



Institut Arabe des Chefs d'Entreprise

en collaboration avec center for international private entreprise CIPE



Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance Locale

Bvd. principal Rue du Lac Turkana.
1053 LES BERGES DU LAC,
TUNIS , TUNISIE
Téléphone : +216.70018100
Fax: +216.70018101
Email: contact@iace.org.tn

Table des matières

PREAMBULE.....	1
1. LES SERVICES MUNICIPAUX	4
1.1. Obtenir une autorisation de bâtir	4
1.2. Gestion des réseaux d'éclairage public	4
1.3. Modernisation des routes et des chaussées, création et gestion des parkings de stationnement pour véhicules.....	5
1.4. Prestation de la police municipale en matière d'application des arrêtés municipaux	6
1.5. Gestion du stationnement et de la circulation sur la voie publique	6
1.6. Réglementation Municipale	7
2. LES SERVICES NON MUNICIPAUX.....	8
2.1. Services d'urbanisme et d'aménagement du territoire des zones d'activités économiques	8
2.2. Services de promotion et d'orientation de l'investissement privé.....	10
2.3. Services de la propriété foncière	11
2.4. Services de promotion du capital humain : l'intelligence territoriale.....	11
2.5. Services liés à la gestion du transport en commun.....	12
2.6. Services liés à la sécurité des entreprises	13
3. GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT LOCAL PARTICIPATIF.....	14
3.1. Implication des femmes et des jeunes et prise en charge des chômeurs dans les projets de développement	14
3.2. Approche participative de concertation entre différentes parties	14
3.3. Partenariats avec les ONG spécialisées.....	16
4. LA TRANSPARENCE COMMUNALE	17
4.1. Construire un baromètre de gouvernance des services municipaux.....	17
4.2. Quantifier la performance de la municipalité et en rendre compte aux citoyens	17
4.3. Charger des équipes multidisciplinaires de définir les déterminants de la qualité des informations communiquées aux citoyens de la municipalité.....	18
5. POUR UN MEILLEUR CADRE DE VIE ET D'AFFAIRES !.....	20
5.1. Propreté, hygiène, Gestion de la pollution et qualité de la tranquillité publique.....	20
5.2. Qualité de l'aménagement urbain, espaces verts et activités de loisir.....	21
5.3. Qualité des services sociaux de proximité et soutien au monde des affaires	21
5.4. Accès à la culture et au sport.....	22
Références bibliographiques :	23

GUIDE DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE LOCALE

PREAMBULE

En Tunisie, il est communément admis que le développement régional constitue un des problèmes économiques et sociaux les plus structurels. Il s'agit d'un développement peu équilibré et où la faveur est souvent accordée aux régions côtières de l'Est ; géographiquement mieux adaptées aux orientations du modèle économique du pays dont les grandes lignes ont été tracées durant la période qui a immédiatement suivi l'indépendance en 1956. Ce déséquilibre, générateur de chômage, d'exode rurale et de disparités sociales, était l'un des facteurs ayant provoqué la révolution de janvier 2011. Un événement qui a structurellement changé le paysage politique national et a amené à un consensus auprès des acteurs économiques et sociaux quant à la question du développement régional qui ne doit plus être traitée par le pouvoir central. Des réformes sont alors à entreprendre à la « base » pour pallier les problèmes connus durant l'époque post indépendance. A cet effet, le principe de la bonne gouvernance locale au service d'un meilleur développement régional a été inscrit dans la nouvelle constitution tunisienne de janvier 2014 dans le cadre d'un chapitre intitulé : « LE POUVOIR LOCAL ».

La gouvernance locale a pour objectif de favoriser l'attractivité territoriale. La première connotation de cette attractivité est certes économique. Afin de mieux assimiler cette logique, un nombre de questions peuvent être posées :

- Pourquoi certaines entreprises choisissent d'investir dans certains endroits géographiques et pas d'autres ?
- Quels sont les facteurs qui rendent des territoires plus attractifs que d'autres ?
- Quelle relation entre attractivité territoriale et bien-être des citoyens et des entreprises ?

Dans ce cadre, la gouvernance locale ne peut aboutir à une attractivité territoriale que lorsqu'elle implique des acteurs territoriaux capables, chacun de son côté, de fournir des services différenciés et de qualité qui respectent les spécificités du territoire où ils sont prestés. Cette contextualisation est à même de mettre en œuvre les avantages concurrentiels et comparatifs des collectivités locales et de les présenter sous forme « d'offre territoriale ».

Concrètement, l'attractivité territoriale est matérialisée à travers un nombre de services fournis par des acteurs impliqués dans les questions de développement local. Ces services

devraient être « actionnés » et coordonnés, selon un programme, par une autorité locale représentée par des membres élus.

Dans l'esprit de cette nouvelle constitution, la question de la décentralisation est donc fortement liée à la notion du développement. Dans cette logique, la décentralisation est avancée comme un ensemble de mécanismes qui sera amené, à moyen et à long terme, à assurer le développement des régions en retard de développement.

Au niveau international, les configurations similaires en matière de décentralisation concentrent les efforts de développement entre les mains du premier niveau (municipal) et du troisième niveau (les districts). Les municipalités sont censées mettre en place des stratégies de développement local et les districts des stratégies de développement régional en concertation avec le niveau local.

Outre le volet des investissements publics, le développement local et régional est la capacité des territoires à créer, attirer et pérenniser des entreprises. Sous cet angle, les collectivités locales (notamment les communes), ne devraient plus se contenter de fournir des services municipaux aux citoyens. Divers services non municipaux sont à coordonner afin de créer un environnement d'affaire prospère et un cadre de vie de qualité. Ainsi, « l'organisme municipal est chargé d'offrir aux citoyens un milieu de vie de qualité et des services accessibles qui satisfont à leurs attentes et qui correspondent à leur capacité de payer»¹.

Les dispositions de la nouvelle constitution et les lois sur la décentralisation ouvrent en effet la voie vers le développement local. Cependant, la décentralisation au niveau des collectivités locales ne peut être effective en Tunisie sans les décrets d'application des lois de décentralisation. En effet, en permettant aux autorités régionales ou locales d'élire leurs représentants, de collecter leurs propres recettes et de prendre des décisions en matière d'investissements, la décentralisation en Tunisie va bien au-delà de la simple déconcentration ou délégation d'autorité par le gouvernement central. L'approche Tunisienne vise à stimuler l'emploi au niveau local, promouvoir l'équilibre entre les régions, permettre les synergies et surtout instaurer une politique sociale qui permet la participation des citoyens et l'obligation de rendre compte au niveau local.

