

**Evaluation de la phase pilote**  
**Programme Soyons Actifs/Actives en Tunisie 2012-2014**  
**Solidarité Laïque**

**Rapport Final**

Noura Jendoubi  
Marc Lescaudron  
Juin 2014



# Sommaire

---

Liste des sigles et acronymes utilisés .....	3
<b>Résumé et principales conclusions</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Présentation de l'évaluation</b> .....	<b>14</b>
a. Le Programme « Soyons Actifs/ Actives en Tunisie » .....	14
b. L'équipe d'évaluation .....	16
c. Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation .....	17
<b>II. Les Succès</b> .....	<b>19</b>
a. Au niveau de la dynamique d'Acteurs .....	19
b. Au niveau de la stratégie d'intervention.....	20
<b>III. Les points d'amélioration</b> .....	<b>20</b>
a. Les arbres à problèmes .....	21
b. Au niveau de la dynamique d'Acteurs .....	21
c. Au niveau de la stratégie d'intervention.....	22
<b>IV. Les Aires de changement</b> .....	<b>23</b>
a. Les changements vécus par les Acteurs .....	23
b. Recommandations pour un suivi des effets et impacts.....	24
<b>V. Les pistes de réflexions</b> .....	<b>25</b>
a. S'appuyer sur les opportunités et les succès .....	26
b. L'ouverture et ses enjeux .....	26
c. Quelle stratégie pour construire l'avenir ? .....	28
d. La priorisation thématique et l'innovation .....	29
<b>VI. Conclusion</b> .....	<b>30</b>
<b>Annexes :</b> .....	<b>31</b>
1) La liste des personnes rencontrées .....	32
2) Les arbres à problèmes .....	35
3) Les outils méthodologiques de l'auto-évaluation .....	38
4) TDR de l'évaluation.....	39

## Liste des sigles et acronymes utilisés

---

AFD :	Agence Française de Développement
AFTURD :	Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche sur le Développement
ATFD :	Association Tunisienne des Femmes Démocrates
BIT :	Bureau International du Travail
COFIL :	Comité de Pilotage
IFT :	Institut Français de Tunisie
LTDH :	Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme
NU :	Nations Unies
OSC :	Organisations de la Société Civile
OTDDPH :	Organisation Tunisienne des Défense des Droits des Personnes Handicapées
PASC :	Programme d'Appui à la Société Civile
PCPA :	Programme Concerté Pluri Acteurs
SL :	Solidarité Laïque
TDR :	Termes de Références
UE :	Union Européenne
UGTT :	Union Générale Tunisienne du Travail

# Résumé et principales conclusions

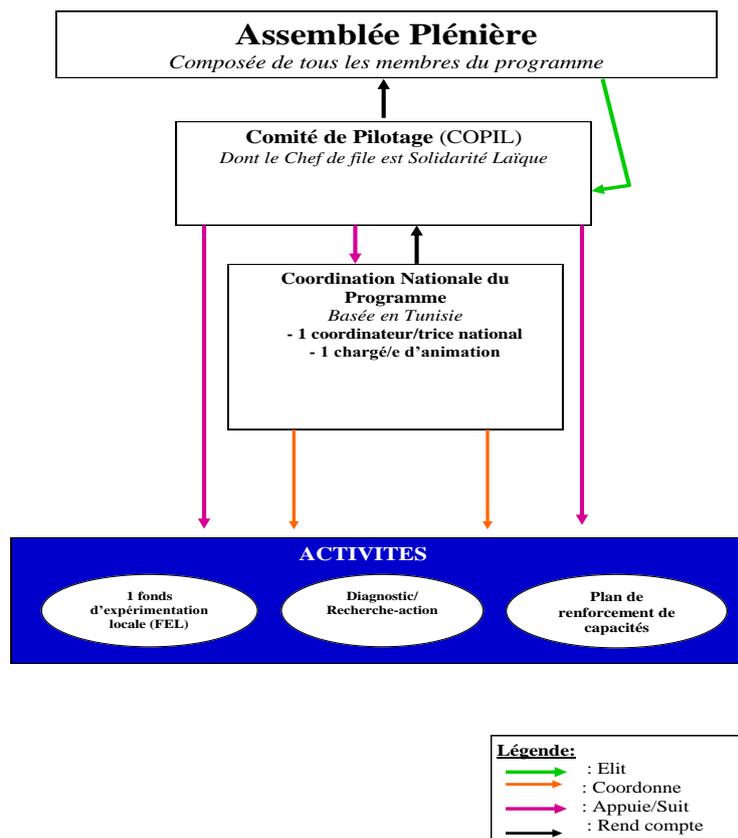
## I. Présentation de l'évaluation

### a) Le Programme Soyons Actifs/ Actives en Tunisie :

« Un Programme ambitieux, un processus riche et complexe, des enjeux démocratiques qui le structurent et le dépassent, une adaptabilité nécessaire dans un contexte en pleine (r)évolution »

Solidarité Laïque a engagé un programme collectif avec ses membres français et ses partenaires tunisiens, suite à la chute du régime de Ben Ali en janvier 2011. Appelé Soyons Actifs/Actives, ce programme a été lancé en novembre 2012. Il constitue la phase pilote d'une dynamique de long terme qui s'est donné comme ambition d'agir sur la réduction des inégalités, qu'elles soient sociales, économiques ou territoriales.

Ce Programme repose essentiellement sur une **démarche d'action collective** et un mode de gouvernance démocratique, basée sur la **création d'une intelligence collective et d'une force de proposition** grâce à la **réunion d'acteurs différents et complémentaires autour d'enjeux communs**.



Il réunit à ce jour 26 organisations membres issues de différents horizons associatifs (tunisiens/français, ancienne/nouvelle, locale/nationale) et œuvrant dans différents domaines (l'éducation, la culture, la promotion des droits des personnes handicapées etc...) mais ayant toutes un **objectif général** à long terme : participer à la **réduction des inégalités en Tunisie**.

Cette phase pilote avait deux objectifs de travail :

**Objectif 1 :** L'identification et l'expérimentation des conditions d'inclusion sociale et citoyenne des populations défavorisées, par le soutien à des diagnostics locaux partagés sur les causes des inégalités vécues et les moyens pour y remédier. Ces diagnostics ont porté plus précisément sur les questions de citoyenneté, d'éducation, de formation et d'insertion professionnelle.

Ils ont été menés par des **groupes de travail, pour la plupart tuniso-français, appelés consortium**. Cette méthodologie collective constituait une expérimentation en soit de cette phase pilote : agir en collectif, de façon participative afin d'initier de nouveaux partenariats.

Objectif 2 : Le renforcement des capacités d'actions et de mise en réseau des OSC tunisiennes pour leur permettre de jouer leur rôle de force de proposition, d'expérimentation et de contrôle des politiques publiques sur les questions liées aux inégalités.

Après les **prémices en 2011**, le Programme s'est concrétisé autour de **moments clés** :

-Tout d'abord, l'élaboration et l'adoption commune charte de valeurs et de principes, la « **déclaration de Sousse** », en Janvier 2012 et une identification de **thématiques clefs** sur lesquelles les partenaires souhaitaient travailler : **éducation, citoyenneté, formation et insertion professionnelle durant deux ateliers à Sousse (janvier 2012) puis à Tunis (mars 2012)**.

Sur cette base, le **lancement officiel du projet** a pu être organisé en Novembre 2012 avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD). Dans une 1<sup>ère</sup> étape, les associations participantes se sont organisées en **consortiums**, avec l'aide d'une **équipe technique permanente** recrutée en 2013.

- Enfin, 8 **diagnostics** ont été entamés fin 2013 début 2014. A la même période, a commencé **l'ouverture** progressive vers de nouveaux acteurs et la réflexion sur la phase 2 du Programme, grâce à la création d'un groupe de concertation mobilisant des membres de la phase pilote de Soyons Actifs/Actives et de nouveaux partenaires souhaitant intégrer la dynamique

De Novembre 2012 à mai 2014, le Programme a été ponctué de **moments forts** : les **formations**, les **réunions de concertation**, la mise en place de son animation locale (**consortium**) et nationale (**COPIL, Assemblées**) et les **évaluations** et **forums** de réflexion. Enfin, les **actions de terrain** et les **diagnostics** sont également considérés comme des expériences importantes qui ont contribué à la valorisation du travail associatif, à la création du collectif et au développement de la réflexion partagée.

Si on s'arrête quelques instants sur **les chiffres clés** de ce programme, on peut avancer :

- qu'il touche activement **10 gouvernorats tunisiens** (Ariana, Bizerte, Gafsa, Jendouba, Kasserine, Manouba, Sfax, Sidi Bouzid, Tozeur, Tunis), et **3 territoires français** (Hérault, Pays de la Loire, Paris) au travers de **8 diagnostics** citoyens en cours de réalisation,
- qu'il a mobilisé près de **1 300 personnes** issues de milieux défavorisés,
- et qu'il mobilise actuellement une **quarantaine d'organisation de la société civile** et **10 collectivités territoriales** des deux pays.



## b) Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation :

« Une démarche participative et concertée à l'image du Programme Soyons Actif/Actives »

Dans les derniers mois, Solidarité Laïque, chef de file du programme, a sollicité le comité de pilotage du programme, pour définir avec lui les besoins évaluatifs sur cette phase pilote. Il a été décidé de mener **une auto-évaluation accompagnée de la phase pilote pour mieux construire l'avenir** (notamment la

perspective d'un PCPA Tunisie). L'objet était de suivre une **approche participative et transversale** en donnant la parole aux acteurs ayant vécu cette phase pilote. Le rôle de l'équipe évaluative n'étant pas d'évaluer l'ensemble des actions réalisées, mais de faciliter la mise en débat, la prise de recul des acteurs du programme, afin qu'ils identifient eux-mêmes les forces/faiblesses de cette phase pilote, ainsi que les points d'amélioration pour la suite (cf. TDR en annexe).

Les **Questions évaluatives** de cette étude étaient :

1. **identifier les dynamiques d'acteurs** qui se sont créées au cours de cette période
2. **évaluer la stratégie d'intervention** choisie pour cette phase pilote

Ainsi, il ne s'agissait pas d'analyser les réalisations de chaque consortium au niveau de leur territoire. Cette analyse globale pourra être ultérieurement complétée par des autoévaluations micro, consortium par consortium, grâce aux outils transmis par l'équipe d'évaluateurs (voir outil en annexe 4).

L'évaluation s'est déroulée **du 15 mai au 9 juin 2014 en Tunisie et en France**. Elle a permis à un binôme franco-tunisien de consultants de procéder à une revue documentaire des textes disponibles, à des entretiens individuels et à la tenue des deux ateliers de respectivement deux et trois jours.

Pour répondre à ces questions, la **méthodologie** suivante a été mise en œuvre :

Dans un 1<sup>er</sup> temps, l'équipe d'évaluateurs a défini, avec l'équipe du programme, une méthode de travail pour faciliter l'autoévaluation et la définition concertée des suites de la phase pilote de Soyons Actifs/Actives. Cette méthodologie **participative et qualitative** s'est concrétisée au travers de l'animation et de la formation active lors de deux ateliers :

- Le 1<sup>er</sup> atelier a consisté à réaliser un accompagnement de l'autoévaluation selon une **démarche basée sur la perception des changements vécus par les acteurs au travers de ce programme**.
- L'appui méthodologique apporté durant le 2<sup>d</sup> atelier, a porté sur **l'identification et la formulation collective des suites** du programme Soyons Actifs/Actives (appelée phase 2)

Dans le cadre du présent rapport, **des recommandations pour la formulation d'une phase 2 et sa mise en œuvre sont proposées**. Ces recommandations ont été exposées et débattues auprès de l'ensemble des membres de Soyons Actifs/Actives durant le 2<sup>nd</sup> atelier.

Elles font l'objet d'un travail au niveau du Comité de transition<sup>1</sup> élu fin mai, dont le mandat est de préparer le lancement de la seconde phase de Soyons Actifs/Actives (appui à la rédaction du document-programme, préparation de l'Assemblée de lancement de la nouvelle phase). Ce comité veillera donc à reprendre les recommandations formulées par l'étude et à les concrétiser dans la préparation de la phase 2.

## II. Les Succès :

*« Bilan positif des associations qu'il s'agit d'accompagner et de soutenir dans la durée, pour leur permettre d'affermir leur nouveau modèle de Société Civile, qu'ils ont su bâtir dans la liberté »*

### a) Au niveau de la dynamique d'acteurs mis en place par le programme

D'abord un **savoir-être** basé sur les **qualités** humaines des individus qui constituent l'ensemble vivant de Soyons Actifs/Actives. Des qualités relevées tout au long de l'évaluation dans les échanges avec eux, faits de sincérité et de lucidité. Les interlocuteurs ont su démontrer leur capacité à défendre leurs idées, à la prise de parole et à l'autocritique constructive.

