

# LES COMMUNITY SCORE CARDS DANS LES MUNICIPALITÉS BÉNÉFICIAIRES DE IDEMA

## ANALYSE DES RÉSULTATS



---

**LES COMMUNITY  
SCORE CARDS DANS  
LES MUNICIPALITÉS  
BÉNÉFICIAIRES DE IDEMA**

**ANALYSE DES RÉSULTATS**

---

## **TABLE DES MATIÈRES**

1. Introduction	4
2. La méthodologie des Community Score Cards	5
3. Sélection des services municipaux	5
4. Comparaison des résultats des Community Score Cards	8
5. Résultats de l'exécution des feuilles de route	13
6. Résultats de la deuxième notation « rescoring »	20
7. Participation des citoyens aux différentes activités des CSC	23
8. Conclusions et recommandations	25

# 1. INTRODUCTION

La participation effective des citoyens dans le processus de développement local constitue un des défis majeurs pour l'instauration d'une culture de bonne gouvernance et de démocratie participative dans les collectivités locales. Pour y parvenir il s'avère nécessaire de renforcer les moyens d'action des communautés locales afin d'améliorer la qualité des services publics qui leur sont livrés.

En Tunisie, l'article 139 de la Constitution de 2014 dispose que « Les collectivités locales adoptent les instruments de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin d'assurer la plus large participation des citoyens et de la société civile dans la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, et ce, conformément à ce qui est prévu par la loi ». Pour rendre effective cette disposition et garantir une participation efficace des citoyens, des stratégies et des mécanismes de transparence et de redevabilité doivent être mis en place à l'échelle locale selon les spécificités de la municipalité et en harmonie avec les textes juridiques en vigueur.

La loi organique relative au droit de l'accès à l'information, loi qui a institutionnalisé le droit et les mécanismes d'accès à l'information pour toutes les structures publiques dont les collectivités locales, a détaillé les informations à publier par les structures publiques et le type d'informations qui peuvent être demandées par des citoyens ou des structures tierces.

Cependant, pour la redevabilité, le code des collectivités locales en a annoncé le principe sans toutefois préciser les détails de son application et sans citer des mécanismes particuliers à même de le concrétiser, ce qui donne la main aux municipalités pour développer et adopter des stratégies propres incluant des mécanismes de redevabilité lors des différents processus de planification.

L'un des mécanismes de redevabilité qui peut être utilisé à cet effet est les Community Scores Cards (CSC). C'est un mécanisme permettant d'évaluer les services municipaux de la part des différents acteurs locaux, en particulier les citoyens et la société civile. Les CSC permettent au conseil municipal, l'administration locale, la société civile locale et les citoyens de définir les priorités de la municipalité, d'évaluer d'une manière scientifique les services municipaux et surtout de mettre en place une stratégie selon un modèle participatif qui implique tous les acteurs locaux pour améliorer la qualité des services fournis par la municipalité aux citoyens.

Les Community Score Cards (CSC) représentent un mécanisme de redevabilité susceptible de créer une dynamique participative offrant une évaluation objective de la prestation du service municipal qui implique les différents acteurs locaux dont l'objectif est d'identifier les problèmes et les défaillances et d'essayer de mettre en place une stratégie participative pour résoudre ces défaillances et améliorer la qualité des services municipaux.

Dans Ce cadre, et durant les années 2020 et 2021 le programme IDEMA a mis en place une expérience pilote au niveau des 8 municipalités bénéficiaires du programme, pour évaluer et améliorer la qualité des services municipaux en se basant sur Les Community Scores Cards.

- Ain Drahem
- Béja
- Ben Guerdan
- Boughrara

- Douar Hicher
- Jemna
- El Krib
- Raoued

Ce rapport fournit une étude comparative entre les différents résultats des 8 municipalités. La comparaison a été faite sur les trois critères suivants du CSC :

- 1. Les services sélectionnés par les municipalités,**
- 2. Les résultats de la notation,**
- 3. Les résultats de l'exécution des feuilles de route,**
- 4. Les résultats de la deuxième notation.**

Le rapport fournit également quelques recommandations sur la façon d'assurer la durabilité de cette approche une fois l'activité terminée.

## **2. LA MÉTHODOLOGIE DES COMMUNITY SCORE CARDS**

**1. LE CSC EST UN OUTIL DE RESPONSABILISATION SOCIALE ENTRE LES MAINS DES COLLECTIVITÉS LOCALES POUR ASSURER LA RESPONSABILISATION, LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILTE DES FOURNISSEURS DE SERVICES ENVERS LES CITOYENS.**

**2. IL S'AGIT D'UN OUTIL PARTICIPATIF UTILISÉ POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ, L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ AVEC LESQUELLES LES SERVICES SONT FOURNIS AU NIVEAU LOCAL.**

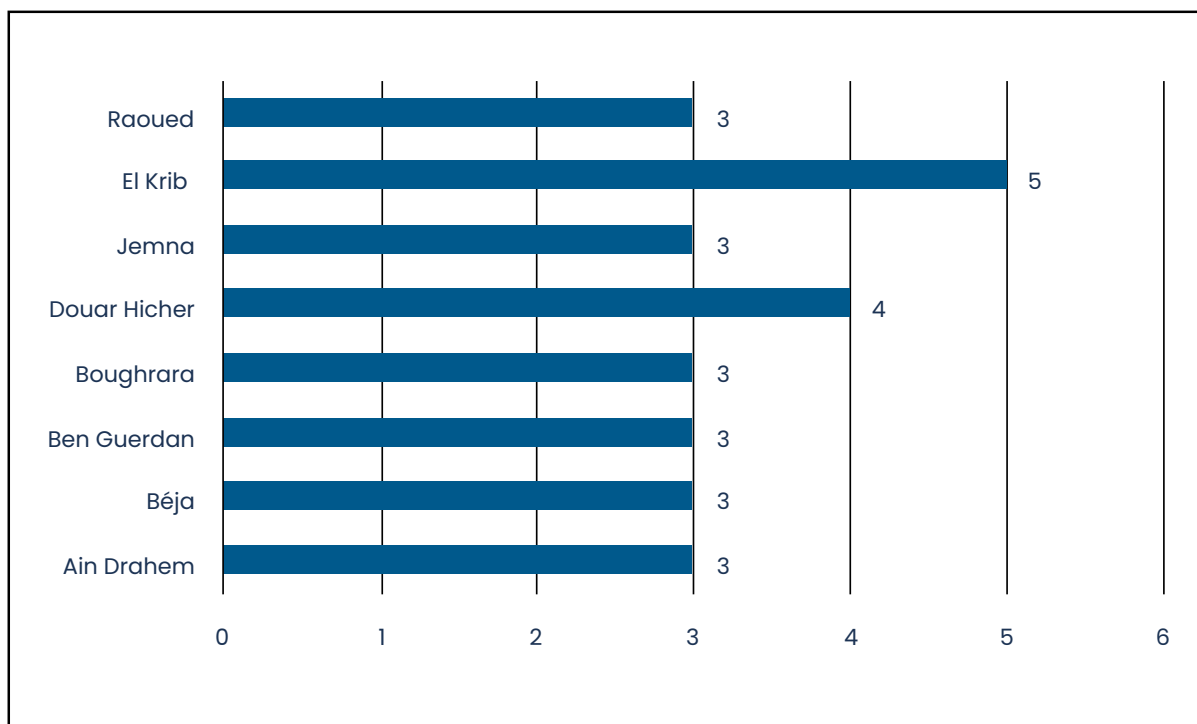
L'approche des CSC est un instrument visant à faciliter la bonne gouvernance en favorisant la participation, la transparence, la responsabilisation et la facilitation de la prise de décision. Ce mécanisme rassemble les membres de la commune : les responsables locaux (élus et administration locale), les acteurs de la société civile locale et les citoyens. L'objectif est de générer mutuellement des solutions et de travailler en partenariat pour mettre en œuvre et suivre l'efficacité de ces solutions dans un processus continu d'amélioration de la qualité des services.

La particularité de la méthodologie IDEMA utilisée pour les CSC est qu'elle va au-delà de la simple production d'un document ou d'un tableau de bord d'amélioration des services municipaux, elle comprend également pour chaque municipalité un plan d'action produit d'une manière participative entre les différents acteurs locaux sur la base d'une analyse scientifique SWOT et avec un ensemble d'indicateurs de performance clés pour chacun des services sélectionnés.