Le présent guide s'adresse à toutes les parties prenantes locales et nationales s'intéressant à la décentralisation en Tunisie. Il est orienté aux différents acteurs du secteur privé pour qu'ils

¹ Ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec (2000, p15), «Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec » Projet de recherche et de développement des indicateurs de performance présenté par la COMAQ.

puissent déduire les orientations futures de l'organisation de l'Etat tunisien. Une compréhension et une maîtrise de l'environnement est une condition indispensable pour les entreprises.

Le guide a pour objectif de rassembler les connaissances actuelles sur l'évolution de la réflexion sur la décentralisation en Tunisie. Une vision claire de la décentralisation, ce qui n'est pas le cas actuellement en Tunisie, permettra au secteur privé de se projeter dans l'avenir et de mettre en place des stratégies de développement de moyen et de long termes. Elle permettra aux entreprises de cerner leurs relations futures avec les administrations locales et centrales, avec les structures d'appui et de promotion de l'investissement et de l'entrepreneuriat et enfin d'impulser une décentralisation qui défend leurs intérêts.

Le présent guide est structuré autour de 5 thèmes :

1. Les services municipaux ;
2. Les services non municipaux ;
3. Gouvernance et développement local participatif ;
4. La transparence communale ;
5. Pour un meilleur cadre de vie et d'affaires.

1. LES SERVICES MUNICIPAUX

Actuellement, les collectivités locales (plus précisément les communes) disposent de plusieurs prérogatives qui sont définies par la réglementation relative aux communes.

Les règlements communaux ont pour objet d'assurer la tranquillité, la salubrité publique, et la sauvegarde d'un cadre de vie sain qui permet l'intégration adéquate du citoyen dans son environnement (Art. 81 (nouveau) – Modifié par la loi organique n° 95-68 du 24 Juillet 1995). Ces objectifs doivent être concrétisés à travers des services municipaux à planifier et à exécuter avec beaucoup de rigueur et d'efficacité.

1.1. Obtenir une autorisation de bâtir

Le permis de bâtir constitue un acte administratif exigé préalablement à la réalisation de travaux. C'est un moyen par le biais duquel la municipalité vérifie la conformité des projets de construction à réaliser avec les règles d'urbanisme en vigueur. Toute municipalité appliquant le présent guide devrait :

- *Se conformer aux délais en vigueur pour chaque type de projet* (nouvelle construction, travaux sur des constructions existantes, etc.).
- *Rendre publics* (héberger sur le site web de la municipalité) les documents requis pour la constitution du dossier de demande d'une autorisation de bâtir.
- *Afficher* au siège de la commune, dans les 15 jours qui suivent le dépôt du dossier, un avis de dépôt de demande de permis précisant les caractéristiques essentielles du projet.
- *Inform*er le bénéficiaire par lettre recommandée avec avis de réception et par courrier électronique de l'acceptation ou du refus de sa demande et le cas échéant de toute pièce qui manque à son dossier.

1.2. Gestion des réseaux d'éclairage public

Les réseaux d'éclairage public sont de plus en plus répandus dans les villes comme dans les zones rurales. Leur gestion revient entièrement à la municipalité. Au fil des années, leur développement en Tunisie a été considérable, impliquant des coûts énergétiques et environnementaux importants. Une bonne gouvernance des réseaux d'éclairage public implique une gestion efficiente de leur coût mais aussi un respect de la sécurité et du bien-être des citoyens. Toute municipalité qui applique le présent guide devrait :

- *Assurer la sécurité publique des citoyens et des entreprises* sur sa commune à travers un éclairage public pendant la nuit en optant pour des systèmes automatiques de réduction de l'éclairage en milieu de nuit.
- *Utiliser des systèmes d'allumage par détection* dans des zones où la sécurité des déplacements doit être assurée toute la nuit en utilisant très peu d'énergie.
- *Communiquer au public* par arrêté municipal toute éventuelle décision d'éteindre l'éclairage public en milieu de nuit.
- *Engager la responsabilité du maire* en cas de défaillance d'un système d'éclairage installé (pour manque d'entretien par exemple) ou si la preuve est établie d'un lien entre un accident et l'absence d'éclairage public.
- *Entretien des installations d'éclairage public*, nettoyer régulièrement les luminaires et remplacer les ampoules avant même leur fin de vie, pour limiter la perte de flux lumineux des installations vieillissantes.

1.3. Modernisation des routes et des chaussées, création et gestion des parkings de stationnement pour véhicules

Le président de la commune est chargé de prendre les mesures nécessaires à la préservation de l'esthétique urbaine des artères, places, routes et espaces publics et privés, dans le respect des spécificités urbaines, architecturales, historiques et environnementales de la municipalité (Art 81 Nouveau – Ajouté par la loi organique n° 2006-48 du 17 Juillet 2006). Dans l'exercice de sa mission, il est tenu d'assurer le respect de la réglementation en ce qui concerne la circulation, l'hygiène et la sûreté des routes (voiries urbaines et voiries vicinales) dépendant du domaine public de l'Etat à l'intérieur du périmètre communal. Toute municipalité appliquant le présent guide devrait :

- *Élaborer des plans d'intervention* en infrastructures routières locales et en résolution des problèmes de sécurité routière.
- *Anticiper les besoins financiers* pour les entretiens futurs des chaussées. A cette fin, les ingénieurs de la municipalité peuvent dresser un tableau décrivant la variation de l'état des chaussées en l'associant avec les dépenses d'entretien requises. Cette technique permet de déterminer la somme d'argent nécessaire pour maintenir un kilomètre de chaussée. Tous les montants calculés peuvent servir à anticiper les plans d'intervention futurs.
- *Mener des actions régulières d'entretien* des chaussées à travers les travaux sur les couches d'usure et les travaux de rechargement afin de faciliter la circulation des véhicules.
- *Veiller à l'application de la loi* afin de faciliter la circulation des piétons et des véhicules en s'opposant aussi bien aux commerces patentés et légaux qui envahissent les trottoirs ainsi qu'aux commerces anarchiques qui occupent les places de parking et une partie de la chaussée.

- Améliorer la sécurité des usagers de la route en marquant les chaussées, en corrigeant les faussés et les courbes dangereuses, et en développant les systèmes de drainage (en remplaçant les ponceaux et en installant les égouts pluviaux, etc.).
- Multiplier le nombre des parkings payants.
- Fixer et réévaluer les tarifs de stationnement tous les ans par le conseil municipal.