Le **travail sur l'humain**, qui caractérise le Programme, implique également plusieurs éléments : l'immatérialité de ce qui se joue dans le Programme (la relation à l'autre, le partenariat, le vivre ensemble, etc.) ; la nécessité de temps pour se comprendre et construire du lien ; la condition de respect et d'écoute ; l'empathie, l'implication et l'engagement. La présence de ces éléments permet de constater que le Programme a renforcé la **culture associative et de dialogue** des jeunes leaders. Ce sont en effet des jeunes pour la plupart qui ont été mobilisés pour assurer la mise en œuvre des projets de diagnostics en région.

Ensuite, le **savoir-faire** a été mis en avant. Il s'articule surtout autour :

- Du **renforcement de capacités** des associations membres du programme en termes de : méthodologies participatives de diagnostic, gestion et coordination de projet, gestion administrative et financière, gestion des conflits, techniques d'accompagnement des membres et des partenaires.
- Et du renforcement associatif au travers notamment l'élaboration et la diffusion d'un **kit label**, en tant

<sup>1</sup> Celui-ci regroupe des représentants tunisiens et français de l'ancien comité de pilotage de la phase pilote, mais également une organisation syndicale, une association de collectivités territoriales et des représentants associatifs des deux pays.

qu'outil de suivi opérationnel et administratif qui pourrait être utilisé dans d'autres contextes et d'autres projets.

Enfin, pour ce qui concerne le **savoir-interagir** :

- **Le consortium** représente un succès de travail collectif avec une approche participative, qui permet d'apprendre à travailler ensemble et à dépasser les conflits,
- **Le diagnostic** est également une démarche d'apprentissage et de construction du collectif,
- **Le renforcement de capacités des acteurs français** a pu être souligné à travers la coopération équitable et réciproque qui s'est imposée dès le démarrage du programme, puis a été questionnée tout au long de celui-ci ; au travers de l'apprentissage mutuel pour rechercher ensemble les bonnes solutions ; au travers de la dimension interculturelle dans les échanges humains ; au travers, enfin, d'un vécu fort et d'une implication, d'un partage du moment historique que vit actuellement la Tunisie. Dans ce cadre, le rôle du partenaire français a été de convaincre, de soutenir, de servir de médiateur, et d'apporter un appui méthodologique sur la planification des activités et dans l'animation des consortiums.

Un dernier succès a été relevé dans la dynamique d'acteurs de ce Programme : **l'ancrage local**. En effet, tous les diagnostics effectués par les différents consortiums, sur tous les territoires d'intervention ont permis aux acteurs de développer une meilleure **connaissance des caractéristiques régionales**. Ils ont réussi à créer des **groupes locaux** de bénévoles qui constituent aujourd'hui une base sociale pour les nouvelles associations créées depuis la révolution.

#### b) Au niveau de la stratégie d'intervention

Tout d'abord, il faut souligner que le Programme est essentiellement **un projet citoyen et novateur** où le positionnement politique et l'apprentissage de la citoyenneté au travers de la gouvernance constituent **un projet en soi**. Le mot **politique** doit être compris et utilisé ici dans son sens originel, à savoir « *l'organisation des affaires humaines dans la cité* ».

Cette **méthodologie** démocratique et participative est valorisée par tous les participants. L'originalité de la démarche est appréciée et le concept est innovant pour beaucoup de membres, y compris français. La concertation inter associations, au cœur de cette approche, constitue à la fois la difficulté et l'intérêt recherché par tous.

Sur cette base, la première étape a été une **phase d'apprentissage par l'action, du partenariat, de la concertation et de la participation**. Ce temps était important pour mettre en place les pré-conditions nécessaires à une concertation pluri acteurs par la suite. Aujourd'hui, ces pré-conditions sont atteintes grâce à deux acquis principaux :

- **1<sup>er</sup> acquis** : construction des consortiums franco-tunisiens et définition d'une méthodologie participative. Ce succès est à relativiser néanmoins selon l'ancienneté dans le Programme, car il est nécessaire d'avoir un temps d'appropriation du programme et de ses enjeux avant de pouvoir pleinement s'y investir.
- **2<sup>ème</sup> acquis** : construction d'un ancrage local, d'une connaissance des besoins et d'un objectif commun à chaque consortium autour des diagnostics.

Parallèlement à cet apprentissage par l'action, **l'approche professionnelle** du Programme s'est articulée autour d'une **équipe d'appui technique** permanente et des **formations continues**.

### III. Les points d'amélioration :

« *Des points d'attention à analyser, comprendre et dépasser* »

#### a) L'arbre à problèmes

Les échanges et les ateliers ont permis de mettre en évidence un **arbre à problèmes**. Il s'agit là d'une méthodologie, permettant d'identifier une ou plusieurs situations négatives, puis leurs causes et leurs interrelations à tous les niveaux afin de formuler, par la suite, les solutions aptes à résoudre les racines des problèmes.

Celui-ci a fait ressortir 4 grands axes sur **le manque de moyens** humains et financiers, le problème de **la planification et de l'organisation du Programme**, **la communication** et ses limites tant internes qu'externes et, enfin, **la gouvernance** du Programme. Cet arbre est détaillé en annexe.

## b) Au niveau de la dynamique d'Acteurs

L'analyse des difficultés rencontrées pointe un paradoxe apparent : le Programme a **les faiblesses de ses forces**. En effet, il fait preuve de souplesse et d'adaptabilité, mais rencontre des difficultés de planification. Il favorise l'implication de tous mais au prix d'une lourdeur dans sa gouvernance. Il faut insister ici sur le fait que l'implication dans une construction politique est le choix de la difficulté. C'est ce qui rend ce Programme si intéressant aux yeux de tous, mais au prix d'efforts importants.

Dans ce sens, le Programme se caractérise par **une gouvernance complexe**. On remarque, d'une part dans les arbres à problèmes, les difficultés dans la communication, l'appropriation et la méconnaissance des rôles de certains acteurs liés à cette complexité. D'autre part, **le comité de pilotage** élu en novembre 2012 a eu du mal à remplir son rôle politique. Ceci peut s'expliquer par une élection organisée sans connaissance mutuelle de tous les acteurs et peut-être prématurée. Depuis, il n'a pas pu avoir assez de recul dans sa relation avec les consortiums par manque d'expérience et de moyens de comparaison. Enfin, un manque de *feed back* des consortiums a rendu difficile un meilleur suivi des actions et la création d'une éventuelle synergie.

Par ailleurs, **le rôle de chef de file de Solidarité Laïque (SL) et de l'équipe technique** a été questionné. Le déséquilibre entre le professionnalisme de SL et les capacités en construction de la plupart des associations tunisiennes a créé un biais dans la gouvernance. Ce biais a été accentué par les statuts de salariés à pleins temps et de bénévoles élus.

Outre les problèmes rencontrés dans la gouvernance, il faut également relever certaines **insuffisances internes** qui demandent à être comblées. Les différents interlocuteurs rencontrés pour le bilan de cette première phase du Programme ont tous mis l'accent sur **leurs propres limites en tant qu'acteurs**. Il s'agit essentiellement de manque de poids politique, de culture associative et d'expériences des associations créées après la révolution. Cette lucidité s'accompagne d'une demande claire de renforcement de capacités et d'apprentissage méthodologique pour savoir transmettre et valoriser leur association et le travail qu'elle fournit. De plus, les **diagnostics et les actions de terrain** ont été pointés comme des marges de progression importantes (en termes de vulgarisation, de diffusion, mais aussi d'analyse opérationnelle)

**La diversité des acteurs et l'apprentissage de la différence** pose l'**enjeu principal** de faire cohabiter des acteurs différents (anciens/nouveaux, nationaux/ruraux/locaux, issus de différentes familles, etc.) alors que la Société Civile tunisienne se structure aujourd'hui sur les clivages politiques nationaux. Il s'agit donc de travailler cette dimension, d'apprendre collectivement à dialoguer, à accepter la critique, à formuler des critiques constructives et à accepter la différence.

Sur un enjeu plus secondaire, **l'inter culturalité** représente un bon exemple de la faiblesse d'une force. Ainsi, les différentes méthodes de travail, la distance géographique, la difficulté de communiquer en français et en arabe, le retard ou l'absence de partenariats avec les acteurs français, l'implication inégale des différents partenaires sont des contraintes importantes sur lesquelles travailler pour améliorer l'efficacité, à savoir le rapport entre les moyens investis et les résultats. De même, le **déséquilibre dans la connaissance réciproque** des Sociétés Civiles a été relevé par les tunisiens qui ne connaissent pas le tissu associatif français.

Par ailleurs, une vigilance doit être portée aux **tensions, oppositions et conflits à surmonter**. Tous les acteurs n'ont pas la même vision commune ni ne partagent les mêmes valeurs. **Des ruptures et des conflits** ont été vécus au sein des consortiums pour cause de divergence d'opinions ou d'intérêts. **Les risques de blocage** de certains projets par les pouvoirs publics ou des acteurs locaux de la société civile existent également.

Concernant **les relations hors Programme**, des difficultés à mobiliser certaines populations cibles et des difficultés à établir des partenariats avec les pouvoirs publics, des associations et des acteurs locaux ont été relevées par la plupart des consortiums.

## c) Au niveau de la stratégie d'intervention

Les principales difficultés rencontrées ont été liées à la nécessité de **s'adapter au contexte mouvant** dans lequel évolue le Programme. Le **contexte politique** tout d'abord est instable et incertain, et la société civile est en pleine effervescence ainsi qu'en recomposition permanente. De plus, les agendas et contraintes de différentes natures : politiques, locales, opérationnelles, partenariales et de *reporting* ont rendu particulièrement difficile la planification et la réalisation des activités prévues. Cette difficulté est encore renforcée par le caractère ouvert du programme, qui a accueilli de nouvelles associations tout au long de la phase pilote. Cela a généré des **groupes de travail non stabilisés** : « **à géométrie variable** », où les départs et les arrivées sont à gérer et les places de chacun à définir.

Le contexte a aussi eu un impact important sur le **choix des acteurs mobilisés dans le programme**, qui s'est fait sur la base du volontariat, pour les petites associations nées de la révolution, sans ancrage social

solide, ni expérience. La proposition initiale de participer au Programme n'a pas pu fédérer les acteurs issus de la société civile<sup>2</sup> historiquement impliqués dans la lutte contre le régime de Ben Ali qui étaient alors impliqués à ce moment-là sur les enjeux liés à l'élaboration de la nouvelle constitution .

Par ailleurs, quelques **points d'amélioration et d'ajustement** de la stratégie d'intervention doivent être évoqués. Il s'agit tout d'abord de la nécessité d'**adéquation entre les objectifs et les moyens** mis en œuvre pour les atteindre, tant sur un plan de la planification opérationnelle et des ressources humaines disponibles, que de la budgétisation et de la recherche de co-financements.

Ainsi, par exemple, un **manque de Ressources Humaines** tant au niveau des consortiums que de l'équipe technique basée en Tunisie jusqu'à 2013 a entraîné des retards au démarrage. Ces retards ont été compensés par le recrutement d'une équipe tunisienne motivée et dynamique.

Il faudra également un **rééquilibrage** dans la perception et l'appropriation du Programme de la part des différents acteurs, en particulier la vision qu'ils peuvent avoir du rôle du chef de file de SL. En effet, un sentiment a été exprimé selon lequel le Programme serait une initiative venue de SL et fondamentalement déséquilibrée (financièrement et professionnellement) malgré la concertation dans la mise en place. Ce sentiment est à questionner et à travailler. Il faut rappeler ici la posture de chef de file telle que la revendique SL : la volonté de travailler en 2011 avec la Société Civile Tunisienne a été une décision politique de SL et de ses membres. La méthodologie a été importée mais le Programme est réellement concerté et garantit la liberté de chacun. Dans la mise en œuvre de l'action, SL assume sa volonté politique dans les cadres de gouvernance. Il assure l'animation de la concertation et est le garant du cadre. Enfin, il a un contrat avec l'AFD, qui lui confie la responsabilité juridique et financière de la réalisation des activités.

Un autre point d'ajustement concerne la **dimension nationale** qui fait actuellement défaut au Programme, par manque de communication et de consolidation des relations inter consortiums. Il n'y a d'ailleurs pas vraiment de cadre d'échange entre le COPIL et les acteurs en dehors de l'Assemblée.

Enfin, la **dimension inclusive** du Programme pourrait être améliorée. Pour la question de Genre, il n'existe pas de politique proactive de discrimination positive. Toutefois, l'équilibre est respecté. On peut y voir le signe d'une société civile tunisienne où les femmes sont relativement bien représentées de par leur niveau universitaire, leur niveau de compétences et leur engagement politique. Pour le handicap, le bilan est plus mitigé car s'il est affirmé dans le consortium de La Manouba et dans l'implication de l'Organisation Tunisienne des Défense des Droits des Personnes Handicapées (OTDDPH) au sein du COPIL, il n'est pas encore intégré systématiquement dans les réflexions, les pratiques et la gouvernance avec une faible participation de l'OTDDPH durant la phase pilote. Pour l'avenir, il faut souligner ici que l'approche par les droits est une démarche porteuse d'une vraie opportunité pour promouvoir l'inclusion de tous.