## **3. SÉLECTION DES SERVICES MUNICIPAUX**

La sélection des services municipaux est une phase importante lors du processus des CSC. Certes, après l'adoption du Code des Collectivités Locales, les municipalités sont dotées d'un spectre de compétences assez large. Pour établir une stratégie d'évaluation et d'amélioration des services, il fallait choisir les services prioritaires au niveau de chaque municipalité..

La sélection des services pour chaque municipalité s'est faite lors des ateliers de travail et grâce à des formulaires publiés en ligne sur les pages facebook de chaque municipalité. Le choix a été effectué par les citoyens, les organisations de la société civile, les cadres administratifs de la municipalité et les élus locaux. 3 groupes de services ont été sélectionnés pour chaque communauté. Les communes de El Krib et Douar Hicher Ont choisi de travailler sur plus que de 3 groupes de services (figure 1).



*Figure 1. Nombre de groupes de services sélectionnés pour chaque municipalité*

Les groupes de services sélectionnés diffèrent selon les municipalités et sont présentés au niveau du tableau 1. Nous avons essayé de les agréger et de les regrouper pour pouvoir définir les groupes de services les plus importants pour toutes les municipalités bénéficiaires du programme.

Selon le tableau 1, il est possible de regrouper tous les services dans les groupes suivants (figure 2) :

- Augmentation des ressources financières des municipalités (trois municipalités ont des groupes de services identiques : Maximiser les ressources financières municipales),
- Gestion des déchets,
- Amélioration du système de drainage des eaux,
- Amélioration de l'infrastructure routière et services d'entretien (les services d'entretien des routes, des trottoirs...),
- Aménagement d'espaces verts,
- Extermination des moustiques,
- Autres (qui comprennent : l'amélioration des services logistiques dans la municipalité, l'amélioration des services d'abattoir municipaux, l'amélioration des services du marché municipal, l'amélioration de l'éclairage public, l'aménagement d'une zone industrielle, le réaménagement de la station de transport routier).

**Tableau 1 – Services sélectionnés par les municipalités**

Municipalités	Service 1	Service 2	Service 3	Service 4	Service 5
<b>Ain Drahem</b>	Améliorer l'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	Amélioration du système de drainage des eaux pluviales	Amélioration du processus de gestion des déchets	X	X
<b>Béja</b>	Améliorer les services de construction des routes et de trottoirs dans la municipalité	Améliorer les services logistiques dans la municipalité	Améliorer les services de l'abattoir municipal	X	X
<b>Ben Guerdan</b>	Maximiser les ressources financières municipales	Améliorer le drainage des eaux pluviales	Amélioration du processus de gestion des déchets	X	X
<b>Bouhrara</b>	Améliorer les services de construction et d'entretien des routes	Améliorer les services du marché municipal	Entretien et réaménagement des espaces verts	X	X
<b>Douar Hicher</b>	Réaménagement des espaces verts	Améliorer les services du marché municipal	Entretien et réaménagement des espaces verts	Extermination des moustiques	X
<b>Jemna</b>	Améliorer l'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	Améliorer le réseau d'assainissement	Améliorer les services de construction et d'entretien des routes	X	X
<b>El Krib</b>	Création d'un fond d'entreprise sociale	Amélioration de l'infrastructure de drainage des eaux pluviales	Entretien et réaménagement des espaces verts	Développement d'une zone industrielle	Réaménagement de la gare de transport routier
<b>Raoued</b>	Améliorer les services de construction des routes et des trottoirs	X	Amélioration du processus de gestion des déchets	Améliorer les services d'extermination des moustiques	X

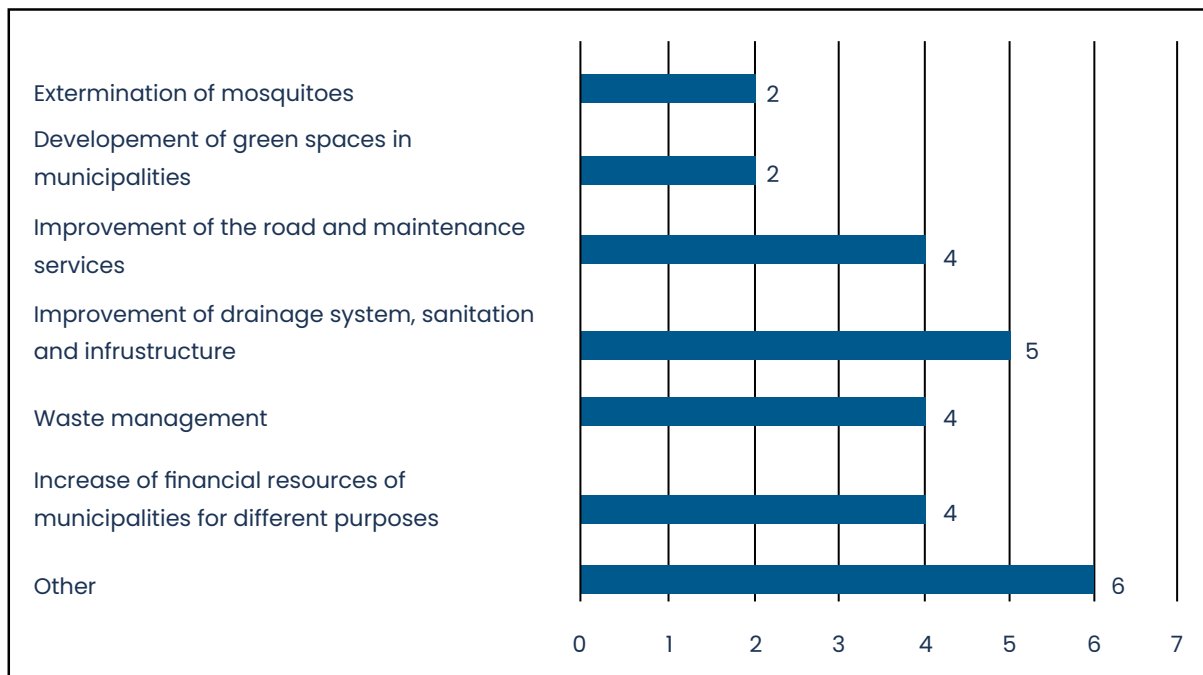


Figure 2. Services groupés, sélectionnés pour l'activité CSC par les 8 municipalités

Les résultats de la sélection montrent que les municipalités bénéficiaires sont confrontées à des problèmes similaires au niveau des services municipaux fournis. Les principaux problèmes en matière de prestation de services concernent :

- (A) l'augmentation des ressources financières de la municipalité,
- (B) la gestion des déchets,
- (C) l'amélioration des systèmes de drainage et assainissement,
- D) les services d'entretien des routes.

#### 4. COMPARAISON DES RÉSULTATS DES COMMUNITY SCORE CARDS

Les Community Score Cards, réalisés au niveau des 8 municipalités, ont permis d'évaluer la qualité des services municipaux sélectionnés. Cette évaluation a été effectuée par les citoyens, les acteurs de la société civile et les représentants des municipalités avec un barème de notation de 1 à 10. Les notations agrégées des services sélectionnés par chaque municipalité sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 – Estimations du tableau de bord communautaire dans les 8 municipalités

Service	Citoyens	Municipalités
<b>AIN DRAHEM</b>		
L'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	1,45	2,17
Le système de drainage des eaux pluviales	1,44	2,49
Le processus de gestion des déchets	1,50	2,23



<b>BÉJA</b>		
Les services de construction de routes et de trottoirs dans la municipalité	1,60	6,60
Les services logistiques de la municipalité	1,80	5,17
Les services d'abattoirs municipaux	1,91	4,88
<b>BEN GUERDAN</b>		
L'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	3,80	4,16
Le système de drainage des eaux pluviales	2,63	5,46
Le processus de gestion des déchets	3,24	5,06
<b>BOUGHRARA</b>		
Les services de construction et d'entretien des routes	3,34	4,28
Les services du marché municipal	2,63	4,10
Entretien et réaménagement des espaces verts	2,63	4,10
<b>DOUAR HICHER</b>		
Réaménagement des espaces verts	2,06	3,3
L'infrastructure de drainage des eaux	3,98	6,20
Le processus de gestion des déchets	3,35	5,68
Extermination des moustiques	3,70	6,83
<b>JEMNA</b>		
La perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	3,83	6,43
Les réseaux d'assainissement	2,2	8
L'infrastructure routière	4,35	8,3
<b>EL KRIB</b>		
Création d'un fonds d'entreprise sociale	2,16	4,26
L'infrastructure de drainage des eaux	3,28	6,41
Le service d'éclairage public	2,58	4,89
Le développement une zone industrielle	3,12	5,65