1.4. Prestation de la police municipale en matière d'application des arrêtés municipaux

Toute municipalité appliquant le présent guide devrait :

- Améliorer les services d'accueil de la police municipale. Les citoyens ont un rôle très important en matière de dénonciation des agissements susceptibles de réduire la qualité de vie dans la commune. Dans ce cadre, ce rôle est souvent perçu comme déterminant afin de rendre plus efficace la mission de la police municipale qui a pour principale mission d'assurer la tranquillité des citoyens (et des entreprises) de la municipalité. En Tunisie, l'efficacité du rôle joué par cet organe est critiquée. Ces critiques s'adressent souvent aux domaines liés au respect des règles de l'urbanisme et de l'environnement. Améliorer l'efficacité de la police municipale peut être associé à un travail sur trois leviers : réduire la complexité administrative, motiver le personnel et améliorer la qualité d'accueil dans les locaux de la police communale.
- Assurer des formations continues spécifiques aux particularités des missions des agents de la police municipale.
- Assurer la gestion de la complémentarité entre police municipale et services de la police (notamment pour apporter des solutions au débat sur l'armement des agents de police municipale).
- Renforcer les équipements des agents de la police municipale afin qu'ils soient en mesure d'appliquer les arrêtés municipaux.
- Multiplier les contrôles effectués par la police municipale et veiller à l'application de la loi de manière équitable.

1.5. Gestion du stationnement et de la circulation sur la voie publique

Toute municipalité appliquant le présent guide devrait :

- Préserver la sécurité routière en veillant à remédier au manque de visibilité sur certaines routes, certaines voies ferrées, trouver des solutions pour les zones à trafic important, résoudre les problèmes de voies étroites.
- Prévoir des plans de secours pour les endroits très fréquentés par les piétons ou par les enfants.
- Veiller à la conservation des chaussées en limitant par exemple la circulation de véhicules à charges importantes et interdire la circulation à certaines catégories de véhicules.
- Préserver les œuvres d'art exposées sur les lieux publics.
- Assurer la tranquillité publique en veillant à s'opposer aux nuisances.
- Garantir un cadre sain à proximité des écoles et des hôpitaux.

1.6. Réglementation Municipale

Le présent guide recommande certaines améliorations à la réglementation municipale et au fonctionnement des municipalités :

- Mieux définir la responsabilité des communes.
- Simplifier les démarches auprès de la municipalité en veillant à ce que tous les formulaires et les documents d'information soient à la disposition du public en ligne.
- Diffuser en ligne des numéros de téléphone pour chaque type de services municipaux qui permettent de renseigner les citoyens (service de la police municipale, service manifestations, service des autorisations de voirie, service gestion de la voie publique, service stationnement, etc.).
- Prévoir un service qui recueille par mail toutes les réclamations émanant de simples citoyens ou de chefs d'entreprises dénonçant des actes irréguliers et non conformes à la loi (par exemple : constructions anarchiques, blocages de la voie publique, défaillances des agents municipaux, etc.). Prévoir l'obligation de répondre à chaque réclamation reçue. Les différentes réclamations peuvent faire l'objet d'un audit ultérieur qui engage la responsabilité des agents de suivi.
- Mettre à la charge des municipalités des obligations liées à la publication des états périodiques qui renseignent sur leur performance financière et opérationnelle.
- Renforcer le statut législatif des policiers municipaux encore très incomplet.
- Légiférer la possibilité de nommer des experts par le conseil municipal pour une période déterminée dans le temps. Ces experts seront chargés d'examiner les questions municipales qui échappent au domaine d'expertise des élus locaux.

2. LES SERVICES NON MUNICIPAUX

Les Services Non Municipaux (SNM) sont assurés par des acteurs autres que la municipalité et financés soit par le budget de l'Etat, soit par le secteur privé (entreprises), soit par la société civile. Il s'agit de services de soutien et d'appui (raccordement électricité, eau, internet..., transport régional, infrastructure, aménagement des espaces, dénouement des contentieux, services fiscaux...etc.), souvent et classiquement assurés par des entités publiques. Dans ce cas, il s'agit de services fournis sous la responsabilité du gouvernement et dont l'exécution est confiée à des ministères. L'opération de décentralisation est assurée par des entreprises publiques² (chacune opère sous la tutelle d'un ministère) ou des directions régionales implantées dans les 24 gouvernorats du pays. Il s'agit du principe de déconcentration qui consiste en « l'attribution des responsabilités du gouvernement central à des bureaux régionaux de ce gouvernement plutôt qu'au bureau central situé dans la capitale » (Vaillancourt, 2013)³. De nos jours, les SNM sont de plus en plus assurés par des entités privées (services téléphoniques et d'internet, transport, assainissement...) et des entités appartenant à la Société Civile (transparence, obligations redditionnelles, qualité de vie...). Toutefois, selon la nouvelle définition du pouvoir local en Tunisie, ces services seront sous le contrôle administratif et politique des collectivités locales.

2.1. Services d'urbanisme et d'aménagement du territoire des zones d'activités économiques

Les expériences internationales mettent l'accent sur la différenciation de ces services en respectant les spécificités locales (zone côtière, forestière, minière...). Dans ce cadre, nous recensons les pratiques suivantes, qui devraient inspirer les communes qui appliquent le présent guide :

- Promouvoir et diversifier les sources de financement pour financer les investissements dans les infrastructures lourdes. La création de pôles économiques locaux ne peut se faire sans la mise en œuvre d'infrastructures physiques appropriées : des barrages dans les régions connues par des cours d'eau à débit rapide et irrégulier, des chemins de fer à double voie dans les régions minières, etc. Ces infrastructures qui aident à attirer les entreprises, ont besoin d'une autre logique de financement. Cette logique nécessiterait les actions suivantes :
 - Redéployer l'activité des banques d'investissement (de développement) et créer des agences régionales. En Tunisie, la majorité des banques de développement ont disparu. Elles étaient soit absorbées par des banques de dépôt (cas de la BDET et de

² Dont la liste est fournie par le décret n°2006-2579 du 2 octobre 2006.

³ Vaillancourt, F. (2013) « La gouvernance locale dans l'Afrique francophone : Sept notes sur des enjeux traités par le réseau FAGLAF ».