## IV. Les Aires de changement :

*« Le Programme est un processus en cours dont la finalité doit rester à l'esprit de chacun »*

### a) Les changements vécus par les Acteurs

De manière transversale, le **changement de mentalité** est observé chez les bénéficiaires des actions, plus impliqués, plus désireux de connaître leurs droits et de s'affranchir d'une dépendance sociale. De plus, la création **des groupes de bénévoles** locaux a engendré une **évolution de la société civile** plus **participative**. Les changements ont aussi été observés au niveau de **la professionnalisation des associations** et du **renforcement de leurs capacités**. Elles sont devenues **plus structurées et répondant mieux au cadre légal tunisien**.

Les changements sont également perceptibles autour de **la construction d'un réseau** associatif d'acteurs. En son sein, une **nouvelle culture collective** s'est peu à peu construite grâce à la découverte de nouveaux espaces de concertation. Cette dynamique s'accélère avec une montée en puissance progressive depuis 2012. **Au niveau local**, les effets sont une meilleure connaissance des problèmes et préoccupations de la population cible.

### b) Recommandations pour un suivi des effets et impacts

Afin de permettre une comparaison entre le contexte et les enjeux de départ auxquels le Programme Soyons Actifs/Actives veut répondre et ce à quoi il aura abouti à l'issue de sa mise en œuvre<sup>3</sup>, il est recommandé dès à présent de réfléchir à la **mise en place d'un outil de suivi et/ou base de données permettant de suivre les changements** les plus significatifs vécus par les acteurs au niveau **quantitatif et qualitatif** (sous forme

<sup>2</sup> Il s'agit de l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens (UGTT), la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme (LTDH), l'Association Tunisienne des Femmes Démocrates (ATFD), l'Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche sur le Développement (AFTURD) etc.

<sup>3</sup> On peut aussi parler ici de comparaison « ante » et « post » projet

d'entretiens, de récits de vie et d'analyse participative). Pour cela, des **ateliers participatifs d'actualisation et de suivi du changement** pourraient être organisés, par exemple, lors de chaque COPIL du Programme. Des entretiens individuels et en focus group pourraient être organisés en parallèle avec **un groupe témoin** qui resterait identique tout au long du Programme. Ces activités ne doivent pas être vues comme des contraintes supplémentaires, mais bien comme des éléments à part entière de la construction du partenariat, de la connaissance et de la confiance mutuelle.

Un travail préalable doit donc remettre à plat **la finalité du suivi opérationnel et de l'évaluation en continu du programme et des actions/projets qu'il soutient**. Ce travail permettra de définir collectivement des **indicateurs** à visée stratégique pour le programme, mais également de penser **la valorisation qui en découlera en interne et auprès du grand public et des décideurs**.

## V. Les pistes de réflexions :

*«Au-delà des recommandations d'un regard extérieur, un partage de questionnements et un besoin de prise de décision politique »*

### a) S'appuyer sur les opportunités et les succès

La principale **opportunité actuelle du contexte** concerne la récente promulgation de la **Constitution** et la reconnaissance de la Société Civile dans le chantier de la décentralisation (art. 131 à 142). Cet espace doit permettre aux acteurs du programme d'être force de proposition, de participer à la décision locale et de résister le cas échéant.

Par ailleurs, le Programme peut s'appuyer sur **une jeunesse motivée** et dynamique pour renforcer la culture du militantisme et d'engagement associatif. Il peut inciter les **médias**, notamment les indépendants, à communiquer sur le programme.

De manière générale, il faut **laisser le temps** pour que le contexte se stabilise et se donner les conditions de la construction d'une stratégie des petits pas. Aujourd'hui, la tentation serait d'accélérer pour répondre aux attentes importantes suscitées localement par les diagnostics. Toutefois, tout ne peut être fait en même temps et il faut éviter le risque d'objectifs trop ambitieux par rapport aux moyens. Il faut donc n'apporter que progressivement des réponses adaptées aux problématiques soulevées par les diagnostics.

Enfin, une dernière opportunité du contexte concerne l'importance des **enjeux pour les pouvoirs publics français** :

- La construction de l'espace euro-méditerranéen,
- Le caractère stratégique de la Tunisie pour la France de par leur histoire commune, sa position centrale en Méditerranée et leurs liens démographiques et culturels,
- Son statut de laboratoire de la démocratie en Méditerranée et son potentiel stabilisateur sur les deux rives dans le contexte de montée de l'islamisme et de l'extrême-droite islamophobe,
- L'intérêt pour un projet structurant d'appui à la Société Civile et à la démocratie.

Le Programme doit également **tirer des leçons des difficultés** rencontrées et en particulier renforcer les capacités en **communication** interne et externe au programme. A cela s'ajoute l'élément clé de l'optimisation et du rééquilibrage de **la gouvernance politique** du programme, c'est-à-dire entre les orientations stratégiques relevant du comité de pilotage et la mise en œuvre opérationnelle relevant de l'équipe technique.

Il doit aussi **s'appuyer sur ses succès**, et **consolider l'existant**. Il s'agit de renforcer l'entente et la communication entre les acteurs. Puis, de rapprocher les acteurs des deux rives de la méditerranée par des visites sur le terrain et des échanges d'expériences. En outre, le Programme devrait continuer à valoriser les populations ciblées lors des diagnostics, afin de les impliquer encore plus dans l'approche participative du projet. Enfin, élément très attendu par les acteurs locaux, il s'agit de poursuivre l'ancrage local grâce à ces diagnostics et à leur opérationnalisation progressive au travers du développement de plan d'actions concrets répondant aux besoins identifiés.

De manière transversale, le succès du partage des valeurs communes et des principes de réduction des inégalités doit pouvoir s'approfondir. Pour cela, il faudrait **actualiser** et défendre la **« charte de Sousse »** avec les nouveaux acteurs identifiés et invités à rejoindre le Programme pour lui permettre un changement d'échelle vers le PCPA. Cela permettrait de **poursuivre l'ouverture** engagée et de rassembler plus largement. Ce serait également l'occasion de lancer une concertation sur la gouvernance et le partenariat qui inclurait les nouveaux entrants. Cette inclusion est centrale pour qu'ils co construisent le futur PCPA.

## b) L'ouverture et ses enjeux

La construction d'une identité propre au Programme a été un élément fort de cette 1<sup>ère</sup> phase pilote qu'il s'agit de maintenir et de consolider dans une phase ultérieure. Cependant, cette identité de ne doit pas se renforcer par opposition avec les nouveaux entrants. Il faut donc construire **une identité englobante** qui permette aux nouveaux d'être des acteurs à part entière de cette construction identitaire.

Les acteurs actuels du Programme sont conscients des **enjeux de l'ouverture** pour réussir le passage à l'échelle d'un PCPA. Pour peser politiquement et construire un espace de concertation avec les pouvoirs publics, l'ouverture va devoir se faire avec **des acteurs plus importants** par la taille, la surface sociale, la légitimité politique, l'expérience, les compétences, les moyens et les réseaux. Pour réussir, l'ouverture doit être **progressive, par cooptation et parrainage**, au niveau local et national. Cela permettra de garantir un respect des valeurs communes qu'il s'agira de préciser par un travail collectif.

En outre, il faudra réussir à favoriser l'arrivée de **nouvelles familles d'acteurs**, tels que les syndicats, les collectivités et les représentants des Etats : Institut Français de Tunisie (IFT), AFD, Ministères tunisiens. Le tour de table devra également s'élargir vers de **nouveaux acteurs nationaux** : l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme (LTDH), l'Association des femmes Tunisiennes pour la recherche sur le Développement (AFTURD), l'Association Tunisienne des Femmes Démocrates (ATFD)... pour ne citer que ceux qui sont déjà identifiés et ont été mentionnés par différents interlocuteurs.

Enfin, cette arrivée doit être planifiée par la mobilisation d'acteurs par « **cercles concentriques** » c'est à dire de même nature, de même taille, et dans le respect d'un équilibre franco-tunisien. Un équilibre entre tous ces niveaux est à rechercher pour éviter que la gouvernance du Programme ne penche que d'un seul côté et pour que les nouveaux entrants de taille conséquente puissent jouer le rôle de **contre-pouvoir** des uns vis-à-vis des autres.

Dans le cas un peu particulier des **collectivités territoriales tunisiennes** où les dirigeants ne sont pas élus, deux attitudes opposées se sont exprimées : un refus de principe à inviter des acteurs qui ne tirent pas leur légitimité des urnes et un pragmatisme pour impliquer les acteurs de fait de la politique locale. Notre recommandation, qui ne prétend que participer à ce débat et assume sa subjectivité, serait d'inviter dès à présent des représentants des collectivités. Cela permettrait de préparer l'avenir en s'appuyant sur les fonctionnaires et techniciens, qui poursuivront leur travail au-delà des élections locales programmées en 2015.

Toujours dans l'optique de réussir l'ouverture, il est nécessaire de savoir **pourquoi les acteurs nationaux**, contactés à l'époque, **n'avaient pas adhéré au départ** et de trouver la bonne réponse à cette question : ont-ils jugé l'adhésion risquée, ou avaient-ils à ce moment-là d'autres priorités etc. En ce sens, il est impératif de réfléchir à la meilleure manière de changer cette situation antérieure et de leur proposer aujourd'hui un intérêt clair.

Pour changer cela, **un effet d'entraînement** est à rechercher. L'arrivée d'acteurs de même nature et de même taille facilitera l'arrivée de leurs homologues. Par exemple, il pourrait s'agir d'impliquer les pouvoirs publics français pour intéresser les acteurs nationaux et entraîner les pouvoirs publics tunisiens. De cette manière, le Programme s'inscrirait pleinement dans l'enjeu de construire une relation future entre les deux pays. Il assumerait son approche technique et politique.

Au-delà de cette vision stratégique de l'ouverture, il reste beaucoup de questions auxquelles répondre pour construire un véritable PCPA : Quel intérêt commun entre collectivités, syndicats, associations ? Comment travailler ensemble ? S'agit-il de réaliser des actions différentes dans le même lieu ou des actions communes et coordonnées ? **Quelle place exacte pour chacun à l'avenir dans un respect mutuel ?** Ces questions ne pourront trouver leurs réponses que dans le cadre d'échanges avec les nouveaux entrants destiné à co-construire un programme commun. Elles ne peuvent pas être définies a priori sans perdre tout leur sens. Seuls les acteurs concernés pourront définir ensemble leurs points de convergences et d'intérêts. Il est donc nécessaire de prendre le temps pour améliorer le partenariat entre les plus anciens, apprendre à se connaître avec les plus récents et discuter des objectifs communs. Pour cela, la Phase 2 doit pouvoir donner un temps supplémentaire pour construire cette place et cette confiance.

Cette nécessité du temps et cet intérêt de la construction de la relation partenariale sont des éléments importants qui ressortent des conclusions de l'évaluation des PCPA de 2012<sup>4</sup>. Ces recommandations devraient permettre d'orienter cette future phase 2 vers un modèle PCPA « Expertise sectorielle » ou vers celui d'un PCPA « Citoyenneté et Etat de droit », selon les besoins et demandes exprimées par les acteurs

---

<sup>4</sup> Evaluation stratégique de l'instrument Programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA), AFD/F3E, Evaluation réalisée par Jean Martial Bonis Charancle, Martin Vielajus, Sylvain Colmet-Daage, Avec l'appui de : Zephirin Mogba, Mustapha Boujrad, Ousman Wann, juillet 2012. Cette évaluation a porté sur 6 PCPA déjà réalisés : Algérie, Cameroun, Congo, Guinée, Maroc, Roumanie/Bulgarie/Moldavie

#### Extrait de l'évaluation stratégique de l'instrument PCPA

« Le croisement entre contexte et objectifs permet de distinguer trois grands types de PCPA:

- le PCPA "Incubateur" se caractérise par un contexte politique fermé et une société civile faible ; l'objectif de renforcement et de mise en réseau de la société civile prime alors sur l'objectif de concertation avec les pouvoirs publics.
- le PCPA "Expertise sectorielle" est mis en œuvre dans un contexte où le dialogue entre société civile et pouvoirs publics est possible. L'objectif est de renforcer les compétences de la société civile et d'utiliser la crédibilité acquise, avant tout en tant qu'opérateur de terrain, pour influencer les politiques publiques dans un secteur donné.
- le PCPA "Citoyenneté et État de droit" est mis en œuvre dans des contextes politiques fermés ou en transition, quand il existe déjà une société civile relativement structurée. Il poursuit des objectifs de promotion du respect des droits, de redevabilité, de gestion transparente des ressources, et de renforcement du dialogue entre les citoyens et leur État ».