L'état de la gare de transport routier	2,37	4,74
<b>RAOUED</b>		
Les services de construction de routes et de trottoirs dans la municipalité	2,35	5,4
Le processus de gestion des déchets	2,64	3,9
Les services d'extermination des moustiques	2,65	3,68

La gamme des indicateurs de notation peut être divisée en 3 groupes et ainsi on peut identifier des seuils de satisfaction en matière de la qualité des services fournis par les municipalités :

**1. valeurs faibles (de 1 à 3,3 – couleur rouge),**

**2. valeurs moyennes (à partir de 3. 4 à 6,6 – couleur jaune),**

**3. valeurs élevées (de 6,7 à 10 – couleur verte),**

- Si nous examinons les résultats globaux, il est évident que les notes attribuées par les citoyens et la société civile sont inférieures aux notes attribuées par les cadres et les élus municipaux.
- Les notations les plus basses sont observées à Ain Drahem. Les citoyens et la municipalité ont évalué les services sélectionnés très bas (couleur rouge pour toutes les valeurs).
- Des valeurs de notation assez élevées sont observées surtout à Jemna et Douar Hicher, où tous les indicateurs ont des valeurs moyennes ou élevées (couleurs jaune et verte respectivement). En même temps, un indicateur tel que l'amélioration des réseaux d'assainissement à Jémna a un score élevé de la municipalité et un score faible des citoyens, ce qui fait un très grand écart entre les scores.
- L'écart le plus important entre les évaluations des citoyens et les représentants de la municipalité est observé à Béja, car les scores de la municipalité sont 2,6 à 4,1 fois plus élevés que ceux des citoyens. Cela signifie que les citoyens et les représentants municipaux regardent différemment la qualité des services attribuée aux citoyens, ce qui peut indiquer une distorsion de l'information, un manque d'informations sur les services fournis, un manque de communication entre la municipalité et les citoyens.
- Les écarts les plus faibles entre les scores des citoyens et des municipalités se situent à Ain Drahem, Boughrara et Douar Hicher (moins de 1,8 fois). Cela signifie que les citoyens et les représentants municipaux voient et conviennent de la nécessité d'améliorer ces groupes des services.

Nous avons été en mesure de définir les principaux défis en matière de prestation de services en fonction des scores des indicateurs et des sous-indicateurs de la matrice des CSC. Les principaux défis pour les collectivités (scores les plus bas des indicateurs du CSC) dans tous les services sélectionnés sont présentés dans le tableau 3.

Il convient de noter que la majorité des défis dans les huit municipalités pour améliorer les services municipaux étudiés, dépend des efforts des municipalités en matière de prestation de services et de l'engagement des citoyens et des acteurs de la société civile à contribuer et participer à ce processus. D'une part, cela montre l'intérêt des deux parties à améliorer la qualité de la prestation des services dans les communes. D'autre part, les améliorations qui peuvent être planifiées ne nécessiteront pas d'investissements financiers importants, mais viseront à mettre en œuvre des mesures participatives pour améliorer la qualité des services municipaux et à établir des relations entre les autorités locales et les citoyens et à assurer la responsabilité des prestataires de services, etc...

**Tableau 3 – Les principaux défis pour les municipalités  
(scores les plus faibles des indicateurs du CSC)**

<b>Community</b>	<b>Citoyens</b>	<b>Municipalités</b>
Ain Drahem	<b>Renforcer les efforts de la municipalité pour le traitement des déchets</b>	<b>Renforcer les efforts de la municipalité pour le traitement des déchets</b> Sensibilisation et participation des citoyens à l'amélioration de l'efficacité de la perception des redevances municipales et à l'augmentation des ressources financières municipales
Béja	Renforcer les efforts de la municipalité pour la mise en place et l'entretien des routes et trottoirs	Equiper l'abattoir municipal
Ben Guerdan	Mise en œuvre du Programme national de protection contre les inondations Mise en place d'un Calendrier des actions pour améliorer le drainage des eaux pluviales	<b>Renforcer les efforts de la municipalité pour le traitement des déchets</b>
Bouhrara	Equiper le marché municipal en tant que ressource financière municipale Réaménagement des espaces verts	Renforcer les efforts de la municipalité pour la construction et l'entretien des routes
Douar Hicher	<b>Réaménagement des espaces verts</b>	<b>Réaménagement des espaces verts</b>
Jemna	Renforcer les efforts municipaux pour nettoyer les canaux et les fosses septiques	Renforcer les efforts de la municipalité pour maximiser ses propres revenus
El Krib	Veille citoyenne et participation à la mise en place d'un fond d'entreprise sociale Renforcement des efforts municipaux pour le réaménagement de la station de transport routier	Renforcer les efforts municipaux dans le domaine social dans la mise en place d'un fonds d'entreprise sociale Le réaménagement de la station de transport routier
Raoued	Renforcer les efforts de la municipalité pour la mise en œuvre et l'entretien des routes et des trottoirs	Veille citoyenne et participation à l'amélioration des services d'extermination des moustiques

Sur la base des résultats du tableau de bord communautaire, nous avons également pu définir les services les mieux prestés par les citoyens et par les municipalités, qui sont représentés avec les meilleurs scores (tableau 4).

Dans la plupart des cas, les succès de la prestation des services sont liés à l'implication citoyenne et à la participation à l'amélioration de certains aspects. En particulier, les citoyens de 5 municipalités sur 8 ont mentionné que la veille citoyenne et la participation sont des facteurs clés de réussite pour le travail municipal.

**Tableau 4 – Les meilleurs services  
(scores les plus élevés des indicateurs des CSC)**

<b>Community</b>	<b>Citoyens</b>	<b>Municipalités</b>
Ain Drahem	Capacité de la municipalité en matière de collecte des déchets	Veille citoyenne et participation à l'amélioration du processus de gestion des déchets
Béja	Veille citoyenne et participation à l'amélioration des services logistiques dans la municipalité	Veille citoyenne et participation à l'amélioration des services de construction des routes et des trottoirs dans la municipalité
Ben Guerdan	Efforts de la municipalité pour augmenter ses propres revenus afin de maximiser les ressources financières municipales	Les efforts de la municipalité en matière de collecte des déchets
Bouhrara	<b>Veille et participation citoyennes à l'amélioration de la construction et de l'entretien des routes.</b>	<b>Veille et participation citoyennes à l'amélioration de la construction et de l'entretien des routes.</b>
Douar Hicher	<b>Mise en œuvre du Programme national de de protection des villes contre les inondations</b>	<b>Mise en œuvre du Programme national de protection des villes contre les inondations</b>
Jemna	<b>Veille et participation citoyennes à l'amélioration des routes et des réseaux d'assainissement</b>	<b>Veille et participation citoyenne à l'amélioration des routes et des réseaux d'assainissement</b>
El Krib	Veille citoyenne et participation au développement d'une zone industrielle	Interventions régulières dans l'amélioration de l'infrastructure de drainage Éclairage public
Raoued	<b>Veille citoyenne et participation à l'amélioration des services de construction des routes et des trottoirs dans la municipalité</b>	<b>Veille citoyenne et participation à l'amélioration des services de construction des routes et des trottoirs dans la municipalité</b>

Chaque municipalité, qui a participé à l'activité Community Score Cards (CSC), a ses propres caractéristiques spécifiques, qui peuvent être présentées dans le tableau 5.