- la BNDT), soit converties en banques de dépôt (cas de la BTKD). Ce redéploiement peut être assuré par une réglementation ad hoc.
- Favoriser un cadre juridique propice à la création de banques d'affaires régionales dont l'objectif serait de chercher les montages financiers à même d'aider au développement de l'aménagement des territoires et de l'urbanisme.
 - Retenir les capitaux locaux et les utiliser au profit des investissements locaux. En Tunisie, nous assistons à une sorte d'exode des capitaux locaux vers la capitale ou les villes côtières. Une législation fiscale appropriée pourrait encourager « la rétention » des capitaux locaux à travers la proposition de plus d'avantages sociaux et fiscaux aux hommes d'affaires et aux promoteurs afin d'investir dans leurs régions respectives.
 - Promouvoir des instruments de financement axés sur le Partenariat Public – Privé (PPP). Dans ce cadre, nous évoquons par exemple :
 - les fonds régionaux d'investissements. Ils proposent des solutions de financement dédiées à une activité économique bien déterminée (développement des PME, encouragement des investissements en innovation, encadrement des jeunes, etc.). Ils sont issus du public (administrations locales) et du privé (banques, assurances, groupements professionnels...etc.).
 - les zones d'amélioration commerciales ; très répandues au Canada. Il s'agit d'une association entre des chefs d'entreprises et des représentants de l'administration locale. Cette association a pour objectif de travailler sur des actions qui visent « à rendre la rue principale commerciale ou le quartier d'affaires plus solide et plus concurrentiel » (site web de la ville d'Ottawa).
 - Attirer les « gros bailleurs de fonds » nationaux et étrangers à travers la création d'agences de développement locales. Ces agences auront pour objet (métier) de vendre les mérites de la région à travers une démarche axée sur la technique du marketing territorial afin d'attirer les financements nécessaires pour réaliser des investissements dans les infrastructures lourdes.
 - Aménager des zones franches commerciales et industrielles dans les villes frontalières afin de créer des synergies avec les pays voisins (la Libye et l'Algérie). Cet aménagement se concrétise et se consolide à travers les actions suivantes :
 - Aménagement des terrains nus.
 - Offre d'un traitement de privilège par les administrations locales.
 - Offre d'avantages fiscaux et sociaux.
 - Passer à un aménagement numérique du territoire. Ce type d'aménagement permet une meilleure compétitivité des entreprises à travers un meilleur accès à Internet et à tarif raisonnable. En outre, il leur permet une meilleure visibilité numérique.
 - Créer des comités de suivi et des comités de pilotage chargés de l'avancement dans les travaux d'urbanisme. Ces comités ont pour rôle de coordonner entre les différents opérateurs (publics et privés) et de suivre et d'évaluer l'avancement dans l'exécution des projets.
 - Assurer l'efficacité du service fourni par l'opérateur public directement responsable des travaux d'aménagement, de lotissement et d'urbanisme (l'ARRU). Cette efficacité peut se mesurer sur la base des indicateurs suivants :
 - Taux de réalisation des études dans les délais contractuels.
 - Taux de réalisation des travaux dans les délais contractuels.

- Moyenne des délais de désignation des entreprises.

2.2. Services de promotion et d'orientation de l'investissement privé

Les communes qui appliquent ce guide devraient :

- Créer des places financières off-shore dans les villes qui sont proches géographiquement de l'Europe, à l'image de Tanger ; la ville marocaine. Ces places financières régionales seront appelées à accueillir des banques off-shore qui auront pour objectif de collecter les dépôts en devises des non-résidents et de participer au capital des entreprises appartenant à des non-résidents.
- Promouvoir un cadre de référence (juridique, fiscal, social...etc.) pour développer une nouvelle génération d'entreprises. Dans les pays développés de l'OCDE, les nouvelles activités économiques sont orientées vers les secteurs comme les « télécommunications, la reconversion des friches industrielles, les espaces réservés aux entreprises de haute technologie, les pôles de créativité, les parcs scientifiques, les chaînes d'approvisionnement, le capital cognitif, les petites entreprises, les actions communes de promotion et l'aménagement local » (OCDE, 2007). Dans ce cadre, les acteurs territoriaux qui s'intéressent à orienter l'investissement vers des projets créateurs d'emplois et à forte valeur ajoutée peuvent penser à des services qui visent à :
 - Encourager la création d'entreprises spécialisées dans la construction de bâtiments qui répondent aux normes écologiques (consommation d'énergie et de matériaux). Dans ce cadre, les acteurs territoriaux peuvent penser à :
 - Rédiger des cahiers de charges fixant les performances écologiques à atteindre.
 - Allouer des ressources spéciales (d'origine budgétaire : Etat ou bailleurs de fonds qui s'intéressent à la question écologique) aux banques pour qu'elles soient mises à la disposition des entrepreneurs sous forme de crédits à faible taux d'intérêt.
 - Développer le nombre des pépinières d'entreprises. Ces pépinières sont des structures qui se proposent d'accueillir et d'encadrer les jeunes promoteurs afin qu'ils transforment leurs idées de projets en entreprises capables de créer une valeur ajoutée.
 - La mise en place d'incubateurs et de centres d'affaires pour aider les nouvelles petites entreprises lors du démarrage.
 - Développer des pôles de compétitivité régionaux. Il s'agit d'une pratique d'origine française. Selon le gouvernement français, « un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation »⁴. Ces pôles ont pour objectif de développer les projets innovants, qui aspirent à bénéficier des derniers résultats des efforts de recherche et de développement.

⁴ Selon le site : <http://competitivite.gouv.fr/>

2.3. Services de la propriété foncière

La qualité des services de la Conservation de la Propriété Foncière (CPF) contribuent à diminuer l'insécurité foncière en renforçant les droits de propriété des investisseurs ; ce qui est de nature à les tranquilliser. D'autant plus que ces droits de propriété, qui prennent la forme de titres fonciers, permettent aux entreprises d'accéder aux financements des banques lorsque ces dernières exigent des garanties ou des hypothèques. D'autres bonnes pratiques sont recommandées par des pays plus expérimentés dans la prestation de ce service non municipal.

- Intervenir en amont du processus menant à la sécurité foncière afin de rendre lisibles et vérifiables les situations immobilières déjà établies. Cet objectif peut être atteint par la facilitation de l'accès (en ligne) aux plans cadastraux. Le plan cadastral fournit un état de la propriété foncière d'une région municipale. Il sert à répertorier et identifier les terrains à même d'accueillir des sites de production, d'administration...etc.
- Développer l'instance de notariat pour mieux gérer les conflits fonciers. Dans ce cadre, l'objectif à atteindre est de renforcer l'introduction de l'écrit (formalisation des transactions foncières) qui doit remplacer les règles coutumières.