Elles devraient également permettre de **faire ressortir tout l'intérêt et la richesse d'un jeu à 4 dans le contexte actuel euro-méditerranéen**. Pour cela, toutes les parties devront assumer en toute transparence leurs intérêts et enjeux respectifs.

Concernant la place des associations d'envergure locale et de création récente bien représentées aujourd'hui dans le Programme, une recommandation serait d'expérimenter la **création de plateformes sectorielles ou territoriales** pour avoir un poids équilibré entre structures d'envergure différentes. Cela permettrait à la fois de donner un intérêt supplémentaire aux associations nationales pour rejoindre le Programme et de peser thématiquement sur les enjeux d'un secteur.

Pour conclure, dans la durée, l'ouverture ne sera possible que si le travail fait par les acteurs investis dans la phase pilote de Soyons Actifs/Actives et les acquis qui en découlent sont renforcés. C'est seulement de cette manière qu'il sera possible de proposer une ouverture basée sur une analyse partagée des enjeux de fond auxquels les partenaires souhaitent répondre, et ainsi donner du sens à la réalisation de projets communs. Le processus de construction collective en phase 2 servira alors à **renforcer les liens et l'analyse collective de la situation pour apporter des réponses co construites**. Aujourd'hui, il existe d'ores et déjà une **finalité commune** à tous les acteurs investis dans le programme, qui leur permet de donner du sens à leur engagement : construire une démocratie forte grâce à 1) une société civile structurée et citoyenne et 2) un espace de dialogue et de concertation au sein de la Société Civile et avec les pouvoirs publics

Enfin, le Programme doit **rechercher des synergies avec d'autres actions** et s'articuler avec le Programme d'Appui à la Société Civile (PASC) et les actions de renforcement des OSC soutenues par l'IFT, l'Union Européenne (UE), ou le Bureau International du Travail (BIT).

#### c) Quelle stratégie pour construire l'avenir ?

Pour résoudre le paradoxe pointé ci-dessus des **forces et faiblesses** qui se retrouvent au même endroit, il est nécessaire d'instaurer un pilotage politique mieux assumé, décliné en un mode de gouvernance adaptée. Il permettra de faire des choix plus clairs et lisibles qui ne pourront dès lors plus être vus comme des faiblesses. La souplesse, l'adaptabilité, le temps important consacré à la concertation et de la construction de la relation partenariale, seront des éléments revendiqués, constitutifs de la stratégie engagée.

Dans le même registre du choix politique, une réflexion de fond doit être menée sur **l'adéquation entre les objectifs et les moyens**, le mandat de l'équipe technique d'accompagnement et la faisabilité de son cahier des charges. Cette mise en cohérence devra être réalisée également pour chaque membre. Elle permettra ainsi de réduire la tension opérationnelle sur la planification des activités.

Au niveau de **l'appui technique**, l'équipe programme doit d'accompagner, en assurant un suivi opérationnel et pédagogique pour le renforcement des acteurs. Au niveau de **la gouvernance**, le rôle politique et pédagogique du comité de transition doit être plus important que celui joué par le COPIL de la phase pilote. Il doit pouvoir rassurer et construire de nouveaux partenariats sur le long terme, convaincre, préparer le terrain et déminer les problèmes.

Ces deux dimensions, technique et politique, doivent disposer de leur budget propre, en termes de moyens d'actions, et d'une **coordination du COPIL**, séparée de l'équipe technique. Dans le cas contraire, il existe un risque de confusion des rôles et de glissement inconscient de l'appui technique vers un pilotage politique.

Par ailleurs, pour **favoriser l'ouverture**, il serait souhaitable d'avoir un comité ouvert et consensuel qui puisse avancer avec tact et diplomatie jusqu'à l'automne, pour favoriser l'entrée formelle des nouveaux acteurs à l'horizon de la fin de l'année 2014. Pour permettre un pilotage à distance dans cette phase de

transition, ce comité doit rester simple et souple avec des prises de décisions par voie électronique (mails et téléphones).

Enfin, la **méthodologie de construction d'une vision commune du PCPA** doit être optimisée autour d'un groupe unique incluant anciens et nouveaux, dans un processus continu. Ici encore, la notion d'inclusion est cruciale pour assurer l'adhésion de tous.

#### d) La priorisation thématique et l'innovation

Suite aux différents entretiens et ateliers, après avoir constaté la richesse et la diversité des acteurs présents, la recommandation qui peut être formulée porte sur un **resserrement thématique sur la décentralisation et le développement local**. Ce thème permet en effet de mettre en œuvre une approche intégrée pluri thématique dans laquelle chaque acteur est susceptible de se retrouver. Cela permet également de s'appuyer sur l'ancrage local développé dans le cadre de la phase pilote de Soyons Actifs. Cela permet enfin de démarrer la préparation de l'application de la Constitution en attendant les évolutions institutionnelles liées aux élections.

Ce resserrement serait complété **de manière transversale** par l'**approche par les droits**, dans la lignée de la construction de la citoyenneté, de l'égalité, de l'insertion de tous sans discrimination (femmes, jeunes, en situation de handicap) affirmées dans la phase pilote.

De plus, une seconde **transversalité** serait à **construire** autour du partage des diagnostics, des méthodologies, du renforcement de capacités de l'équipe technique et des membres et de l'échange entre pays voisins.

Un consensus se dégage déjà pour donner la priorité à la construction d'une dynamique collective durant la phase 2, qui prépare la dimension opérationnelle (notamment les projets) sur la fin de la phase 2 et l'ensemble de la phase 3. L'objectif à terme sera d'atteindre un équilibre entre ces dimensions collective et opérationnelle en phase 3. Il faut néanmoins garder à l'esprit que la dimension opérationnelle constitue une façon de renforcer un groupe autour d'une action concrète. Il est donc nécessaire de bien positionner un axe opérationnel durant la phase 2 et ne pas totalement le repousser à une phase ultérieure.

Pour **articuler la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> phase**, la restitution des diagnostics est à positionner sur la phase 2 et leurs résultats sont à utiliser. Cette utilisation nécessitera sans doute des compléments de diagnostic, des mises en cohérence et des actualisations dans la durée.

Pour terminer sur une touche de nouveauté, une recommandation serait d'**innover** dans le **renforcement de capacités** avec des méthodologies actives d'échanges entre pairs et de théâtre forum. La formation ne doit d'ailleurs pas être unidirectionnelle entre la France et la Tunisie. Les compétences tunisiennes sont aussi à mobiliser dans une démarche de co-construction, de renforcement mutuel et de formation croisée. Le dispositif de **suivi et d'évaluation** centré sur la mesure des effets et impacts du programme détaillé précédemment peut aussi constituer une nouveauté dans le futur PCPA. Enfin, ce Programme peut être un cadre idéal pour débattre et construire un nouveau **modèle de développement et de Société Civile** en Tunisie.

## VI. Conclusion

Le Programme « Soyons Actifs/ Actives » est ambitieux. Beaucoup d'efforts ont été engagés par tous les acteurs depuis 2012. Ces **efforts ont porté leurs fruits** et on assiste aujourd'hui à des dynamiques qui montent en puissance.

Pour un changement d'échelle de l'inter associatif au PCPA, mobilisant d'autres composantes de la société civile et les pouvoirs publics, de **nombreux défis** sont à relever. Avant tout, **un choix politique** est à assumer, individuellement pour chaque acteur qui participe au Programme et collectivement dans la gouvernance renouvelée du COPIL. Ce dernier élément est déterminant pour pouvoir affirmer que les conditions sont réunies. Les pré conditions sont quant à elle bien présentes.

Les **priorités** sont donc :

- 1) Que chaque acteur se positionne, y compris les pouvoirs publics français qui cofinancent,
- 2) Que collectivement une stratégie d'ouverture et de changement d'échelle soit adoptée et mise en œuvre,
- 3) Que collectivement avec les nouveaux acteurs entrant une identité de PCPA soit créée autour de la définition et de la mise en œuvre de la nouvelle thématique,
- 4) Que les choix politiques s'assument dans l'action et l'expérimentation.

# I. Présentation de l'évaluation

---

## a. Le Programme « Soyons Actifs/ Actives en Tunisie »

*« Un Programme ambitieux, un processus riche et complexe, des enjeux démocratiques qui le structurent et le dépassent, une adaptabilité nécessaire dans un contexte en pleine (r)évolution »*

Ce Programme repose essentiellement sur une **Démarche Collective** et démocratique, basée sur la **création d'une intelligence collective et d'une force de proposition** grâce à la **réunion d'acteurs différents et complémentaires autour d'enjeux collectifs**.

Il suit une **méthodologie** qui repose sur quelques principes d'action :

- la construction d'un intérêt collectif à long terme basée sur une concertation permanente ;
- l'expérimentation de l'intérêt et de la gouvernance du collectif autour de micro-projets concrets ;
- l'ouverture du collectif pour le nourrir et le renforcer.

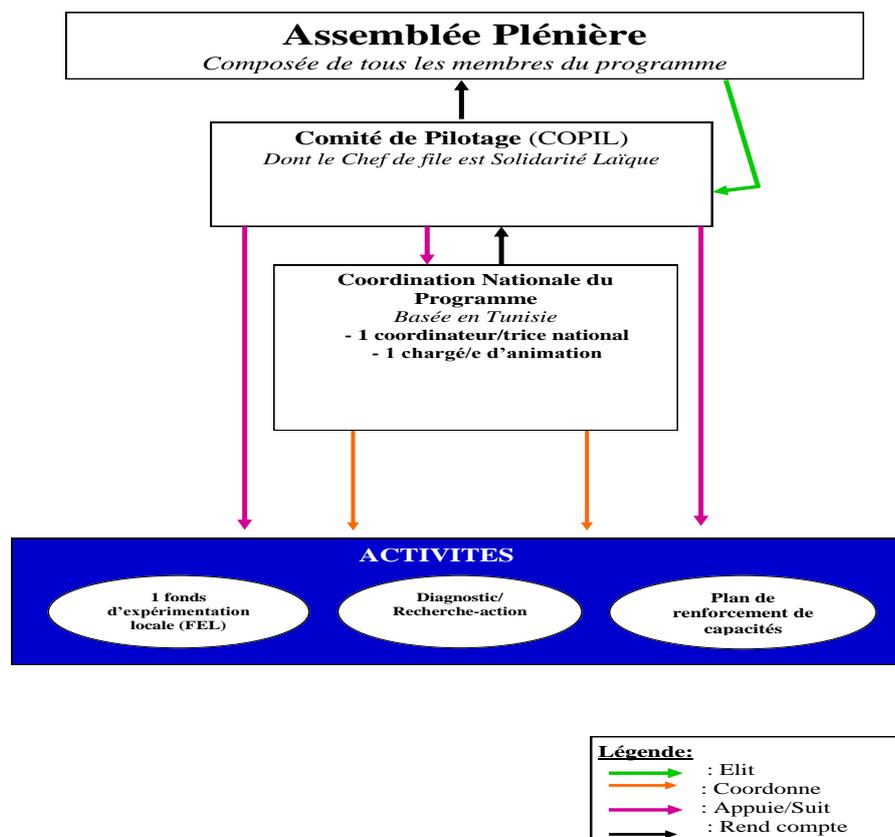
Il est un **cadre** :

- d'apprentissage de la démocratie participative ;
- de construction d'une société civile autonome, au clair avec ses valeurs et ses intérêts ;
- d'expérimentation pour l'innovation sociale ;
- de création de relais sociaux entre les individus et les décideurs pour promouvoir l'exercice des droits de chacun.

Cette démarche s'inscrit dans la **continuité des Programmes Concertés Pluri Acteurs (PCPA)** initiés par la société civile et les pouvoirs publics français et nationaux de pays du Maghreb, de l'Afrique Noire et de l'Europe de l'Est depuis 2002. Ces programmes poursuivent la double finalité de renforcer les sociétés civiles du Sud et de favoriser le rapprochement des acteurs institutionnels et non gouvernementaux.

Le programme « Soyons Actifs/Actives en Tunisie » réunit à ce jour 26 organisations membres issues de différents horizons associatifs et œuvrant dans différents domaines (l'éducation, la culture, la promotion des droits des personnes vulnérables etc...). La **typologie des membres** peut être résumée ainsi :

- jeunes associations issues de la révolution,
- associations de développement déjà expérimentées,
- associations d'entraide sociale,
- associations de défense des droits,
- syndicats,
- associations d'éducation populaire.