**Tableau 5 – Caractéristiques spécifiques pour chaque municipalité qui a participé à l'activité Community Score Cards**

<b>Community</b>	<b>Spécificités</b>
Ain Drahem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des scores très bas donnés par les citoyens</li> <li>• Des scores très bas donnés par la municipalité</li> <li>• Les écarts les plus faibles entre les scores des citoyens et de la municipalité, par rapport aux autres municipalités</li> </ul>
Béja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plus grand écart entre les scores des citoyens et la municipalité</li> <li>• Faible participation des citoyens aux processus de prestation de services</li> </ul>
Ben Guerdan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scores moyens attribués par les citoyens et la municipalité par rapport aux autres municipalités</li> </ul>
Boughrara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des écarts faibles entre les scores des citoyens et de la municipalité</li> </ul>
Douar Hicher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les meilleurs scores donnés par la municipalité par rapport aux autres municipalités</li> <li>• Les meilleurs scores donnés par les citoyens par rapport aux autres municipalités</li> <li>• Des écarts faibles entre les scores des citoyens et de la municipalité</li> </ul>
Jemna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les meilleures notes données par la municipalité pour certains services sélectionnés</li> <li>• Les meilleurs scores donnés par les citoyens pour certains services sélectionnés</li> <li>• Un grand écart entre les scores des citoyens et la municipalité pour l'un des services sélectionnés</li> </ul>
El Krib	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plus grand nombre de services sélectionnés (cinq)</li> </ul>
Raoued	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scores moyens des citoyens et de la municipalité</li> </ul>

## **5. RÉSULTATS DE L'EXÉCUTION DES FEUILLES DE ROUTE**

Une partie importante de l'activité Community Score Cards est l'élaboration d'un plan d'action et son exécution d'une manière participative entre la municipalité et les différents acteurs locaux. Les activités pertinentes ont été élaborées pour chaque service sélectionné au niveau de chaque municipalité. Les informations générales sur les feuilles de route pour l'amélioration de la prestation de services au niveau des municipalités bénéficiaires sont présentées au niveau du tableau 6.

Les activités pour chaque service sélectionné ont des objectifs spécifiques, mentionnées. Nous avons également mis en évidence les principaux acteurs, qui participeront à la réalisation des activités, avec un plan des activités et avec un planning bien précis. Étant donné que la mise en œuvre des Community Score Cards prévoit une participation active des citoyens à l'amélioration de la prestation de service, il est important de prêter attention à l'engagement des citoyens dans les activités prévues.

**Tableau 6 – Feuilles de route pour l’amélioration de la prestation de services au niveau des municipalités**

Service	Objectifs	Principaux acteurs	Citoyens engagés	Durée des activités	Mise en œuvre jusqu’au
<b>Ain Drahem</b>					
Améliorer l’efficacité de la perception des taxes municipales et augmenter les ressources financières municipales	Augmenter les sources et revenus municipaux	Ministères, Municipalités, Institutions nationales	Principalement pour la sensibilisation du public	6 mois	Juin 2022
Amélioration du système de drainage des eaux pluviales	Municipalité « sans Inondations »	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants	Pour la supervision et le contrôle	4 mois	Mars 2022
Amélioration du processus de gestion des déchets	Amélioration du système de gestion des déchets	Municipalité, Consultants, Fournisseurs de services	Engagement, sensibilisation et supervision	8 mois	Mai 2022
<b>BÉJA</b>					
Améliorer les services de construction des routes et des trottoirs	Étendre le réseau des routes et des trottoirs	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Uniquement pour la supervision	14 mois	Novembre 2022
Améliorer les services logistiques dans la municipalité	Mise en place d’un nouveau plan de trafic routier	Municipalité, Entrepreneurs, Police de la circulation, Ministère	Consultation et supervision	8 mois	Mai 2022
Améliorer les services d’abattoir municipaux	Meilleur équipements pour l’abattoir, y compris le respect de l’environnement	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants	Non spécifié	18 mois	Mars 2023
<b>BEN GUERDAN</b>					
Augmenter les ressources financières municipales	Augmenter les revenus municipaux	Municipalité, ministères, entrepreneurs	Uniquement pour la sensibilisation	6 mois	Mars 2021
Améliorer le drainage des eaux pluviales	Gestion des eaux pluviales et protection contre les inondations	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants	Pour la supervision et le contrôle	18 mois	Avril 2022
Amélioration du processus de gestion des déchets	Amélioration du système de gestion des déchets	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants	Pour l’élaboration d’un plan de gestion des déchets, le plaidoyer, la sensibilisation du public et la supervision + Eco ONG	9 mois	Août 2021

### BOUGHRARA

Améliorer les services de construction et d'entretien des routes	Étendre le réseau des routes bien pavées	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Non spécifié	14 mois	Juin 2022
Améliorer les services du marché municipal	Construire un nouveau marché, en faire une ressource financière pour la municipalité	Municipalité, Associations	La promotion	3 mois	Février 2022
Entretien et réaménagement des espaces verts	Améliorer la qualité de l'environnement et fournir des espaces verts publics	Municipalité, Entreprise locale, Ministère, Entrepreneurs, Consultants	Pour la cartographie et l'évaluation des besoins, le contrôle, la supervision et la participation directe	12 mois	Mai 2021

### DOUAR HICHER

Réaménagement des espaces verts	Améliorer la qualité de l'environnement et fournir des espaces verts publics	Municipalité, Entreprises locales, Ministère, Entrepreneurs, Consultants	Pour la réalisation, le contrôle et la supervision des programmes©	12 mois	Mai 2021
Amélioration de l'infrastructure de drainage des eaux pluviales	Améliorer la gestion des eaux pluviales et lutte contre les inondations	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants, Ministère	Pour la supervision et le contrôle	20 mois	Avril 2022
Amélioration du processus de gestion des déchets	Amélioration du système de gestion des déchets	Municipalité, État, Entrepreneurs, Consultants, Police de l'environnement	Pour améliorer le processus de collecte, le contrôle et la supervision du processus de gestion des déchets	6 mois	Juin 2021
Extermination des moustiques	Des étés sans moustiques	Municipalité, Service local de santé, Assainissement	Pour la supervision de la prestation et le contrôle directs des services	12 mois	Juin 2021

### JEMNA

Améliorer l'efficacité de la perception des taxes municipales et augmenter les ressources financières municipales	Augmenter les sources et revenus municipaux	Ministères, Municipalités, Institutions nationales	Principalement pour la sensibilisation du public	6 mois	Mars 2022
Améliorer les réseaux d'assainissement	Étendre le réseau d'assainissement	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Pour le plaidoyer	6 mois	Mars 2021

Améliorer le réseau routier	Étendre le réseau routier bien pavé	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Non spécifié	14 mois	Mars 2022
-----------------------------	-------------------------------------	--	--------------	---------	-----------

### EL KRIB

Création d'un fond d'entreprise sociale	Mise en place d'un fond financé par la communauté	Municipalité, Gouverneur, Organisations privées	Pour la mise en œuvre du programme de collecte de fonds et d'investissements	6 mois	Avril 2021
Amélioration de l'infrastructure de drainage des eaux pluviales	Meilleure gestion des eaux pluviales et protection contre les inondations	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants, Ministère	Le contrôle	30 mois	Juin 2023
Améliorer l'éclairage public	Étendre les réseaux d'éclairage public en mettant l'accent sur les zones rurales	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Non spécifié	14 mois	Avril 2021
Développement d'une zone industrielle	Etude complète sur le développement de la zone industrielle	Municipalité, Agence de développement industriel, Ministère	Supervision et participation à l'étude	8 mois	Mai 2021
Réaménagement de la gare de transport routier	Réaménagement de la station de transport routier, amélioration des services, génération de revenus	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs, Fonds de prêt	Pour l'intégration du projet dans le plan annuel d'investissement et supervision du projet	18 mois	Avril 2022

### RAOUED

Améliorer les services de construction des routes et de trottoirs	Étendre le réseau de routes bien pavées	Municipalité, Consultants, Entrepreneurs	Pour l'évaluation et l'examen des besoins	N/a, ~12 mois	Octobre 2022
Amélioration du processus de gestion des déchets	Amélioration du système de gestion des déchets	Municipalité, Entrepreneurs, Consultants, Police de l'environnement, Agence nationale pour la gestion des déchets	Pour le contrôle direct des services, mobilisation des écoles pour la sensibilisation et la supervision	N/a, ~10 mois	Juin 2022
Améliorer les services d'extermination des moustiques	Contrôler la propagation des moustiques	Municipalité, Service local de santé	Veille citoyenne et supervision	12 mois	Octobre 2022



L'engagement de divers acteurs dans des activités visant à améliorer les services est représenté par la figure 3.