2.4. Services de promotion du capital humain : l'intelligence territoriale

La qualité du capital humain constitue un facteur déterminant de l'attractivité territoriale. Avant de s'implanter, les entreprises cherchent les cadres compétents et la main d'œuvre qualifiée. Il convient donc de qualifier une région d'attrayante économiquement si elle offre les structures appropriées par la formation et l'encadrement de ses habitants. Dans cette perspective, nous parlons d'une intelligence territoriale. Toutefois, et d'après le constat de plusieurs experts, il est utile de rappeler que le capital humain constitue le maillon faible des politiques de décentralisation⁵ dans les pays en développement, comme la Tunisie. La variable « intelligence territoriale » pourrait jouer un rôle plus efficace en mettant à profit les actions suivantes :

- Mettre en œuvre une stratégie visant la formation d'un profil de financiers spécialisés dans l'élaboration des montages financiers dédiés au développement économique local.
- Appliquer des taxes locales sectorielles dans l'objectif de créer des fonds qui financeront la formation professionnelle continue. Par exemple, dans une région spécialisée dans le tourisme ; une taxe hôtelière permettrait une meilleure formation des ouvriers et des cadres embauchés par des hôtels.
- Promouvoir l'intelligence du territoire en misant sur le développement de l'économie de la connaissance. Dans cette perspective, il faudrait accueillir des établissements d'enseignement supérieur (public ou privé) spécialisés dans la formation et la recherche dans les domaines des sciences et des technologies. En outre, il faudrait créer des centres de recherche accueillant des chercheurs qui investissent dans des études visant le développement régional.

⁵ Selon les conclusions d'un séminaire organisé par le ministère de l'intérieur marocain (2012) : « décentralisation, décentralisation avancée et capital humain : enjeux, défis et pratiques d'excellence ».

- Encourager la mobilité internationale des étudiants étrangers, surtout ceux venant pour poursuivre des programmes de recherche en sciences et en technologies. Dans ce cadre, force est de constater qu'une majorité de pays développés, comme la France, l'Irlande, les Etats-Unis d'Amérique...etc., mènent des actions (octroi de bourses de haut niveau) pour attirer les jeunes étudiants talentueux.

2.5. Services liés à la gestion du transport en commun

Le transport en commun (public ou privé) constitue, s'il est organisé dans le cadre d'un service bien géré, une facette du développement urbain. Il s'agit d'un facteur qui contribue d'une manière directe et indirecte à attirer les projets créateurs d'emplois. En effet, le transport en commun constitue une niche d'investissement pour les entreprises privées qui peuvent innover si elles sont encouragées à investir dans les moyens de transport qui respectent le mode urbain de la ville ainsi que les considérations écologiques. D'une manière indirecte, le transport en commun en quantité et qualité suffisantes facilite les recrutements de proximité et se trouve à l'origine d'une productivité optimale des salariés. Dans ce cadre, et selon une étude française⁶, le transport inconfortable impacte négativement l'activité professionnelle des salariés ; car il crée des situations d'usure, d'irritabilité et d'anxiété. Dans ce qui suit, nous décrivons les bonnes pratiques recensées dans ce cadre.

- Mettre en place une politique pour promouvoir le transport en commun. Le recours au transport en commun permet de réduire l'utilisation des moyens de transport privés ; ce qui revient à réduire la consommation de l'énergie, les embouteillages et la pollution. La promotion du transport en commun pourrait se faire par le biais des moyens suivants :
 - Rendre visibles les plans de déplacement (affichages, panneaux électroniques, sites web, etc.).
 - Respecter les horaires de passage des moyens de transport en commun par les stations et les terminus.
 - Maîtriser les embouteillages aux heures de pointe. Cet objectif peut être atteint par l'encouragement de l'utilisation des bicyclettes, du recours au covoiturage et de la marche à pied, l'organisation du transport informel et l'interdiction de l'interception des taxis en dehors des stations ad hoc.
 - Encourager le personnel des entreprises et des collectivités territoriales à utiliser le transport en commun.
 - Encourager l'utilisation des cartes à puces sans contact (pour les bus et les métros...) et leur rechargement en ligne.
- Promouvoir les sources de financement du service de transport en commun. Affecter des recettes fiscales locales aux transports collectifs : impôts payés par les entreprises dont le nombre de salariés est de plus de 9 (pratique française).

⁶ Bouéroux, Pellé et Rimbart (2010) : « Etude d'impact des transports en commun de Région Parisienne sur la santé des salariés et des entreprises ». visible sur le lien : www.metronews.fr/info/le-trajet.../Enquete_Transports_stress.doc

- Encourager le développement des moyens de transport peu polluants, peu bruyants, respectueux du développement durable et permettant de transporter un grand nombre de personnes sur des corridors étroits : Tramways, bus électriques ou qui roulent au gaz, *trolleybus*, bus à haut niveau de service...etc.

2.6. Services liés à la sécurité des entreprises

Si les entreprises choisissent de s'installer dans une région donnée, c'est qu'elles cherchent aussi leur sécurité. Cette sécurité peut être menacée par plusieurs facteurs. A titre d'exemple, nous citons les vagues de protestations qui peuvent être enclenchées par des chômeurs réclamant leur droit de travail dans « leur région » ou bien par de simples citoyens qui accusent l'entreprise de polluer leur environnement écologique. Ces vagues peuvent provoquer l'arrêt de l'activité et se solder par des actes violents contre les équipements de l'entreprise.

Pour réduire l'impact négatif de ces actes et bien d'autres agissements (cambriolage des entrepôts, agression du personnel de l'entreprise, séquestration et enlèvement des chefs d'entreprises, etc.), les acteurs territoriaux peuvent avoir recours aux pratiques suivantes :

- Sécuriser l'environnement des affaires à travers une meilleure Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Concrètement, il s'agit d'un budget alloué par les entreprises désireuses de renforcer la légitimité de leurs activités à travers des actions sociales au profit de la population qui habite la région où elles exercent. Ces actions peuvent prendre la forme de : formation des chômeurs à des métiers demandés par le marché du travail, acquisition des équipements pour les hôpitaux régionaux, les établissements d'enseignement...etc.
- Réhabiliter et intégrer des quartiers populaires proches des zones d'activité. Créer des cités de recasement : construire et distribuer des logements sociaux afin d'éradiquer le phénomène des habitats informels (constructions spontanées).
- Améliorer la qualité de l'éclairage public. L'éclairage public contribue à introduire une bonne ambiance dans les régions municipales, plus de sécurité routière et à développer une activité commerciale nocturne.

3. GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT LOCAL PARTICIPATIF

Ce thème vise à décrire les mécanismes de gouvernance locale permettant une meilleure participation des communes au développement territorial et ce, à travers une gouvernance participative. Le système de gouvernance locale compte divers acteurs de la société civile et des institutions publiques et privées. Ces acteurs sont les interlocuteurs du gouvernement dans la mise en place des actions en faveur des régions. La diversité des acteurs implique que le pouvoir soit partagé dans la prise de décision pour la construction de programmes de développement.

Dans ce cadre, les communes qui appliquent ce guide devraient observer les pratiques suivantes :

3.1. Implication des femmes et des jeunes et prise en charge des chômeurs dans les projets de développement

Bien que l'article 34 de la constitution prévoit l'obligation pour l'État de veiller à garantir la représentativité des femmes et la parité homme femme dans les assemblées élues, les municipalités devraient :

- Renforcer la communication sur les projets et les services municipaux avec les citoyens, et notamment veiller à impliquer les femmes et les jeunes dans les débats. Il est aussi indispensable de prendre en compte les besoins des chômeurs lors de la préparation des stratégies.
- Impliquer les femmes et les jeunes dans les équipes de travail au sein de la municipalité qui portent sur les évaluations citoyennes ou bien l'élaboration de budgets participatifs.
- Veiller à ce que les femmes soient représentées dans les différents conseils constitués, comme les conseils de citoyens ou les conseils de quartiers.

3.2. Approche participative de concertation entre différentes parties

La gouvernance locale ne devrait pas être le monopole des communes. La société civile et le secteur privé ont leur mot à dire lorsqu'il s'agit d'œuvrer pour le bien-être des citoyens et des entreprises.

« Les autorités étatiques locales ont la responsabilité de gouverner leur ville, mais le secteur privé et la société civile ont également une part de responsabilité dans les projets et enjeux

urbains. Tous ces acteurs jouent un rôle central dans le développement local ainsi que dans le développement social, économique et démocratique »⁷

La municipalité qui souhaiterait instaurer les traditions d'une gouvernance participative et renforcer la démocratie locale devrait :

- Consacrer la stratégie d'élaboration de programmes durables qui ne doivent pas viser seulement le court terme. Il s'agit aussi d'élaborer un cadre de référence qui définit les critères de choix des projets à réaliser. Ce cadre sera préparé par les différentes parties prenantes sur la base d'un processus de planification stratégique selon la nature des projets. Ces étapes se déroulent selon l'ordre suivant :
 - Développer une vision stratégique commune, ce qui revient à établir un consensus entre les parties prenantes sur l'avenir économique souhaité pour la collectivité locale.
 - Déterminer les buts à poursuivre, les grandes priorités d'action pour réaliser la vision et surtout préciser les résultats attendus du processus de planification du développement local.
 - Déterminer les normes de performance et les objectifs de développement mesurables assortis d'un échéancier.
 - Elaborer les programmes, puis définir et regrouper les projets similaires qui, ensemble, permettront d'atteindre les différents objectifs.
 - Sélectionner les projets nécessaires à la réalisation des divers volets des différents programmes. Les projets doivent être priorisés, chiffrés, mesurables et assortis d'un échéancier.

Cette démarche stratégique est révisable tous les ans afin de tenir compte des évolutions de l'économie locale et des leçons tirées de son exécution.

- Consacrer la notion de transparence (qui sera développée dans la section suivante) en ouvrant l'accès et le contrôle de l'information et des ressources, notamment financières : élaborer des budgets participatifs et les utiliser comme mécanisme de co-décision.
- Renforcer, là où cela paraît nécessaire, les capacités et le sens de l'initiative des citoyens (participation Bottom-Up et Top-Down). Cet objectif pourrait être réalisé à travers, par exemple, la mise en œuvre de dispositifs d'écoute ayant pour objectif d'instaurer un service appelé proximité-citoyenneté. Nous illustrons ce service par l'exemple des maisons citoyennes situées dans les quartiers des communes françaises. Il s'agit de lieux de rencontre animés par des agents de services de proximités, des conseillers de quartiers et des collectifs d'habitants.
- Activer le rôle des comités consultatifs d'urbanisme et leur donner plus d'autorité et de prérogatives. Il s'agit de comités composés par des citoyens et des représentants d'entreprises choisis par les élus locaux. Ils peuvent être assimilés à une force de proposition ; mais aussi une force de lobbying.
- Promouvoir le rôle des instances d'arbitrage (coutumières et étatiques) afin de résoudre les conflits fonciers locaux et faciliter l'accès à la terre, surtout dans les régions rurales qui acceptent d'accueillir de nouveaux projets de développement. Ces instances peuvent être

⁷ La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale (Tunisie), p9. Juin 2014 (Centre de formation et d'appui à la décentralisation).

assistées par « des groupes stratégiques » constitués par des personnes jouissant d'une reconnaissance sociale et bénéficiant d'un poids politique et d'une influence notable dans le milieu local où se produisent des conflits fonciers (Coulibally, 2006)⁸.

- Mettre en place, en collaboration avec les différentes parties prenantes, des plans de lutte contre la corruption.
- Assurer la formation et le transfert de compétences. Dans ce cadre, il est important d'identifier les capacités et les compétences susceptibles de rendre les parties prenantes autonomes afin de pouvoir participer pleinement aux processus de gouvernance. Parmi ces compétences :
 - La capacité de s'engager dans un dialogue multilatéral.
 - La capacité d'analyser une situation et de susciter une vision.
 - La capacité de formuler des politiques et des stratégies.
 - La capacité de budgétiser, de gérer et de mettre en œuvre.
 - La capacité de suivre et d'évaluer.
 - Les aptitudes linguistiques, les aptitudes en communication et en négociations, les aptitudes de prise de décisions en groupe.