Malgré cette diversité, ils partagent tous un **objectif général** à long terme : contribuer à la **réduction des inégalités en Tunisie**. Pour cela, le programme vise à la fois

1. **à expérimenter localement**, selon un diagnostic précis des besoins et demandes, les conditions d'inclusion sociale et citoyenne pour laquelle avait été imaginé une méthodologie d'intervention en groupes de travail, pour la plupart tuniso-français, appelé consortium. Cette approche devait permettre d'expérimenter : l'action en collectif, la mobilisation participative, le partenariat sur les deux rives.
2. **à renforcer les capacités** des organisations de la société civile- OSC pour leur permettre de jouer leur rôle de force de proposition, d'expérimentation et de contrôle de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques.
3. **Sensibiliser les populations cibles** pour une prise de conscience **de leurs droits** et pour qu'ils deviennent eux-mêmes auto défenseurs de ces droits

Après les **prémices en 2011**, le Programme s'est concrétisé autour de **moments clés**. Tout d'abord, en prenant la forme d'une charte de valeurs et de principes communs à tous ses membres, désormais connue sous le nom de la « **déclaration de Soussse** », unanimement adoptée en Janvier 2012 et qui a permis la co-construction d'un socle de travail commun pour établir un projet collectif.

Sur cette base, il a été convenu d'engager une première étape de ce partenariat naissant par une phase pilote de 18 mois. Ainsi, le **lancement officiel du programme** a pu être organisé en Novembre de la même année avec le soutien financier de l'Agence Française de Développement (AFD). Dans un premier temps, les associations participantes se sont organisées en **consortiums** et ont élu des représentants à un Comité de Pilotage (COFIL). Aidées dans leurs actions par le support d'une **équipe technique permanente** recrutée en 2013, ces consortiums ont peu à peu défini un objet de travail sur lequel leurs travaux de diagnostic allaient porter. Une fois les projets de diagnostics présentés et validés par le COFIL, les activités ont été entamées fin 2013 début 2014.

A la même période, a commencé **l'ouverture** progressive vers de nouveaux acteurs et la réflexion sur la phase 2 du Programme grâce à la création d'un groupe de travail autour du COFIL (appelé **noyau dur**).

De Novembre 2012 à mai 2014, le Programme a été ponctué de **moments forts** partagés par ses

membres, vécus comme un enrichissement individuel et collectif. Il s'agit des **formations** suivies, des **réunions de concertations** tenues régulièrement, de la mise en place des gouvernances locales (**consortium**) et nationale (**COFIL, Assemblées**) et des **évaluations** et **forums** de réflexion. Enfin, les **actions de terrain** et les **diagnostics** sont également considérés comme des expériences importantes qui ont contribué à la valorisation du travail associatif, à la création du collectif et au développement de la réflexion partagée.

Si on s'arrête quelques instants sur **les chiffres clés** de ce Programme au 22 mars 2014, on peut avancer :

- qu'il touche activement **10 gouvernorats tunisiens** (Ariana, Bizerte, Gafsa, Jendouba, Kasserine, Manouba, Sfax, Sidi Bouzid, Tozeur, Tunis), et **3 territoires français** (Hérault, Pays de la Loire, Paris) au travers de **8 diagnostics** citoyens en cours de réalisation,
- qu'il cible près de **1300 personnes** issues de milieux défavorisés,
- et qu'il mobilise actuellement une **quarantaine d'organisation de la société civile tunisienne et française** (parfois même italiennes ou espagnoles) et a pu associer une dizaine de **collectivités territoriales** (tunisiennes et françaises).



## b. L'équipe d'évaluation

Association fondée par des chercheurs universitaires et des professionnels de la Coopération internationale en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique, **Prospective et Coopération** vise à promouvoir des politiques et des pratiques innovantes. Elle souhaite répondre à des politiques de développement en reconfiguration dans un monde caractérisé par la multi polarisation et la montée en puissance des opérateurs et des experts des Sud.

**Au travers d'espaces de rencontres, d'échanges, de réflexion et d'actions Pluri Acteurs**, elle construit des passerelles :

- entre chercheurs académiques et praticiens du développement,
- entre chercheurs de différentes disciplines,
- entre praticiens de différentes structures intervenant aux niveaux locaux, nationaux ou internationaux,

- entre les Nord et les Sud...

Elle offre un cadre d'intervention et de prise de recul sur les politiques publiques pour inventer et proposer des alternatives. Elle regroupe des experts pour conduire des recherches, produire des études et répondre aux besoins de ses commanditaires et partenaires grâce à :

- un Laboratoire d'Idées,
- des services d'appui-conseil,
- des services de formation,
- et des projets d'éducation au développement.

Enfin, de par ses statuts, sa gouvernance associative et coopérative et la variété des horizons (institutionnels, professionnels, thématiques et géographiques) de ses membres, elle vit au quotidien **l'expérimentation concrète des principes de concertation Pluri Acteurs.**

## Les Consultants

Le coordinateur, **spécialiste en méthodologie de projet, renforcement des capacités, structuration des OSC et programmes concertés pluri-acteurs, Marc Lescaudron**, est actuellement **évaluateur et formateur** au sein de **Prospective et Coopération**.

Il a été responsable de programmes de développement et de **renforcement des capacités** des acteurs locaux et des **plateformes pluri-acteurs** en Afrique de l'Ouest, en Méditerranée et en Amérique latine pendant 14 ans. Il a participé au suivi du **Programme Concerté Pluri-Acteurs Algérie (PCPA)** financé par le MAE et l'AFD, ainsi qu'à l'étude de faisabilité, en cours de création, d'un programme pluri-acteurs en Tunisie sous l'impulsion de Solidarité Laïque. Titulaire d'un Master en **sociologie des organisations de développement**, il est enseignant vacataire à la Sorbonne-IEDES et à l'Université d'Aix-Marseille en gestion et évaluation de projets. Depuis 2012, il est en charge de **l'animation du réseau** de membres actifs et de la **coordination des évaluations** réalisées par les équipes d'experts de **Prospective et Coopération**.

La co-évaluatrice, **arabophone et francophone, spécialiste de l'écoute active et de l'animation de groupe, de la société civile et du contexte politique tunisien**, psychologue clinicienne de formation, **Noura Jendoubi**, est aujourd'hui **formatrice et consultante** indépendante pour le compte d'associations tunisiennes et internationales dans le cadre de **projets de développement social sur tout le territoire tunisien**, de la frontière algérienne du Nord-Ouest jusqu'aux portes de la Libye à l'extrême Sud..

### c. Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation

« Une démarche participative et concertée à l'image du Programme Soyons Actif/Actives »

Les Termes de Référence (TDR) de l'évaluation ont été discutés et élaborés par le Comité de Pilotage (COFIL) du Programme (cf. en annexe). Il s'agit de mener **une auto-évaluation accompagnée** en donnant la parole aux acteurs ayant vécu cette phase pilote. Le rôle de l'équipe évaluative n'étant pas d'évaluer l'ensemble des actions réalisées, mais de faciliter la mise en débat, la prise de recul des acteurs du programme, afin qu'ils identifient eux-mêmes les forces/faiblesses de cette phase pilote, ainsi que les points d'amélioration pour la suite.

Ainsi, les TDR ont clairement fixé les éléments suivants :

**L'Objectif de l'évaluation** est de **réaliser le bilan de la phase pilote pour mieux construire l'avenir**

Cet objectif s'inscrit dans une **approche globale** du Programme sans prétendre à l'exhaustivité ni à une analyse fine des dynamiques locales au niveau de chaque territoire considéré en Tunisie ou en France. Cette vision macro sera ultérieurement complétée par des autoévaluations micro, consortium par consortium, dans les mois à venir.

Les **Enjeux** identifiés par les parties prenantes sont :

- **analyser** la complexité du contexte et du processus de construction progressive de la démarche pluri-acteurs entre la Tunisie et la France,
- **consolider** l'existant,
- **favoriser** l'émergence d'un Programme Concerté Pluri Acteur (PCPA)

Et les **Questions évaluatives**, choisies pour atteindre l'objectif et tenir compte des enjeux, sont :

1. **identifier les dynamiques d'acteurs** qui se sont créées au cours de cette période
2. **évaluer la stratégie d'intervention** choisie pour cette phase pilote

Pour répondre à ces TDR, une offre technique a été proposée et retenue pour mettre en œuvre la **Méthodologie** suivante (cf. détails en annexe, « les outils méthodologiques de l'auto-évaluation ») :

Dans un premier temps, un **accompagnement méthodologique des processus participatifs et collectifs** déjà engagés par les acteurs du Programme a été apporté pour faciliter l'autoévaluation et la définition concertée de stratégies d'action.

La méthodologie a été **participative et qualitative** au travers de l'animation et de la formation active lors de deux ateliers d'auto-évaluation et de synthèse stratégique.

- 1) **Atelier collectif rétrospectif** avec les coordinateurs de consortium et des représentants du comité de pilotage du programme (cf. liste en annexe)

Lors du 1<sup>er</sup> atelier, il s'agissait de réaliser un accompagnement de l'autoévaluation selon une **démarche basée sur la perception des changements par les acteurs**.

- 2) **Entretiens individuels** semi-directifs avec un panel de personnes ressources (cf. liste en annexe)
- 3) **Atelier collectif stratégique** (cf. liste en annexe)

Lors de cet atelier, l'appui méthodologique a porté sur **l'identification et la formulation d'une stratégie collective** et consensuelle pour la conception d'une phase 2.

Dans un second temps, cet accompagnement a été complété par **une synthèse et une mise en forme** des réflexions et décisions exprimées et entérinées dans le cadre de la gouvernance du COPIL.

Dans le cadre du présent rapport, **des recommandations pour la formulation d'une phase 2 et sa mise en œuvre sont proposées**. Ces recommandations ont été exposées à l'ensemble des participants du Programme lors du deuxième Atelier. Elles ont fait l'objet de discussions et certaines d'entre elles ont été retenues par le nouveau Comité de transition élu fin mai.

La demande d'appui-conseil portait donc sur deux points principaux :

- Accompagner l'**autoévaluation** et la **construction collective** de la nouvelle phase
- Porter un **regard extérieur** franco-tunisien sur la phase pilote et formuler des **recommandations** pour la phase 2

Pour répondre à cette double demande, l'évaluation s'est déroulée **du 15 mai au 9 juin 2014 en Tunisie et en France**. Elle a permis à un binôme franco-tunisien de consultants de procéder à une revue documentaire des textes disponibles, à des entretiens individuels et à la tenue des deux ateliers de respectivement deux et trois jours.

Sur cette base de recueil d'information, il est utile de préciser que les idées réunies dans le présent rapport ne constituent pas une compilation d'opinions mais reflètent des propos partagés par plusieurs acteurs et qui ont semblés pertinents et significatifs aux évaluateurs. Ils reflètent enfin des idées propres aux évaluateurs qui en assument l'entière responsabilité.

## II. Les Succès

---

L'analyse présentée ici reprend les conclusions de l'atelier rétrospectif. Il s'agit donc avant tout de la construction collective d'un regard partagé sur les réussites du projet, du point de vue du vécu des acteurs qui l'ont fait vivre depuis son démarrage. Il ne prétend pas à l'objectivité mais assume au contraire sa subjectivité. En ce sens, il est un outil supplémentaire de construction du collectif « Soyons Actifs/Actives en Tunisie ».

*« Bilan positif des associations qu'il s'agit d'accompagner et de soutenir dans la durée pour leur permettre d'affermir leur nouveau modèle de Société Civile qu'ils ont su bâtir dans la liberté »*

### a. Au niveau de la dynamique d'Acteurs

La dynamique s'articule essentiellement autour de savoirs partagés par les membres du Programme.

D'abord un **savoir-être** basé sur les **qualités** humaines et la valeur des individus qui constituent l'ensemble vivant du collectif. Des qualités relevées tout au long de l'évaluation dans les échanges avec eux, faits de sincérité et de lucidité. Les interlocuteurs ont su démontrer leur capacité à défendre les idées, à la prise de parole et à l'autocritique constructive. Ils ont également montré une recherche d'objectivité et une subjectivité assumée.

Le **travail sur l'humain**, qui caractérise « Soyons Actifs/Actives », implique également plusieurs éléments :

- l'immatérialité de ce qui se joue dans le Programme,
- la nécessité de temps pour se comprendre et construire du lien,
- la condition de respect et d'écoute,
- l'empathie, l'implication et l'engagement.

La présence de ces éléments permet de constater que le Programme a renforcé la **culture associative et de dialogue** des jeunes leaders engagés et impliqués tout au long du programme depuis son montage, en passant par son exécution, son suivi et son évaluation. Ces leaders sont les promoteurs des nouvelles associations issues de la révolution de 2011.

Ensuite, le **savoir-faire** a été mis en avant. Il s'articule surtout autour :

- Du **Renforcement de capacités** en termes de : méthodologies participatives de diagnostic, coordination, gestion administrative et financière, gestion de projet et gestion des conflits, techniques d'accompagnement des membres et des partenaires ;
- Et du Renforcement associatif au travers notamment du **kit label** en tant qu'outil de suivi opérationnel et administratif d'un projet qui peut être utilisé dans d'autres contextes et d'autres projets.