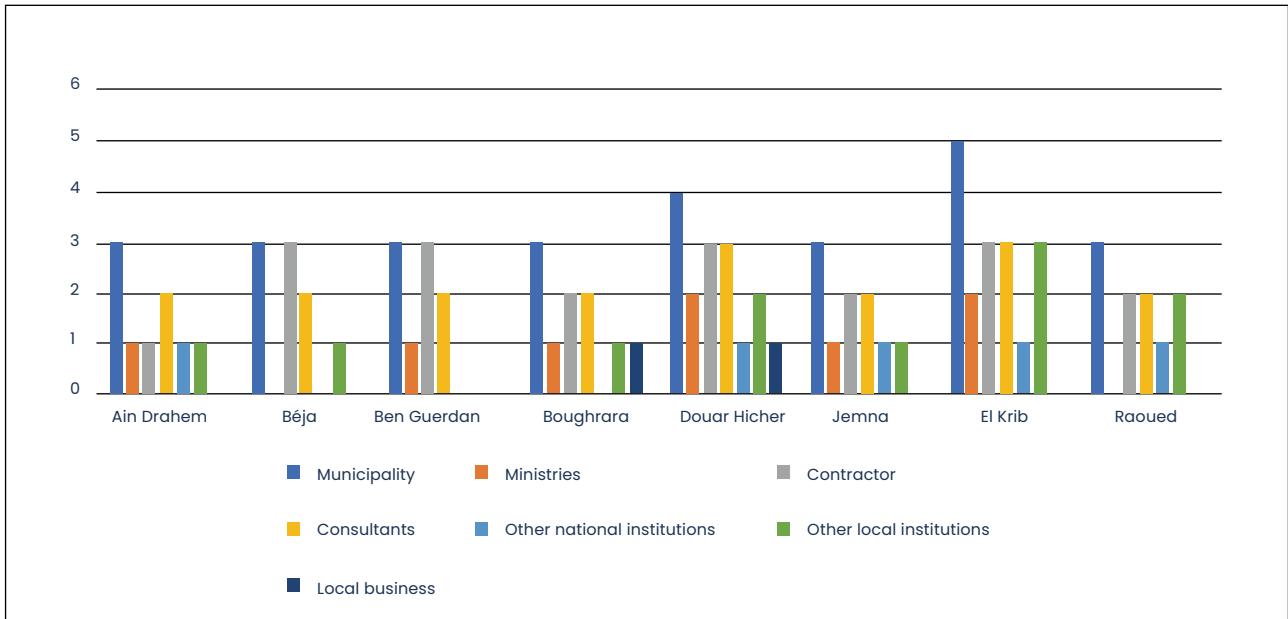
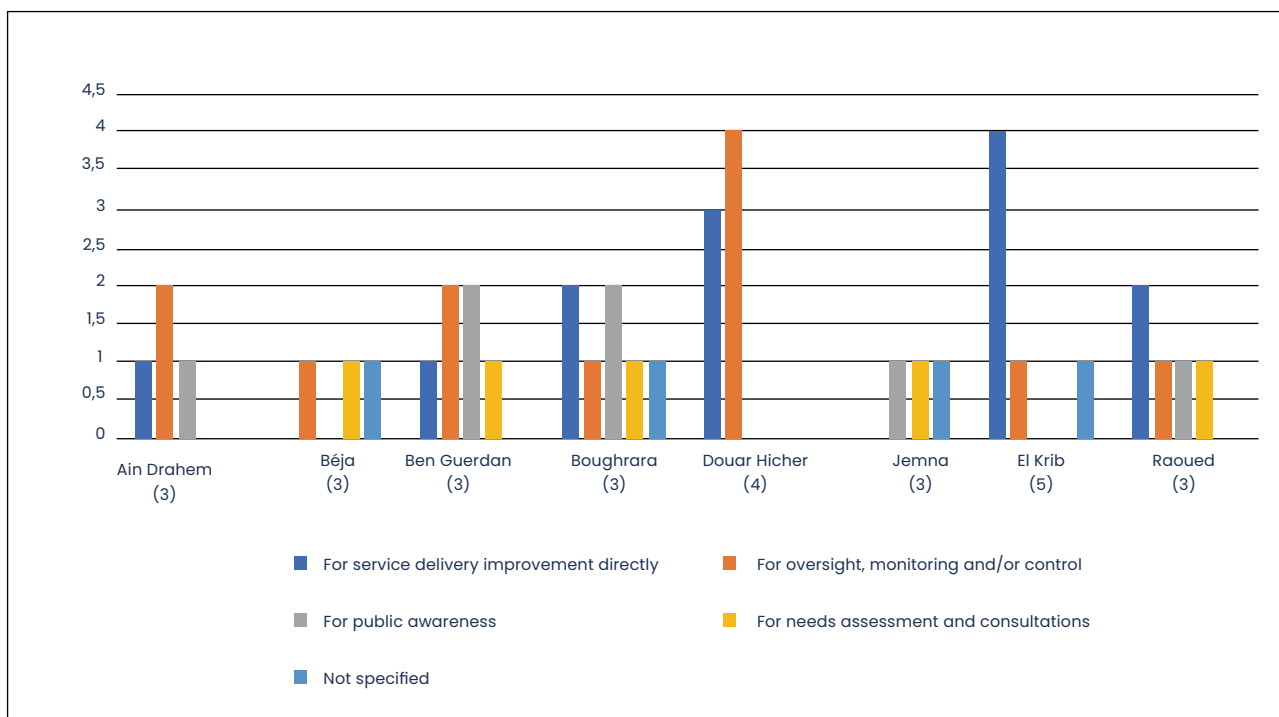


Figure 3 – Principaux acteurs dans la réalisation des plans d’actions au niveau des différentes municipalités bénéficiaires

- Les municipalités sont engagées au niveau des différents processus d’amélioration des services sélectionnés. L’engagement des autres acteurs est différent et dépend du service sélectionné. Selon les plans d’actions, toutes les municipalités prévoient de collaborer ou ont déjà collaboré avec des entrepreneurs afin d’apporter des améliorations à la majorité des services sélectionnés (amélioration des systèmes de drainage, des systèmes de gestion des déchets, des routes bien pavées, des lieux de loisirs publics, etc...). Des consultants et des acteurs de la société civile sont engagés aussi, pour aider à élaborer des plans, des feuilles de route, et supervisent les différentes activités au niveau des plans d’actions.
- Certaines municipalités ont prévu de faire appel à certains ministères et aux agences et/ou institutions nationales concernés surtout quand il s’agit des services qui dépendent des programmes ou plans de développement nationaux comme par exemple le programme de protection des villes contre les inondations. Pour les mêmes groupes de services (par exemple, l’amélioration des systèmes de drainage des eaux pluviales), certaines municipalités (Douar Hicher, El Krib) prévoient de faire appel au ministère concerné, tandis que d’autres n’engagent que des organisations et des entrepreneurs locaux (Ben Guerdan), ceci montre que même pour un service donné les solutions des municipalités peuvent être différentes selon le contexte local.
- La majorité des municipalités prévoient d’attirer d’autres institutions nationales et/ou locales pour améliorer la prestation de services, soit en tant que consultants, soit en tant qu’organisations partenaires.
- Seules deux municipalités prévoient faire appel à des organisations de la société civile locales pour améliorer la prestation de services. Il s’agit de Boughrara et Douar Hicher à la fois pour l’entretien et le développement des espaces verts.
- L’engagement des citoyens et des ONG locales dans l’amélioration de la prestation de services est différent. Certaines municipalités prévoient de coopérer activement avec les citoyens, tandis que d’autres ne voient le rôle des citoyens que dans la supervision et le suivi (figure 4). Dans certains cas, le rôle des citoyens n’est pas du tout précisé, ce qui indique soit une faible activité de la société civile, soit un faible niveau de coopération entre les autorités locales et la population.



**Figure 4 – Engagement des citoyens dans la réalisation du plan d'action**

- Les citoyens ne sont pas pleinement engagés au niveau du processus de l'amélioration de la prestation des services. La plupart du temps, le rôle des citoyens est dans la supervision, le suivi et / ou le contrôle des activités. Pour certains services à Béja, Boughrara, Jemna et el Krib, le rôle de la société civile et des citoyens n'est pas du tout défini. Par contre, les citoyens participent directement à l'amélioration de la prestation de services à Ain Drahem, Ben Guerdan, Boughrara, Douar Hicher, El Krib et Raoued. Pour Douar Hicher, la situation d'implication des citoyens et des acteurs de la société civile est meilleure car les citoyens sont directement engagés dans l'amélioration de la qualité des services au niveau de 3 groupes de services sur 4, et dans la supervision, le suivi et le contrôle au niveau des 4 groupes de services sélectionnés.
- Les municipalités de Ben Guerdan et Raoued font appel à des groupes de population spécifiques comme les ONG écologiques et les écoles primaires pour la sensibilisation, la supervision et la veille citoyenne pour certains services comme l'amélioration du processus de gestion des déchets.