3.3. Partenariats avec les ONG spécialisées

La municipalité appliquant ce guide devrait :

- Diversifier les sources de financement et l'appui à travers la mise en place de partenariats actifs (signature de conventions) : coopération décentralisée ; Etat-Collectivités locales, Collectivités Locales-secteur privé-Société civile.
 - Associer les ONG dans les activités qui visent l'amélioration des services municipaux tels que le projet « Marsad Baladia » initié par l'association Al Bawsala qui consiste en un observatoire électronique relatif aux activités des municipalités en Tunisie (finances municipales, ressources humaines, biens meubles et immeubles, conseil municipal et projets d'investissement) et qui permet de mieux informer les citoyens.

⁸ Coulibaly, A. (2004) : « Gestion des conflits fonciers dans le Nord ivoirien : droits, autorités et procédures de règlement des conflits », article publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation.

4. LA TRANSPARENCE COMMUNALE

Dans le cadre d'une nouvelle gouvernance de pouvoir local, les services municipaux et non municipaux sont fournis par la commune. Dans les pays développés, l'efficacité de ces services est tributaire d'une approche de gouvernance participative qui implique le secteur public, le secteur privé et la société civile. Cette approche est fondée sur la mise en œuvre d'un débat d'idées autour des réalisations passées et des stratégies d'actions futures. Pour s'y faire, la première étape consiste à développer un ensemble d'indicateurs de performance municipale. Ces indicateurs auront pour objectif de quantifier la qualité des services municipaux qui peuvent être classés dans le cadre d'une nomenclature ad hoc.

Dans ce qui suit, la municipalité qui applique ce guide devrait :

4.1. Construire un baromètre de gouvernance des services municipaux.

Il s'agit d'un tableau de bord qui permettra de décrire, d'analyser et de comprendre la qualité des services communaux fournis. Les utilisateurs de ce baromètre sont les élus locaux et les citoyens de la municipalité. A cet effet, il doit être conçu sur la base des besoins informationnels desdits utilisateurs. L'élaboration du baromètre pourrait prendre en considération les éléments suivants :

- Préparer une nomenclature exhaustive des différents services municipaux fournis par la commune.
- Mettre en place des dispositifs de collecte de données quantitatives à partir de plusieurs sources ayant trait à des sujets liés à la qualité des services municipaux fournis.
- Mettre à jour le baromètre suivant une période conventionnelle (trimestrielle, semestrielle ou annuelle). Il doit être publié et faire l'objet d'un débat entre les différentes parties prenantes (élus locaux, citoyens, membres de la société civile, chefs d'entreprises...etc.).

4.2. Quantifier la performance de la municipalité et en rendre compte aux citoyens

Avant de discuter de la manière suivant laquelle la municipalité rendrait des comptes de sa performance, il s'agit d'abord de définir ce qu'est la performance municipale. La performance municipale renvoie à l'efficacité des prestations de services par les municipalités aux citoyens. Elle constitue, en outre, pour les élus et fonctionnaires des municipalités un moyen pour s'assurer de la santé financière et de l'évolution de la qualité des services fournis par leur organisation. Cette performance les guide dans leurs choix futurs des services à rendre. Les dimensions de la performance municipale devraient être définies et regroupées en indicateurs financiers et non

financiers par des instances nationales constituées à cet effet. Ces indicateurs devraient tenir compte des spécificités locales de la région, devraient permettre d'évaluer la performance de l'activité municipale et de comparer la performance de différents organismes. Les indicateurs doivent aller au-delà de l'aspect financier. L'identification des indicateurs et des moyens de leur quantification peut être accompagnée par quelques difficultés. Pour surmonter ces difficultés, le ministère des affaires municipales et de la Métropole Canadienne, a chargé un groupe de travail qui a pour mission le développement d'un ensemble d'indicateurs de performance municipale. Aux Etats Unis, il y a un organisme appelé « Governmental Accounting Standards Board (GASB) » dont la mission est de préparer des indicateurs de performances municipales dans le cadre d'un système de reporting appelé « Services Efforts and Accomplishments Reporting (SEA)».

Une performance municipale pourrait être mesurée en se basant sur des indicateurs financiers et opérationnels liés aux domaines suivants (par référence à des pays comme le Canada, l'Australie et les Etats unis)⁹ :

- La sécurité publique ;
- l'hygiène du milieu (collecte et élimination des déchets, recyclage domestique, épuration des eaux usées, l'approvisionnement en eau) ;
- l'aménagement, l'urbanisme et le développement ;
- les parcs, les loisirs, la culture et les bibliothèques ;
- la santé et le bien être ;
- le traitement des plaintes.

4.3. Charger des équipes multidisciplinaires de définir les déterminants de la qualité des informations communiquées aux citoyens de la municipalité

Cette qualité pourrait être appréhendée en empruntant des concepts au domaine de la comptabilité financière qui se base aussi sur la notion de reddition des comptes qui sont :

- **La fiabilité** : en ce sens que l'information communiquée soit vérifiable et conforme le plus possible à la réalité des réalisations.
- **La pertinence** des informations communiquées de sorte que les contribuables (habitants et entreprises) soient informés à temps de tout événement pouvant les intéresser, les aider dans leurs affaires ou améliorer la qualité de leur vie.
- **La comparabilité dans le temps et dans l'espace** pour créer une sorte de compétitivité entre les communes en matière d'attractivité.

Certains auteurs définissent la performance comme une amélioration par rapport à une situation passée. Afin de mettre en valeur une amélioration, il faut disposer des informations

⁹ Ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec (2000), «Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec » Projet de recherche et de développement des indicateurs de performance présenté par la COMAQ.

passées qui permettront de voir si la performance municipale (avec le même conseil municipal ou en cas de changement) s'est développée ou s'est détériorée à travers le temps.

Ceci suppose que les données publiées par ces instances puissent être traitées et normées (par exemple, par le nombre d'habitants de la commune ou le nombre d'entreprises), afin de permettre une comparabilité des indicateurs et des ratios entre différentes municipalités.

Afin que l'information sur la performance municipale soit comparable, il faut qu'elle soit uniformisée et normalisée en ce sens qu'il faut qu'elle obéisse à des normes de présentation précise tel le cas dans des pays comme les Etats Unis ou le Canada qui disposent d'un Manuel de présentation de l'information financière municipale applicable à l'échelle nationale.

- **L'intelligibilité** de façon à ce que l'information communiquée soit simple à analyser par les différents intervenants (citoyens, chefs d'entreprises, élus locaux) afin de contribuer à élargir le champ des utilisateurs de cette information ; parfois coûteuse à préparer. Une fois le reporting municipal rendu intelligible, il permet la naissance d'un processus d'évaluation.