Enfin, pour ce qui concerne le **savoir-interagir** :

- **L'approche par consortium** représente un succès de travail collectif avec une approche participative, qui permet d'apprendre à travailler ensemble et à dépasser les conflits,
- **Le diagnostic** est également une démarche d'apprentissage et de construction du collectif,
- **La dynamique partenariale et interculturelle franco-tunisienne** a pu être soulignée à travers la coopération équitable qui a été questionnée tout au long du Programme par les différents acteurs ; au travers de l'apprentissage réciproque pour rechercher ensemble les bonnes solutions ; au travers, enfin, d'un vécu fort et d'une implication, d'un partage du moment historique actuel. Dans ce cadre, le rôle du partenaire français a été de convaincre, de soutenir, de servir de médiateur, et

d'apporter un appui méthodologique sur la planification des activités et dans l'animation des consortiums. Mais aussi à des degrés différents un apport et une implication dans l'exécution et l'animation des projets sur terrain.

Un dernier succès a été relevé dans la dynamique d'acteurs de ce Programme : **l'ancrage local**. En effet, tous les diagnostics effectués par les différents consortiums, sur tous les territoires d'intervention ont permis aux acteurs de développer une meilleure **connaissance des caractéristiques régionales** en Tunisie. Ils ont réussi à créer des **groupes locaux** de bénévoles qui constituent aujourd'hui une base sociale pour les nouvelles associations créées depuis la révolution. De nombreux exemples de dynamiques locales ont été cités autour des ateliers d'analyse des problèmes dans les villages grâce à formation des jeunes bénévoles. Dans 4 gouvernorats sur 8, un **partenariat local avec les pouvoirs publics** a permis d'établir des ponts de dialogue et de collaboration. Il s'agit de s'en inspirer pour dépasser les blocages existants dans les autres régions.

## b. Au niveau de la stratégie d'intervention

Tout d'abord, il faut souligner que le Programme est essentiellement **un projet citoyen et novateur** où le positionnement politique et l'apprentissage de la citoyenneté au travers de la gouvernance constituent **un projet en soi**. Le mot **politique** doit être compris et utilisé ici dans son sens originel, à savoir « *l'organisation des affaires humaines dans la cité* ».

Cette **méthodologie** démocratique et participative pluri acteurs est valorisée par tous les participants. L'originalité de la démarche est appréciée et le concept est innovant pour beaucoup de membres y compris français. La concertation interassociations, au cœur de cette approche, constitue à la fois la difficulté et l'intérêt recherché par tous.

Enfin, dans sa **mise en œuvre**, les partenaires du Programme réussissent à allier une vision ambitieuse à long terme avec le pragmatisme et la réalité du court terme.

Sur cette base, la première étape a été une **phase d'apprentissage par l'action, du partenariat, de la concertation et de la participation**. Ce temps était important pour mettre en place les pré-conditions nécessaires à une concertation pluri acteurs. Aujourd'hui, ces pré-conditions sont atteintes grâce à deux acquis principaux :

- **1<sup>er</sup> acquis** : construction des consortiums franco-tunisiens et définition d'une méthodologie participative. Il s'est agi d'apprendre à travailler ensemble et à se connaître. Ce succès est à relativiser néanmoins selon ancienneté dans le Programme. Cela s'est traduit par des concertations régulières et la construction d'une approche participative des associations et des populations cibles à tous les niveaux.
- **2<sup>ème</sup> acquis** : construction d'un ancrage local, d'une connaissance des besoins et d'un objectif commun à chaque consortium autour des diagnostics

Parallèlement à cet apprentissage par l'action, **l'approche professionnelle** du Programme s'est articulée autour de **l'humain** considéré comme l'élément central de cette dynamique. Ainsi, une **équipe technique** permanente a été mise en place pour apporter toute l'appui nécessaire aux consortiums en termes d'animation, de coordination d'activités et de valorisation professionnelle et humaine. L'accompagnement des acteurs s'est traduit principalement par les **formations continues** pour le renforcement de capacités des membres et des associations, mais aussi par de l'appui conseil auprès des consortiums (et notamment de leurs coordinateurs).

## III. Les points d'amélioration

---

Comme pour les succès, ces points de difficulté sont issus de l'atelier rétrospectif. Ils donnent à voir l'analyse lucide que les acteurs font de leur propre action. Ils ont été accompagnés par les évaluateurs pour prendre du recul et dialoguer collectivement selon des points de vue croisés. Pour cela, les participants à l'atelier ont été invités à utiliser la méthodologie d'analyse et de priorisation des problèmes, difficultés et contraintes dite « arbre à problèmes ».

« Des points d'attention à analyser, comprendre et dépasser »

### a. Les arbres à problèmes

La formulation en termes de dynamique d'acteurs et de stratégies d'intervention s'applique aussi pour les difficultés relevées dans l'analyse du Programme. Les échanges et les ateliers ont permis de mettre en évidence un **arbre à problèmes**. Celui-ci a facilité la visualisation des obstacles et des difficultés rencontrés dans le déroulement de la phase pilote. Il a fait ressortir 4 grands axes sur **le manque de moyens** humains et financiers, le problème de **la planification et de l'organisation du Programme, la communication** et ses limites tant internes qu'externes et, enfin, la **gouvernance** du Programme. Ces arbres sont détaillés en annexe.

Au-delà du résultat visible de cet arbre, son intérêt a surtout été sa construction collective qui a permis aux coordinateurs des consortiums et aux membres du COPIL d'exprimer leurs points de vue respectifs, d'écouter les arguments de chacun et de trouver un consensus sur la priorisation des problèmes. En ce sens, l'atelier rétrospectif a été un moment à part entière de la démarche partenariale du Programme.

### b. Au niveau de la dynamique d'Acteurs

L'analyse des difficultés rencontrées pointe un paradoxe apparent : le Programme a **les faiblesses de ses forces**. En effet, il fait preuve de souplesse et d'adaptabilité mais rencontre des difficultés de planification. Il favorise l'implication de tous mais au prix d'une lourdeur dans sa gouvernance. Il faut insister ici sur le fait que l'implication dans une construction politique est le choix de la difficulté. C'est ce qui rend ce Programme si intéressant aux yeux de tous mais au prix d'efforts importants et pointés par chacun.

Dans ce sens, le Programme se caractérise par **une gouvernance complexe**.

On remarque, d'une part dans les arbres à problèmes, les difficultés dans la communication, l'appropriation et la méconnaissance des rôles de certains acteurs liés à cette complexité.

D'autre part, **le comité de pilotage** élu en novembre 2012 a eu du mal à remplir son rôle politique. Ceci peut s'expliquer par une élection organisée sans connaissance mutuelle de tous les acteurs et peut être prématurée. Depuis, il n'a pas pu avoir assez de recul dans sa relation avec les consortiums par manque d'expérience et de moyens de comparaison. En effet, les membres du COPIL ne connaissent que leur propre consortium. Enfin, un manque de *feed back* des consortiums a rendu difficile un meilleur suivi des actions et la création d'une éventuelle synergie.

Par ailleurs, **le rôle de chef de file de Solidarité Laïque et de l'équipe technique** a été questionné. Le déséquilibre entre le professionnalisme de SL et les capacités en construction de la plupart des associations tunisiennes a créé un biais dans la gouvernance. Comme souvent dans les structures associatives, ce biais a été accentué par les statuts respectifs de salariés à temps pleins et de bénévoles élus.

Outre les problèmes rencontrés dans la gouvernance, il faut également relever certaines **insuffisances internes** qui demandent à être comblées. Les différents interlocuteurs rencontrés pour le bilan de cette première phase du Programme ont tous mis l'accent sur **leurs propres limites en tant qu'acteurs**. Il s'agit essentiellement de manque de poids politique, de culture associative et d'expériences des associations créées après la révolution et qui constituent une bonne part des organisations tunisiennes du programme. Cette lucidité s'accompagne d'une demande claire de renforcement de capacités et d'apprentissage méthodologique pour savoir transmettre l'information et mieux partager l'expérience à l'intérieur même du cadre associatif puis avec les autres consortiums. Ce renforcement de capacités est d'autant plus important que les acteurs sont amenés à cohabiter ensemble et à synchroniser des différences importantes tant au niveau des mentalités, des champs d'intervention que du niveau des expériences acquises.

De plus, les **diagnostics et les actions de terrain** ont été pointés comme des marges de progression importantes. Ainsi, selon certains, la méthodologie devrait être renforcée et le partage des résultats inter consortium devrait être conçu en ce sens. Il s'agirait de favoriser le partage d'expérience, la capitalisation méthodologique et l'analyse opérationnelle.

**La diversité des acteurs et l'apprentissage de la différence** pose l'enjeu principal de faire cohabiter des acteurs différents (anciens/nouveaux, nationaux/ruraux/locaux, issues de différentes familles, etc.) alors que la Société Civile tunisienne se structure aujourd'hui sur les clivages politiques nationaux. Il s'agit donc de travailler cette dimension, d'apprendre collectivement à dialoguer, à accepter la critique, à formuler des critiques constructives et à accepter la différence.

Sur un enjeu plus secondaire, **l'inter culturalité** représente un bon exemple de la faiblesse d'une force. Ainsi, les différentes méthodes de travail, la distance géographique, la difficulté de communiquer en français et en arabe, le retard ou l'absence de partenariats avec les acteurs français, les implications à géométrie variable des partenaires sont des contraintes importantes sur lesquelles il faut travailler pour améliorer l'efficacité.

De même, le **déséquilibre dans la connaissance réciproque** des Sociétés Civiles a été relevé par les tunisiens qui ne connaissent pas le tissu associatif français. Des visites échanges en France, des activités pour prendre connaissance y compris à distance et par l'action en Tunisie sont à envisager.

Par ailleurs, une vigilance doit être portée aux **tensions, oppositions et conflits à surmonter**. Tous les acteurs n'ont pas toujours la même vision commune ni ne partagent les mêmes valeurs. **Des ruptures et des conflits** ont été vécus au sein des consortiums pour cause de divergence d'opinions ou d'intérêts. Et le mouvement d'entrée et de sortie du Programme a parfois constitué un risque de déstabilisation pour certains acteurs qui se sont vus obligés de s'adapter à de nouvelles associations. **Les risques de blocage** de certains projets par les pouvoirs publics ou des acteurs locaux de la société civile existent également.

Concernant **les relations hors Programme**, des difficultés à mobiliser certaines populations cibles et des difficultés à établir des partenariats avec les pouvoirs publics, des associations et des acteurs locaux ont été relevés par la plupart des consortiums.

### c. Au niveau de la stratégie d'intervention

Les principales difficultés rencontrées ont été liées à la nécessité de **s'adapter au contexte mouvant** dans lequel évolue le Programme.

Le **contexte politique** tout d'abord est instable et incertain et la société civile est en pleine effervescence et en recomposition permanente. De plus, le **télescopage des temporalités** politiques, locales, opérationnelles, partenariales et de *reporting* rend particulièrement difficile la planification et la réalisation des activités prévues. Cette difficulté est encore renforcée par la constitution de **groupes à géométrie variable**, où les départs et les arrivées sont à gérer et les places de chacun à définir.

Le contexte a aussi eu un impact important sur le **choix des acteurs**, qui s'est fait sur la base du volontariat, pour les petites associations nées de la révolution sans ancrage social solide ni expérience. La proposition initiale de participer au Programme n'a pas pu fédérer de grands acteurs historiques (Union Générale des Travailleurs Tunisiens (UGTT), Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme (LTDH), Association Tunisienne des Femmes Démocrates (ATFD), Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche sur le Développement (AFTURD)) impliqués à ce moment-là dans les enjeux nationaux des premières élections libres, puis du suivi des travaux de l'Assemblée Nationale Constituante.

Par ailleurs, quelques **points d'amélioration et d'ajustement** de la stratégie d'intervention doivent être évoqués.

Il s'agit tout d'abord de la nécessité d'**adéquation entre les objectifs et les moyens** mis en œuvre pour les atteindre tant sur un plan de la planification opérationnelle et des ressources humaines disponibles que de la budgétisation et de la recherche de co-financements.

Ainsi, par exemple, un **manque de Ressources Humaines** tant au niveau des consortiums que de l'équipe technique jusqu'à 2013 a entraîné des retards au démarrage. Ces retards ont été compensés par le recrutement d'une équipe de la coordination nationale tunisienne motivée et dynamique.

Il faudra également un **rééquilibrage** dans la perception et l'appropriation du Programme de la part des différents acteurs, en particulier la vision qu'ils peuvent avoir du rôle du chef de file de SL. En effet, un sentiment a été exprimé selon lequel le Programme serait une initiative venue de SL et fondamentalement déséquilibrée (financièrement et professionnellement) malgré la concertation dans la mise en place. Ce sentiment est à questionner et à travailler, notamment par le renforcement de l'identité programme Soyons

Actifs/Actives.