Concernant la durée des activités, elle varie de 3 à 30 mois dans différentes municipalités pour différents groupes de services. Ain Drahem a les périodes les plus courtes de mise en œuvre des plans d'actions, allant de 4 à 8 mois, tandis que les plans d'actions pour les 3 groupes de services sélectionnés à Raoued nécessitent 10 mois et plus, la majorité des groupes de service à Béja, Boughrara, Douar Hicher, El Krib nécessitent plus de 10 mois pour la mise en œuvre des plans d'actions (figure 5).

La durée la plus courte de la mise en œuvre du plan d'action est de 3 mois (Amélioration des services du marché municipal de Boughrara). La plus longue durée de mise en œuvre du plan d'action est de 30 mois (Amélioration de l'infrastructure de drainage des eaux pluviales à El Krib).

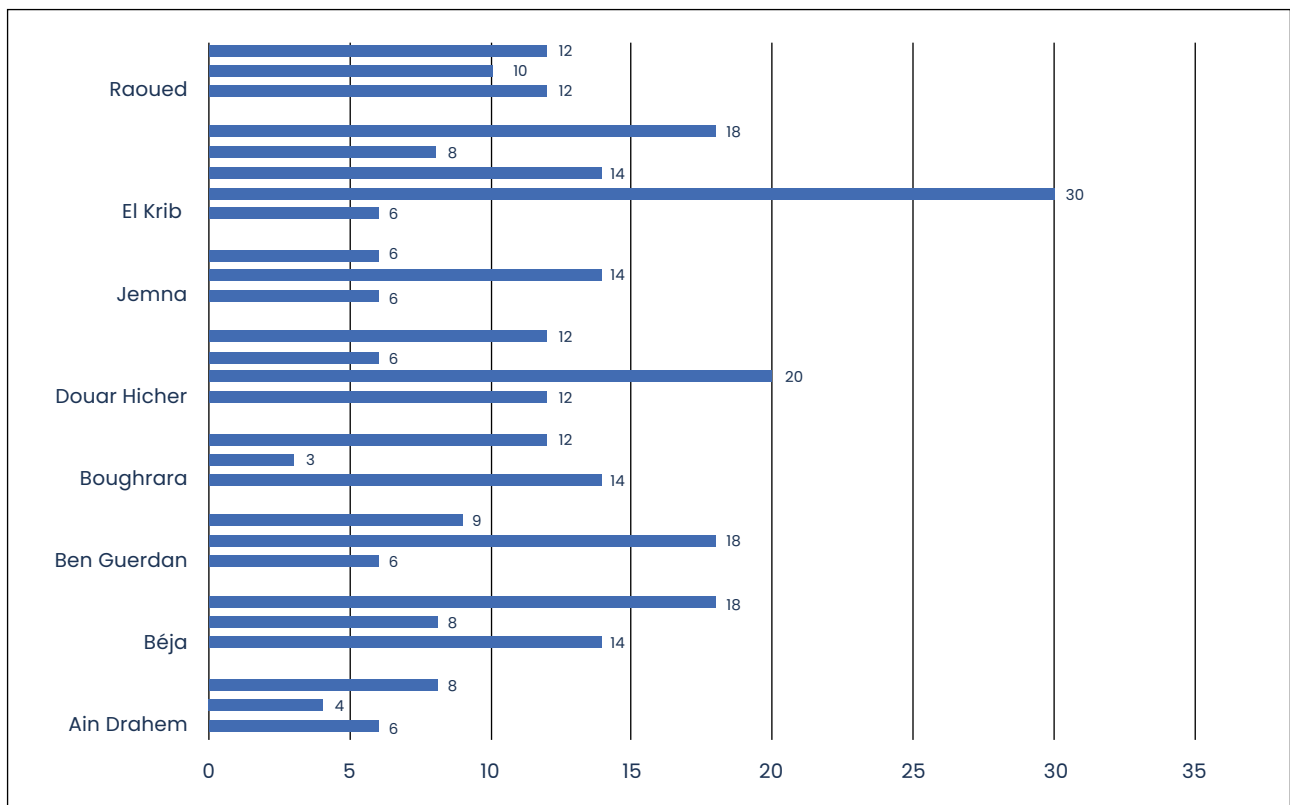


Figure 5 – Durée de mise en œuvre des plans d’actions pour différentes municipalités et divers groupes de services

La date limite finale pour la mise en œuvre des plans d’actions diffère également selon les groupes de services dans les différentes municipalités (tableau 7). Une partie importante des plans d’actions aurait déjà dû être réalisée en 2021 : 3 plans d’actions sur 5 à El Krib, 3 plans d’actions sur 4 à Douar Hicher, un plan d’action à Boughrara, 2 plans d’actions sur 3 à Ben Guerdan. Les municipalités d’Ain Drahem, Béja, Jemna, Raoued et d’autres continuent à exécuter les différentes activités des feuilles de routes en 2022. Béja et Le Krib ont chacun un plan d’action, qui serait mis en œuvre jusqu’en 2023.

**Tableau 7 – Échéances de mise en œuvre des plans d’actions pour l’amélioration de la prestation des services**

Municipalité	Service 1	Service 2	Service 3	Service 4	Service 5
Ain Drahem	Juin 2022	Mars 2022	Mai 2022	x	x
Béja	Novembre 2022	Mai 2022	Mars 2023	x	x
Ben Guerdan	Mars 2021	Avril 2022	Août 2021	x	x
Boughrara	Julliet 2022	Février 2022	Mai 2021	x	x
Douar Hicher	Mai 2021	Avril 2022	Juin 2021	Juin 2021	x
Jemna	Mars 2022	Mars 2021	Mars 2022	x	x
El Krib	Avril 2021	Juin 2023	Avril 2021	Mai 2021	Avril 2022
Raoued	Octobre 2022	Juin 2022	Octobre 2022	x	x

Chaque municipalité, qui a élaboré un plan d'action pour améliorer la prestation des services, a ses propres caractéristiques, qui peuvent être présentées dans le tableau 8.

**Tableau 8 – Caractéristiques particulières pour chaque municipalité, qui a élaboré un plan d'action pour améliorer la prestation des services**

Community	Spécificités
Ain Drahem	• Les périodes les plus courtes de mise en œuvre des plans d'actions pour tous les groupes de services sélectionnés par rapport aux autres municipalités
Béja	• Faible participation des citoyens à la mise en œuvre des plans d'actions
Ben Guerdan	• Engagement d'ONG écologiques spécifiques à la mise en œuvre du plan d'action
Bouhrara	• Engagement des entreprises locales pour l'amélioration de la prestation de services • La durée la plus courte de mise en œuvre du plan d'action pour l'un des groupes de services (3 mois)
Douar Hicher	• Engagement des entreprises locales pour l'amélioration de la prestation de services • Meilleure participation des citoyens à la mise en œuvre du plan d'action
Jemna	• participation des citoyens à la mise en œuvre du plan d'action respectable
El Krib	• La plus longue durée de mise en œuvre du plan d'action pour l'un des groupes de services (30 mois)
Raoued	• Engagement des écoles primaires dans la mise en œuvre du plan d'action

## 6. RÉSULTATS DE LA DEUXIÈME NOTATION « RESCORING »

En avril 2022, nous avons effectué un deuxième scoring pour voir l'impact de l'exécution des différentes feuilles de routes sur la qualité des services prestés au niveau des 8 municipalités bénéficiaires de l'activité. La comparaison entre le premier et le deuxième scoring est représentée au niveau du tableau 9.