5. POUR UN MEILLEUR CADRE DE VIE ET D’AFFAIRES !

Améliorer le cadre de vie des contribuables qu’ils soient habitants de la commune ou entreprises est une fin en soi. Cet objectif pourrait être atteint « à travers l’intervention des municipalités dans l’amélioration du bien-être basique des citoyens » (Dafflon et Gilbert, 2012)¹⁰.

Plusieurs critères permettent d’évaluer le cadre de vie et d’affaires offert par une commune. Ces dimensions se rapportent principalement à la propreté, à la tranquillité, à l’urbanisme, à l’accès aux loisirs, à la culture et au sport et à la qualité des services municipaux de proximité.

5.1. Propreté, hygiène, Gestion de la pollution et qualité de la tranquillité publique

Afin de garantir le bien-être des citoyens, les municipalités sont tenues d’encourager les activités à forte valeur ajoutée environnementale tels que les services liés à la gestion des ressources hydrauliques et à l’assainissement ou l’investissement dans les énergies renouvelables qui constituent des services prioritaires que les élus locaux doivent orienter afin d’optimiser l’aménagement du territoire municipal. Dans ce cadre, la municipalité appliquant ce guide devrait veiller à :

- Exploiter les eaux pluviales : Les eaux pluviales constituent une source hydraulique si elles sont canalisées d’une manière optimale. Cependant, elles pourraient être une source de gêne si elles ne sont pas accueillies dans des endroits appropriés.
- Maîtriser les risques d’inondation en assurant l’évacuation des eaux de ruissellement vers le milieu naturel.
- Limiter les risques de pollution par la maîtrise de l’ensemble des techniques visant la protection de l’environnement et l’amélioration des conditions de vie par le biais de la collecte, le traitement des eaux pluviales, des eaux usées, des déchets liquides et solides, et des excréta.
- Promouvoir l’investissement dans les énergies renouvelables tels que l’énergie solaire (créer une centrale solaire thermique ou un hub solaire, une centrale électrique pour recycler le biogaz, une centrale photovoltaïque) et le recyclage de divers produits.
- Interdire la production des exhalations nuisibles à la santé.

¹⁰ Dafflon. B. et Gilbert. G., 2012, *L’économie politique et institutionnelle de la décentralisation en Tunisie : Etats des lieux*, Rapport sur l’appui à la décentralisation, Mission BM d’appui au secteur du développement urbain et régional. (Synthèse élaborée par les auteurs à partir de la loi organique des communes 2006-48).

- Prévenir les atteintes à la tranquillité publique (pollution engendrée par les établissements industriels, professionnels et commerciaux) en essayant d’aboutir à un équilibre inévitable entre l’existence d’installations polluantes et emploi.
- Contrôler les émissions de gaz et les déchets des établissements polluants et les inciter à investir en matière de protection de l’environnement.

5.2. Qualité de l’aménagement urbain, espaces verts et activités de loisir

- Préserver l’esthétique urbaine des artères, places, routes et espaces privés et publics dans le respect des spécificités urbaines, architecturales, historiques et environnementales de l’espace géographique dédié à la municipalité.
- Construire et entretenir les boulevards et les routes (à l’exception des routes nationales et régionales dont la construction et l’entretien sont à la charge de l’Etat).
- Construire et entretenir les places et les jardins publics.
- Entretien et aménager les parcs, les espaces verts, les places publiques, les plantations, les jardins, les squares et leurs accessoires et dépendances.
- Embellir les entrées des villes.

5.3. Qualité des services sociaux de proximité et soutien au monde des affaires

Les municipalités qui appliquent ce guide devraient :

- Construire, entretenir et réparer des dispensaires, des jardins d’enfants, des organismes dédiés aux personnes âgées et aux handicapés.
- Signer des protocoles de jumelage avec des villes semblables du point de vue spécificités économiques, géographiques, historiques...etc. Dans ce cadre, nous évoquons le jumelage entre la municipalité de l’Ariana et la ville de Grasse connues toutes les deux pour leur côté « culture des roses ».
- Développer davantage la stratégie d’essaimage dans les activités à forte valeur ajoutée sociale. L’essaimage, qui constitue une autre forme de partenariat entre public et privé, représente une solution quand la privatisation s’avère difficile, voire impossible vu qu’elle est souvent perçue comme une menace à la continuité des emplois d’un nombre de travailleurs. La loi n° 2005-56 définit l’essaimage comme « Tout encouragement ou assistance qu’une entreprise économique accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l’extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre des activités qu’elle exerçait elle-même auparavant ». Les activités à haute valeur ajoutée sociale peuvent avoir trait à certaines des activités citées ci-haut tels que la gestion des ressources hydrauliques et l’assainissement ainsi que les services liés à la promotion de l’investissement dans les énergies renouvelables.

5.4. Accès à la culture et au sport

- Entretenir les maisons de jeunes en les dotant des moyens financiers, matériels et humains adéquats par rapport à l'évolution de l'environnement (haute technologie).
- Construire, entretenir et réparer des maisons de culture, des espaces réservés aux festivals, des théâtres, etc.

Références bibliographiques :

Bouéroux, Pellé et Rimbart (2010), « Etude d'impact des transports en commun de Région Parisienne sur la santé des salariés et des entreprises ». visible sur le lien : www.metronews.fr/info/le-trajet.../Enquete_Transports_stress.doc

Centre de formation et d'appui à la décentralisation (2014), «La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale ».

Constitution de la République tunisienne du 27 Janvier 2014.

Coulibaly. A. (2004), « Gestion des conflits fonciers dans le Nord ivoirien: droits, autorités et procédures de règlement des conflits », article publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation.

Dafflon. B. et Gilbert. G., (2012), L'économie politique et institutionnelle de la décentralisation en Tunisie : Etats des lieux, Rapport sur l'appui à la décentralisation, Mission BM d'appui au secteur du développement urbain et régional.

Ernst and Young, (2002), « Étude sur la constitution d'une offre territoriale différenciée ».

Felix, P. Y. (2012) « Gouvernance locale et attractivité territoriale des entreprises : cas de la ville de douala », Université de Yaoundé II – SOA.

Hatem F. (2004), Investissement international et politiques d'attractivité, Economica, Paris.

Ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec (2000), «Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec » Projet de recherche et de développement des indicateurs de performance présenté par la COMAQ.

Vaillancourt, F. (2013) « La gouvernance locale dans l'Afrique francophone : Sept notes sur des enjeux traités par le réseau FAGLAF ».