Il faut rappeler ici la posture de chef de file telle que la revendique SL : la volonté de travailler en 2011 avec la Société Civile Tunisienne a été une décision politique de SL, en tant que collectif qui s'appuie sur une base sociale de 51 organisations de la société civile française. La méthodologie de concertation promue dans le programme constitue « la marque de fabrique de SL ». Elle a permis une réelle concertation et une liberté d'expression parmi les partenaires français et tunisiens. Cependant, SL assume sa volonté politique dans les cadres de gouvernance. Il assure l'animation de la concertation et est le garant du cadre. Enfin, il a un contrat avec l'AFD qui lui confie la responsabilité juridique et financière de la réalisation des activités.

Un autre point d'ajustement concerne la **dimension nationale et transversale** qui fait actuellement défaut au Programme par manque de communication et de consolidation des relations inter consortiums. Il n'y a d'ailleurs pas vraiment de cadre d'échange entre le COPIL et les acteurs en dehors de l'Assemblée. En effet, les membres ont été très mobilisés dans chacun de leurs propres consortiums et les dynamiques transversales, initialement prévues, n'ont pas pu se faire dans cette phase pilote.

Enfin, la **dimension inclusive** du Programme pourrait être améliorée. Pour la question de Genre, il n'existe pas de politique proactive de discrimination positive. Toutefois, l'équilibre est respecté. On peut y voir le signe d'une société civile tunisienne où les femmes sont relativement bien représentées de par leur niveau universitaire, leur niveau de compétences et leur engagement politique. Pour le handicap, le bilan est plus mitigé car s'il est affirmé dans le consortium de La Manouba et dans l'implication de l'Organisation Tunisienne des Défense des Droits des Personnes Handicapées (OTDDPH) au sein du COPIL, il n'est pas encore intégré systématiquement dans les réflexions, les pratiques et la gouvernance avec une faible participation de l'OTDDPH. Pour l'avenir, il faut souligner ici que l'approche par les droits est une démarche porteuse d'une vraie opportunité pour promouvoir l'inclusion de tous.

## IV. Les Aires de changement

---

La démarche participative et qualitative du premier atelier rétrospectif a été basée sur la perception des changements par les acteurs. Elle a permis la priorisation des changements jugés les plus significatifs par l'ensemble des participants. Cette priorisation s'est exprimée sous forme de grandes aires reprises ici.

*« Le Programme est un processus en cours dont la finalité doit rester à l'esprit de chacun pour lui garder tout son sens »*

### a. Les changements vécus par les Acteurs

De l'avis des acteurs du collectif, ce Programme apporte des changements tant dans les objectifs et les directions prises pour l'orientation des actions, qu'au niveau simplement individuel ou groupal de ceux qui en constituent la force vive.

#### 1. De manière générale

Ainsi, le premier changement important fréquemment mentionné de **manière transversale** par les acteurs est le **changement de mentalité**. Il semble ainsi que les bénéficiaires des actions associatives, soient désormais plus impliqués dans les projets qui les ciblent, plus désireux de connaître leurs droits et de s'affranchir de l'astreinte d'une certaine dépendance sociale. Ce changement prend toute sa dimension dans le contexte de la démocratisation de la Tunisie.

Toujours dans l'action citoyenne, le Programme a permis de **créer des groupes de bénévoles et de volontaires** locaux capables de mobiliser une nouvelle jeunesse dynamique **engagée** dans l'éducation populaire. Cela a engendré une **évolution de la société civile** observable au niveau local et la diffusion de **l'approche participative** au sein de ces groupes.

#### 2. Au niveau des associations

Sur un autre plan, les changements ont surtout été observés au niveau de **la professionnalisation**

**des associations** et du **renforcement de leurs capacités**. Elles sont également devenues **plus structurées et ré pondant mieux au cadre légal** par la construction d'une base sociale, la spécialisation thématique et l'élaboration de projets associatifs. Cela contribue à **la pérennisation des associations** locales et membres du Programme.

### 3. Au niveau de la dynamique en réseau

Les changements sont également perceptibles autour de **la construction du réseau** :

**Au niveau du Programme**, la création d'un large réseau associatif d'acteurs sur la base de nouvelles synergies est avérée. En son sein, une culture commune et partagée s'est peu à peu construite. Les participants ont réussi à surmonter les différences pour construire du collectif. Enfin, un échange de compétences et d'expériences entre les associations des deux rives de la méditerranée a vu le jour.

**Cette nouvelle culture collective se caractérise** aujourd'hui par la découverte de nouveaux espaces de concertation et des réflexes progressifs à travailler ensemble pour trouver collectivement des solutions aux problématiques identifiées. Il s'agit d'une expérience vécue du collectif, avec ses succès et ses échecs. Cette dynamique collective s'accélère avec une montée en puissance progressive depuis 2012. Enfin, le Programme a renforcé l'esprit de partenariat local, national et international. Il existe une meilleure confiance entre les partenaires grâce aux différentes actions entreprises

**Au niveau local**, les effets sont une meilleure connaissance de la réalité du tissu associatif tunisien, mais aussi des problèmes et préoccupations de la population cible. Pour certains consortiums, de nouvelles relations avec les pouvoirs publics et d'autres associations de la région ont été créées.

### 4. Au niveau individuel

Par ailleurs, des changements au **niveau individuel** ont été exprimés par les interlocuteurs de l'évaluation, à commencer par l'enrichissement en termes de **culture associative**. Cette culture est nouvelle dans le pays et a été permise par le **renforcement de capacités personnelles** promues par le programme. Celui-ci s'est décliné autour d'un travail sur l'interculturalité et la responsabilisation des jeunes militants. Et, en effet, les évolutions des **représentations réciproques** entre acteurs tunisiens et français ont systématiquement été soulignées. Ce qui a largement contribué à reconsidérer la méfiance des uns ou des autres pour la transformer en confiance mutuelle et dynamique collective. De plus, la création de **nouveaux réseaux** personnels et le développement de **la confiance en soi** chez les jeunes militants sont valorisés.

## b. Recommandations pour un suivi des effets et impacts

Afin de permettre une comparaison entre la situation actuelle et celle qui prévaudra à la fin d'une éventuelle phase 2 PCPA, il est recommandé dès à présent de réfléchir à la **mise en place d'une base line quantitative et qualitative** sous forme d'entretiens, de récits de vie et d'analyse participative des changements les plus significatifs. Les travaux précédents pourront servir de base de référence qu'il s'agira de compléter selon les orientations définies collectivement par le nouveau COPIL qui aura en charge la construction de nouveaux indicateurs.

Pour cela des **ateliers participatifs d'actualisation et de suivi du changement** pourraient être organisés lors de chaque COPIL du PCPA à Tunis. Des entretiens individuels et en focus group pourraient être organisés en parallèle avec **un groupe témoin** qui resterait identique tout au long du Programme. Ces activités ne doivent pas être vues comme des contraintes supplémentaires mais bien comme des éléments à part entière de la construction du partenariat, de la connaissance et de la confiance mutuelle.

Deux références méthodologiques pourraient être utilisées lors des ateliers et avec le groupe témoin :

1. **La méthode du « changement le plus significatif »** est un système de monitoring et d'évaluation participative développée au Royaume Uni et en Australie en 2004. Fruit du partenariat d'institutions anglo-saxonnes et scandinaves, elle consiste à recueillir un grand nombre de récits de bénéficiaires finaux sur les changements vécus au cours du Programme, puis de sélectionner les « plus significatifs » dans des ateliers participatifs où sont impliqués les groupes cibles, parties prenantes et équipes projet. Elle constitue ainsi une activité à part entière dans la vie d'un Programme, à même de mobiliser l'attention de tous les acteurs sur les impacts du Programme.
2. **Le Récit de Vie** est la méthodologie qui permet de rendre compte de la complexité et de l'intrication des différents champs du social, à travers des formes narratives décrivant les intensités, continuités et ruptures des expériences et des savoirs. Véritable « anthropologie par le bas », le récit de vie permet

de déplacer le regard et les questions à partir de l'expérience quotidienne des personnes. Il permet de lier des domaines que souvent les hypothèses préalables distinguent : passant du registre le plus sensible au plus concret, il conjugue à la fois des savoirs d'expériences et des savoirs professionnels, en montrant leur complémentarité mais également leurs différences. Parce qu'il contient la matière nécessaire à l'analyse des effets d'un projet, ainsi que des pistes de questionnements nouveaux, le « récit de vie » constitue un outil de suivi-évaluation complémentaire des méthodologies classiques, en nourrissant les réflexions et permettant des ajustements fins et précis.

Par ailleurs, des **outils de suivi quantitatifs** seraient à élaborer et/ou consolider, renseigner et analyser semestriellement. Les freins de surcharge de travail et difficulté d'adéquation entre les moyens et les objectifs fixés, pointés ci-dessus, devront être identifiés et discutés pour proposer des outils **adaptés et réalistes**.

La finalité de ces outils doit être avant tout partagée entre leurs auteurs et ceux qui les utilisent au quotidien. Leur intérêt doit ainsi être commun à l'équipe de mise en œuvre, aux membres du PCPA et au COPIL à qui ils sont destinés. Seuls ces intérêts croisés garantiront leur renseignement régulier.

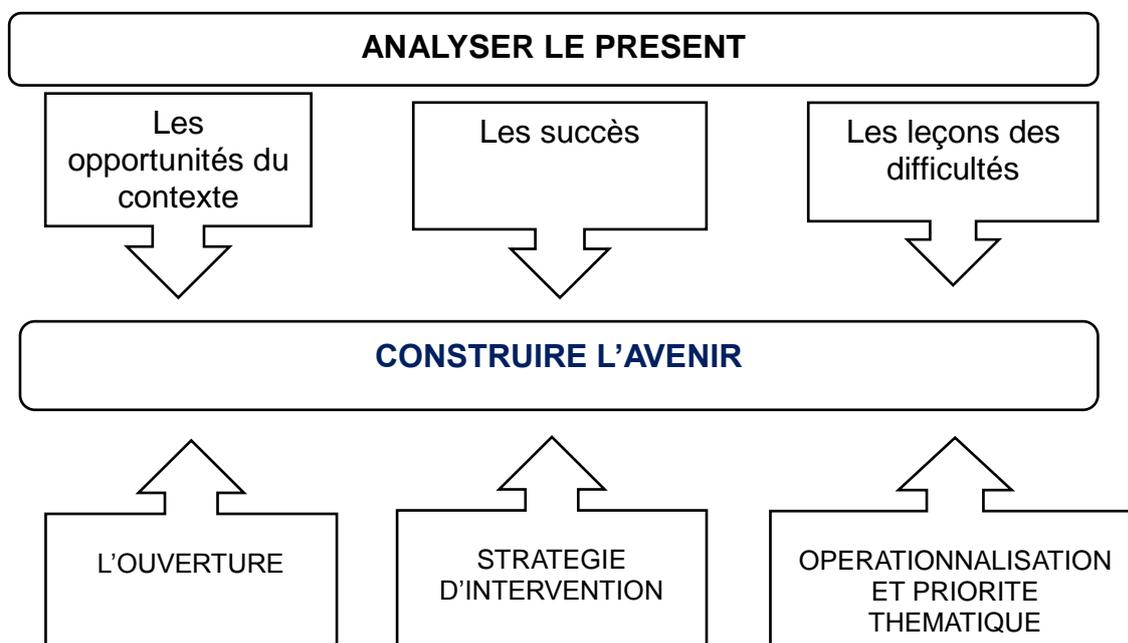
Un travail préalable doit donc remettre à plat **la finalité du suivi évaluation** : redevabilité vis-à-vis des contributeurs ? Vis-à-vis des citoyens des deux pays ? Intérêt pour le pilotage opérationnel par l'équipe de mise en œuvre ? Intérêt pour le pilotage politique par les membres du COPIL et/ou par les membres de l'Assemblée générale ? Selon les réponses qui seront apportées à ces questions, les indicateurs et les outils de suivi à construire ne seront pas identiques. Les indicateurs sont donc aussi **un choix politique à assumer** par le COPIL.

Les ateliers participatifs et les outils transmis au COPIL doivent permettre des **ajustements annuels stratégiques**.

Enfin, une **valorisation en interne et auprès du grand public et des décideurs** en cours et en fin de Programme peut être réfléchi dès à présent pour pouvoir en adapter les modalités aux intérêts des membres du Programme.

## V. Les pistes de réflexions

*« Au-delà des recommandations d'un regard extérieur, un partage de questionnements et un besoin de prise de décision politique »*



## a. S'appuyer sur les opportunités et les succès

La principale **opportunité actuelle du contexte** concerne la récente promulgation de la **Constitution**. Il s'agit donc de profiter de celle-ci pour établir de nouveaux partenariats avec les pouvoirs publics en particulier grâce à la reconnaissance de la Société Civile dans le chantier de la décentralisation (art. 131 à 142). Cet espace doit permettre aux acteurs du programme d'être force de proposition, de participer à la décision locale et de résister le cas échéant.