**Tableau 9 – Bilan du tableau de bord communautaire au niveau des municipalités**

Service	Citoyens			Municipalité		
	Avant	Après	Coefficient de croissance	Avant	Après	Coefficient de croissance
<b>AIN DRAHEM</b>						
L'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	1,45	1,80	1,24	2,17	3,50	1,62
Le système de drainage des eaux pluviales	1,44	1,50	1,04	2,49	5,00	2,01
Le processus de gestion des déchets	1,50	1,50	1,00	2,23	4,00	1,80
<b>BÉJA</b>						
Les services de construction de routes et de trottoirs dans la municipalité	1,60	1,60	1,00	6,60	2,60	0,39

Les services logistiques de la municipalité	1,80	1,70	0,95	5,17	1,50	0,29
Les services d'abattoirs municipaux	1,91	2,00	1,05	4,88	1,60	0,33
<b>BEN GUERDAN</b>						
L'efficacité de la perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	3,80	3,00	0,79	4,16	4,80	1,15
Le système de drainage des eaux pluviales	2,63	3,60	1,37	5,46	4,50	0,82
Le processus de gestion des déchets	3,24	3,60	1,11	5,06	3,70	0,73
<b>BOUGHRARA</b>						
Les services de construction et d'entretien des routes	3,34	2,80	0,84	4,28	Aucune réponse	-
Les services du marché municipal	2,63	2,60	0,99	4,10	Aucune réponse	-
Entretien et réaménagement des espaces verts	2,63	2,30	0,88	4,10	Aucune réponse	-
<b>DOUAR HICHER</b>						
Réaménagement des espaces verts	2,06	Aucune réponse	-	3,30	Aucune réponse	-
L'infrastructure de drainage des eaux	3,98	Aucune réponse	-	6,20	Aucune réponse	-
Le processus de gestion des déchets	3,35	Aucune réponse	-	5,68	Aucune réponse	-
Extermination des moustiques	3,70	Aucune réponse	-	6,83	Aucune réponse	-
<b>JEMNA</b>						
La perception des taxes municipales et maximiser les ressources financières municipales	3,83	5,00	1,31	6,43	6,00	0,93
Les réseaux d'assainissement	2,20	5,00	2,27	8,00	7,00	0,88
L'infrastructure routière	4,35	3,30	0,76	8,30	5,00	0,60
<b>EL KRIB</b>						
Création d'un fonds d'entreprise sociale	2,16	3,80	1,76	4,26	7,00	1,65
L'infrastructure de drainage des eaux	3,28	3,50	1,07	6,41	7,60	1,19
Le service d'éclairage public	2,58	4,20	1,63	4,89	8,30	1,70
Le développement une zone industrielle	3,12	3,66	1,17	5,65	7,20	1,27
L'état de la gare de transport routier industrielle	2,37	2,60	1,10	4,74	4,20	0,89

RAOUED						
Les services de construction de routes et de trottoirs dans la municipalité	2,35	1,90	0,81	5,40	6,00	1,11
Le processus de gestion des déchets	2,64	2,60	0,99	3,90	6,00	1,54
Les services d'extermination des moustiques	2,65	2,30	0,87	3,68	6,70	1,82

Selon les données représentée au niveau du tableau 9, le deuxième scoring n'a pas été effectuée au niveau de la municipalité de Douar Hicher (par les citoyens et par les représentants de la municipalité) et n'a pas été effectué à Boughrara par les représentants des municipalité). Les coefficients de croissance positifs sont représentés par la couleur verte, les coefficients de croissance négatifs sont représentés par la couleur rouge et les coefficients de croissance nuls sont représentés par la couleur jaune. L'analyse des changements de de scoring au niveau des CSC au niveau de chaque municipalité est décrite au niveau du tableau 10.

**Tableau 10 – Les analyses des changements de notation du CSC pour chaque municipalité**

Communauté	Communauté	Municipalité
Ain Drahem	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'action <b>du CSC pour deux services sur trois</b> sélectionnés <b>Aucun changement</b> pour le service qui s'occupe du traitement et la gestion des déchets	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour tous les services</b> sélectionnés. Le taux de croissance de la notation est plus élevé par les municipalités par rapport à ceux des citoyens
Béja	<b>La notation</b> pour les trois services a des tendances différentes : un – positif, un – négatif, un – aucun changement. Mais <b>tous sont proches des estimations précédentes.</b>	<b>Scores significativement plus faibles</b> après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>tous les services sélectionnés</b>
Ben Guerdan	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour deux services sur trois sélectionnés</b> <b>Score inférieur</b> après la mise en œuvre des plans d'action <b>pour un service sur trois sélectionnés</b> Le rescoring de la municipalité est totalement opposé au rescoring des citoyens	Scores plus élevés après la mise en œuvre des plans d'action pour <b>un service sur trois sélectionnés</b> Score inférieur après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>deux services sur trois sélectionnés</b> Le rescoring de la municipalité est totalement opposé au rescoring des citoyens
Boughrara	<b>Scores inférieurs</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour tous les services</b> sélectionnés.	Aucun score de la part de la municipalité.
Douar Hicher	Pas de scores de la part des citoyens.	Aucun score de la part de la municipalité.
Jemna	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour deux services sur trois</b> sélectionnés	<b>Scores inférieurs</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour tous les services</b> sélectionnés.
El Krib	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>tous les services</b> sélectionnés. Le meilleur rescoring des huit municipalités.	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>quatre services sur cinq</b> sélectionnés <b>Score inférieur</b> après la mise en œuvre des plans d'actions <b>pour un service sur cinq</b> sélectionnés
Raoued	<b>Scores inférieurs</b> après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>tous les services</b> sélectionnés.	<b>Scores plus élevés</b> après la mise en œuvre des plans d'actions pour <b>tous les services</b> sélectionnés.

Le rescoring par les citoyens dans quatre des huit municipalités peut être considéré comme positif. Cela prouve l'efficacité de la mise en œuvre des plans d'actions et la bonne communication des municipalités et des fournisseurs de services avec les membres de la communauté.

Les notations négatives et les coefficients de croissance négatives pour certaines municipalités et certains services peuvent être dus :

- A une mise en œuvre inefficace des plans d'actions,
- L'absence de communication entre les citoyens, les acteurs de la société civile et les représentants de la municipalité,
- La faible participation des citoyens à la mise en œuvre du plan d'action,
- Une communication faible autour des feuilles de routes et les améliorations apportées,
- La participation de nouveaux citoyens, acteurs de la société civile et représentants de la municipalité autres que ceux qui ont participé au premier scoring.

## 7. PARTICIPATION DES CITOYENS AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DES CSC

Le nombre de personnes qui ont participé aux différentes activités lors des différentes phases des CSC varie selon les municipalités et selon la phase (tableau 11).

**Tableau 11 – Nombre de participants aux activités du SCC dans huit municipalités**

Municipalité	Nombre de participants 1er Atelier	Nombre participants: formulaire choix des services	Nombre de participants 2ème atelier analyse des services choisis	Nombre de participants formulaire de scoring	Nombre de participants 4 ème atelier feuille de routes	Nombre de participants formulaire du deuxième scoring	Total
Ain Drahem	22	73	23	41	17	6	<b>182</b>
Beja	25	63	30	39	26	30	<b>213</b>
Ben Guerden	En ligne (n/a)	71	33	47	19	25	<b>195</b>
Bouhrara	8	58	4	35	9	17	<b>131</b>
Douar Hicher	En ligne (n/a)	53	20	6	9	0	<b>88</b>
El Krib	En ligne (n/a)	32	30	13	30	16	<b>121</b>
Jemna	20	53	24	28	6	27	<b>232</b>
Raoued	15	173	11	88	10	98	<b>395</b>

La participation de la femme et des jeunes au niveau des différentes activités des CSC est présentée au niveau des figures 6 et 7.

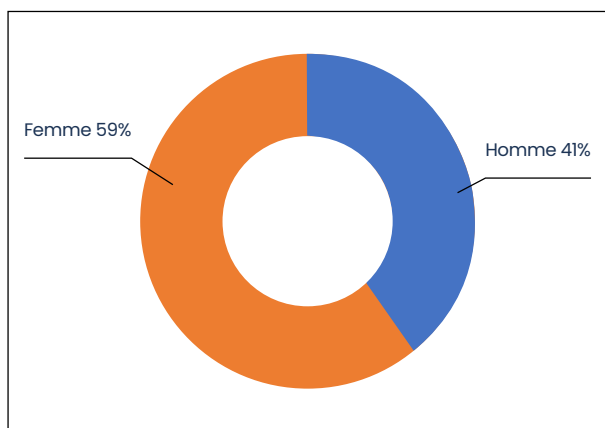


Figure 6. Genre

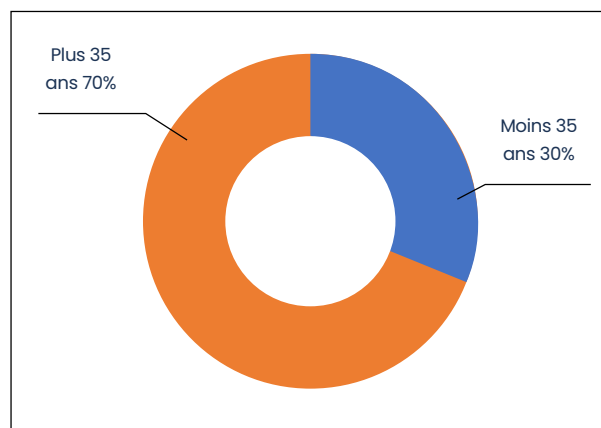


Figure 7. Âge

Les différentes activités des CSC ont suscité une forte mobilisation des femmes (59% de participation féminine contre 41% participation masculine). Les jeunes étaient également représentés dans toutes les activités au niveau des différentes municipalités : 30% de tous les participants ont moins de 35 ans.

