique (élection de 1990) un seul maire de Berlin unifiée qui pilote les différents groupes politiques de la ville. Du jour au lendemain, les villes de Berlin-Est étaient pilotées par un politique de l'Ouest, son créneau, « nous savons le faire, nous le ferons comme ce que nous faisons à l'ouest ». Par la suite les urbanistes et planificateurs de l'ouest devaient alors regarder la ville dans son ensemble et mettre à niveau le territoire de l'Est pour garantir un certain équilibre territorial, d'une ville coupée en deux par un mur. Cela signifie que très rapidement les politiques et les planificateurs regardent par le viseur d'une ville unifiée plutôt que celui de deux villes. En terme organisationnel, il fallait unifier le modèle plutôt que de comprendre qu'est ce qu'il y a dans l'autre modèle il s'agissait de calquer les structures et leurs modes de fonctionnement dans les moindres détails et à aucun moment il y a eu une sorte d'évaluation du modèle existant.

Dans le domaine technique, les services se sont dotés de ressources humaines de pilotage venant de l'Ouest et les membres des services ont bénéficié de deux approches ; la première consiste à faire des mutations d'un certain nombre de personnels entre l'est et l'ouest, et la deuxième consiste à garantir un pilotage de qualité sur les équipes de l'est par des directeurs de l'ouest.

Là où le modèle de Berlin est le plus fragile à mon sens, est la dimension territoriale en lien avec l'interaction de la structure de la ville avec les acteurs locaux et la population.

Ce système, aussi critiquable soit-il, donne aujourd'hui des résultats intéressants. Une ville mise à niveau en terme d'équipement, mais souffrant d'un clivage politique (droite/gauche et est/ouest) qui

empêche parfois une vision partagée 25 ans après l'unification. Cela se ressent notamment à travers la mise en œuvre de grands projets de réhabilitation du centre de Berlin et l'arrêt des activités de l'aéroport de Tempelhof

Pour résumer, nous croyons que la méthode du « Learning by doing » est une approche qui peut permettre de raccourcir les délais dans la réalisation des changements, toutefois, il serait indispensable que la feuille de route doit être concertée non seulement entre les politiques mais aussi par les acteurs et la population qui ne demande aujourd'hui qu'à prendre part au processus de décision et de mise en œuvre.

Les projets urbains de villes comme Sousse doivent être concertés, suivent une structure de pilotage et de mise en œuvre différente aussi, mais se transforme en exercice de la citoyenneté active.

Concrètement, nos futurs projets seront portés par le politique, seront des projets multi-acteurs ouverts sur les administrations déconcentrées, la société civile, l'université, et le privé, planifiés et réalisés d'une manière concerté,

Des projets qui favorisent une réorganisation plus optimale des services municipaux, renforce les capacités des cadres et les prépare à assumer leurs futures compétences et mieux les négocier leurs ressources.