La variation du nombre de participants au niveau de la première notation (scoring) et la deuxième notation (rescoring) est représentée au niveau de la figure 8.

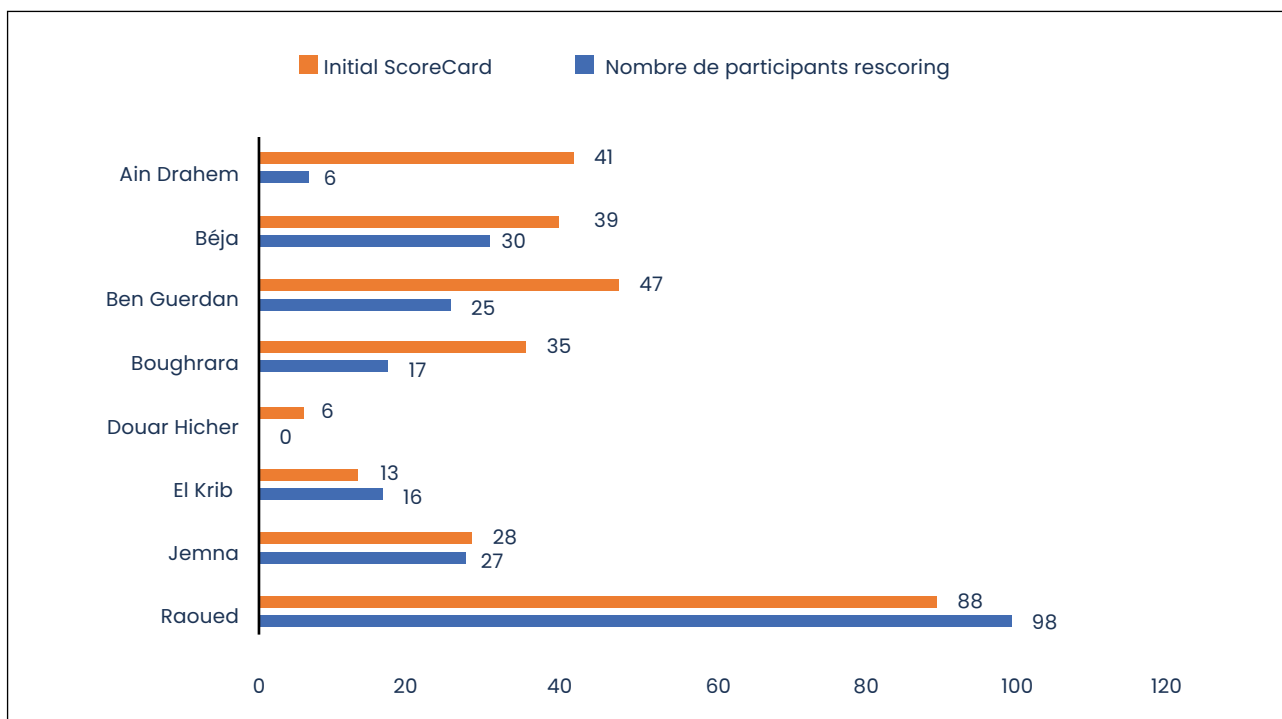


Figure 8. La modification du nombre de participants au niveau de la première et deuxième notation



## 8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Une partie importante du processus de mise en œuvre du Community Score Cards (figure 9) est la dernière phase de l'institutionnalisation.

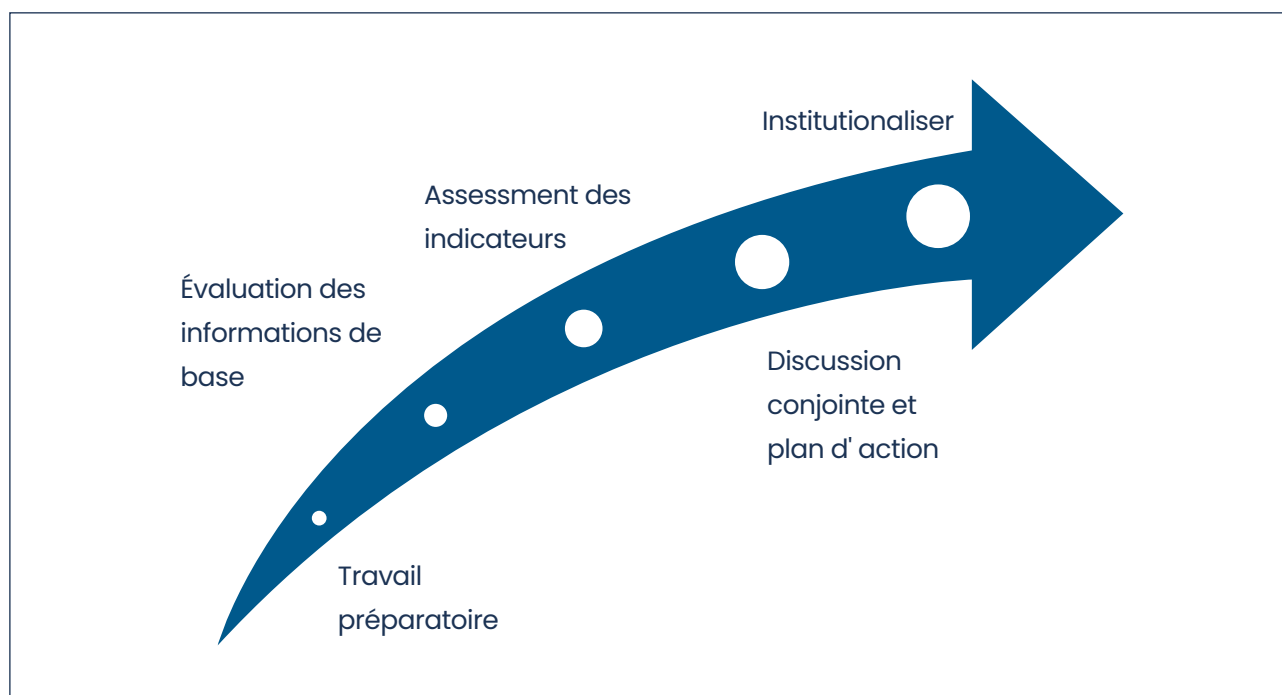


Figure 9 – Processus de mise en œuvre du Community ScoreCard

L'institutionnalisation prévoit la mise en œuvre constante de l'instrument CSC : procéder à une réévaluation après la mise en œuvre de toutes les activités prévues, identifier le degré de satisfaction des résultats obtenus, ajuster ou élaborer de nouveaux plans d'actions si nécessaire. L'important est l'engagement des municipalités, des citoyens et des autres parties prenantes à toutes les étapes, y compris la mise en œuvre des plans d'actions.

Les recommandations générales pour toutes les municipalités sont les suivantes :

1. Accroître la participation des citoyens à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'actions,
2. Créer des comités directeurs pour superviser la mise en œuvre des plans d'actions et soutenir les efforts des citoyens et des représentants des municipalités et de la société civile locale,
3. Organiser des réunions régulières ou périodiques des comités directeurs avec toutes les parties intéressées (en particulier pour les municipalités qui ont de longues périodes de mise en œuvre des plans d'actions),
4. Revoir et ajuster les plans d'actions si nécessaire (en particulier pour les municipalités, qui ont de longues périodes de mise en œuvre des plans d'actions),
5. Effectuer une réévaluation (une notation) après la mise en œuvre des plans d'actions,
6. Mobiliser un nombre important des citoyens en prenant en considération les femmes, les jeunes et les différents groupes vulnérables et impliquer les acteurs de la société civile locale.

**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](mailto:cilg@cilg-international.org) – Site web : [www.cilg-international.org](http://www.cilg-international.org)