Par ailleurs, le Programme peut s'appuyer sur **une jeunesse motivée** et dynamique pour renforcer la culture du militantisme et d'engagement associatif. Il peut inciter les **médias**, notamment les indépendants, à communiquer sur le programme.

De manière générale, il faut **laisser le temps** pour que le contexte se stabilise et se donner les conditions de la construction d'une stratégie des petits pas. Aujourd'hui, la tentation serait d'accélérer pour répondre aux attentes importantes suscitées localement par les diagnostics mais il faut éviter le risque de télescopage et respecter l'adéquation entre les objectifs et les moyens.

Enfin, une dernière opportunité du contexte concerne l'importance des **enjeux pour les pouvoirs publics français** :

- La construction de l'espace euro-méditerranéen,
- Le caractère stratégique de la Tunisie pour la France de par leur histoire commune, sa position centrale en Méditerranée et leurs liens démographiques et culturels,
- Son statut de laboratoire de la démocratie en Méditerranée et son potentiel stabilisateur sur les deux rives dans le contexte de montée de l'islamisme et de l'extrême-droite islamophobe,
- L'intérêt pour un projet structurant d'appui à la Société Civile et à la démocratie dans ce contexte.

Le Programme doit également **tirer des leçons des difficultés** rencontrées et en particulier renforcer les capacités en **communication** interne et externe au programme. A cela s'ajoute l'élément clé de l'optimisation et du rééquilibrage de **la gouvernance politique** du programme, détaillée ci-dessous.

Il doit aussi **s'appuyer sur ses succès**, et **consolider l'existant**. Il s'agit de renforcer l'entente et la communication entre les acteurs. Puis, de rapprocher les acteurs des deux rives de la méditerranée par des visites sur le terrain et des échanges d'expériences. En outre, le Programme devrait continuer à valoriser les populations cibles afin de les impliquer encore plus dans l'approche participative du projet. Enfin, élément très attendu par les acteurs locaux, il s'agit de poursuivre l'ancrage local grâce aux diagnostics et à leur opérationnalisation progressive.

De manière transversale, le succès du partage des valeurs communes et des principes de réduction des inégalités doit pouvoir s'approfondir. Pour cela, il faudrait **actualiser** et défendre la « **charte de Sousse** » avec les nouveaux acteurs identifiés et invités à rejoindre le Programme pour lui permettre un changement d'échelle vers le PCPA. Cela permettrait de **poursuivre l'ouverture** engagée et de rassembler plus largement. Ce serait également l'occasion de lancer une concertation sur la gouvernance et le partenariat qui inclurait les nouveaux entrants. Cette inclusion est centrale pour qu'ils co construisent le futur PCPA.

## b. L'ouverture et ses enjeux

La construction d'une identité propre au Programme a été un élément fort de cette première phase pilote qu'il s'agit de maintenir et de consolider dans une phase ultérieure. Cependant, cette identité ne doit pas se renforcer par opposition avec les nouveaux entrants, comme souvent dans les processus identitaires où l'on se définit contre « l'autre ». Il faut donc minimiser la différence et construire **une identité englobante** qui permette aux nouveaux d'être des acteurs à part entière de cette construction identitaire.

Les acteurs actuels du Programme sont conscients des **enjeux de l'ouverture** pour réussir le passage à l'échelle d'un PCPA. Pour peser politiquement et construire un espace de concertation avec les pouvoirs

publics, l'ouverture va devoir se faire avec **des acteurs plus importants** par la taille, la surface sociale, la légitimité politique, l'expérience, les compétences, les moyens et les réseaux. Pour réussir, l'ouverture doit être **progressive, par cooptation et parrainage**, au niveau local et national. Cela permettra de garantir un respect des valeurs communes qu'il s'agira de préciser par un travail collectif.

En outre, il faudra réussir à favoriser l'arrivée de **nouvelles familles d'acteurs**, tels que les syndicats, les collectivités et les représentants des Etats : Institut Français de Tunisie (IFT), AFD, Ministères tunisiens. Le tour de table devra également s'élargir vers de **nouveaux acteurs nationaux** : l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme (LTDH), l'Association des femmes Tunisiennes pour la recherche sur le Développement (AFTURD), l'Association Tunisienne des Femmes Démocrates (ATFD)... pour ne citer que ceux qui sont déjà identifiés et ont été mentionnés par différents interlocuteurs.

Enfin, cette arrivée doit être planifiée par **cercles concentriques** de même nature, de même taille et dans le respect d'un équilibre franco-tunisien. Un équilibre entre tous ces niveaux est à rechercher pour éviter que la gouvernance du Programme ne penche que d'un seul côté et pour que les nouveaux entrants de taille conséquente puissent jouer le rôle de **contre-pouvoir** des uns vis-à-vis des autres. Plus largement, le *membership* du programme doit être réfléchi autour de l'évolution générale de la typologie des acteurs et de leur équilibre.

Dans le cas un peu particulier des **collectivités territoriales tunisiennes** où les dirigeants ne sont pas élus, deux attitudes opposées se sont exprimées : un refus de principe à inviter des acteurs non démocratiques et un pragmatisme pour impliquer les acteurs de fait de la politique locale. Notre recommandation, qui ne prétend que participer à ce débat et assume sa subjectivité, serait d'inviter dès à présent des représentants des collectivités. Cela permettrait de préparer l'avenir en s'appuyant sur les fonctionnaires et techniciens qui poursuivront leur travail au-delà des élections programmées par la Constitution. Une proposition en ce sens a été formulée au cours des ateliers pour organiser des réunions de discussion avec les candidats aux élections locales, lorsqu'ils ne sont encore que de simples citoyens, afin de les sensibiliser au principe du dialogue légitime avec la société civile sur les questions de développement local.

Toujours dans l'optique de réussir l'ouverture, il est nécessaire de se poser la question de savoir **pourquoi les acteurs nationaux**, contactés à l'époque, **n'avaient pas adhéré au départ** ? Il est impératif de trouver la bonne réponse à cette question et de leur proposer aujourd'hui un intérêt clair. Il est important de savoir si elles ont jugé l'adhésion risquée ou si elles avaient à ce moment-là d'autres priorités. Et par conséquent, il faut réfléchir à la meilleure manière de changer cette situation antérieure.

Pour changer cela, **un effet d'entraînement** est à rechercher. L'arrivée d'acteurs de même nature et de même taille facilitera l'arrivée de leurs homologues. Par exemple, il pourrait s'agir d'impliquer les pouvoirs publics français pour intéresser les acteurs nationaux et entraîner les pouvoirs publics tunisiens. De cette manière, le Programme s'inscrirait encore plus pleinement dans l'enjeu de construire une relation future entre les deux pays. Il assumerait son approche qui n'est pas seulement technique mais politique.

Au-delà de cette vision stratégique de l'ouverture, il reste beaucoup de questions auxquelles répondre pour construire un véritable PCPA : Quel intérêt commun entre collectivités, syndicats, associations ? Comment travailler ensemble ? S'agit-il de réaliser des actions différentes dans le même lieu ou des actions communes et coordonnées ? **Quelle place exacte pour chacun à l'avenir dans un respect mutuel** ? Ces questions ne pourront trouver leurs réponses que dans le cadre d'une co-construction avec les nouveaux entrants. Elles ne peuvent pas être définies a priori sans perdre tout leur sens. Seuls les acteurs concernés pourront définir ensemble leurs points de convergences et d'intérêts. Il est donc nécessaire de prendre le temps pour améliorer le partenariat entre les plus anciens, apprendre à se connaître avec les plus récents et discuter des objectifs communs. Pour cela, la Phase 2 doit pouvoir donner un temps supplémentaire pour construire cette place et cette confiance au travers de rencontres régulières. Et cette construction se poursuivra dans la durée d'un véritable PCPA.

Cette nécessité du temps et cet intérêt de la construction de la relation partenariale sont des éléments importants qui ressortent des conclusions de la méta évaluation PCPA de 2012. Ces recommandations devraient permettre d'**orienter cette future phase 2 vers un modèle PCPA « Expertise sectorielle » ou vers celui d'un PCPA « Citoyenneté et Etat de droit »**, selon les besoins et demandes exprimées par les acteurs tunisiens et français qui intégreront le futur COPIL. Ces deux modèles peuvent être résumés schématiquement de la manière suivante :

- le PCPA "Expertise sectorielle" cherche à pérenniser en priorité l'accès aux espaces de concertation, la professionnalisation des OSC notamment dans la fourniture de services, et leur financement par les pouvoirs publics
- le PCPA "Citoyenneté" cherche à pérenniser en priorité l'existence de réseaux reconnus (alliances/ plates-formes), leur capacité d'expertise, d'analyse politique et d'influence.

#### Extrait de l'évaluation stratégique de l'instrument PCPA

« Le croisement entre contexte et objectifs permet de distinguer trois grands types de PCPA:

- le PCPA "Incubateur" se caractérise par un contexte politique fermé et une société civile faible ; l'objectif de renforcement et de mise en réseau de la société civile prime alors sur l'objectif de concertation avec les pouvoirs publics.
- le PCPA "Expertise sectorielle" est mis en œuvre dans un contexte où le dialogue entre société civile et pouvoirs publics est possible. L'objectif est de renforcer les compétences de la société civile et d'utiliser la crédibilité acquise, avant tout en tant qu'opérateur de terrain, pour influencer les politiques publiques dans un secteur donné.
- le PCPA "Citoyenneté et État de droit" est mis en œuvre dans des contextes politiques fermés ou en transition, quand il existe déjà une société civile relativement structurée. Il poursuit des objectifs de promotion du respect des droits, de redevabilité, de gestion transparente des ressources, et de renforcement du dialogue entre les citoyens et leur Etat ».

Ces recommandations devraient également permettre de **faire ressortir tout l'intérêt et la richesse d'un jeu à 4 dans le contexte actuel euro-méditerranéen**. Pour cela, les parties françaises et tunisiennes devront assumer en toute transparence leurs intérêts et enjeux respectifs.

Concernant la place des petites associations bien représentées aujourd'hui dans le Programme, une recommandation serait d'expérimenter la **création de plateformes sectorielles ou territoriales** pour avoir un poids équilibré entre structures d'envergures différentes. Cela permettrait à la fois de donner un intérêt supplémentaire aux associations nationales pour rejoindre le Programme et de peser thématiquement sur les enjeux d'un secteur.

Pour conclure, dans la durée, l'ouverture sera possible si les acquis réels et le travail fait par les acteurs de départ sont renforcés, afin de pouvoir proposer cette ouverture sur le fond et le sens des projets communs. Et le processus de construction collective en phase 2 servira alors à **renforcer les liens et l'analyse collective de la situation pour apporter des réponses co construites**. Aujourd'hui, il existe d'ores et déjà une **finalité commune** à tous les participants qui leur permet de donner du sens à leur engagement : construire une démocratie forte grâce à

- 1) une société civile structurée et citoyenne et
- 2) un espace de dialogue et de concertation au sein de la Société Civile et avec les pouvoirs publics

Enfin, par ailleurs, le Programme doit **rechercher des synergies avec d'autres actions** et s'articuler avec le Programme d'Appui à la Société Civile (PASC) et les actions de renforcement des OSC soutenues par l'IFT, l'Union Européenne (UE), ou les Nations Unies (NU) comme le Bureau International du Travail (BIT).

### c. Quelle stratégie pour construire l'avenir ?

Pour résoudre le paradoxe pointé ci-dessus des **forces et faiblesses** qui se retrouvent au même endroit, il faut adopter une approche pragmatique qui doit permettre de dépasser cette apparente contradiction grâce à un pilotage politique. La mise en place d'une gouvernance politique mieux assumée, comme détaillée ci-dessous, permet de faire des choix clairs et lisibles qui ne pourront dès lors plus être vus comme des faiblesses. La souplesse et l'adaptabilité, la temporalité de la concertation et de la construction de la relation partenariale seront des éléments revendiqués et constitutifs qui s'imposeront comme des objectifs en eux-mêmes.

Dans le même registre du choix politique, une réflexion de fond doit être menée sur **l'adéquation entre les**

**objectifs et les moyens**, le mandat de l'équipe technique d'accompagnement et la faisabilité de son cahier des charges. Cette mise en cohérence devra être réalisée également pour chaque membre. Elle permettra ainsi de réduire la tension opérationnelle sur la planification des activités.

Au niveau de **l'appui technique**, l'équipe programme doit se positionner en accompagnateur assurant un suivi technique et pédagogique pour le renforcement des acteurs et pour traduire le langage des bailleurs de fonds pour les acteurs militants.

Au niveau de **la gouvernance**, le rôle politique et pédagogique du comité de transition doit être plus important que le COPIL de la phase pilote. Il doit pouvoir rassurer et construire de nouveaux partenariats sur le long terme, convaincre, préparer le terrain et déminer les problèmes. Par exemple, les blocages locaux existant aujourd'hui seraient à discuter dans cet espace à l'avenir.

Ces deux dimensions, technique d'une part et politique d'autre part, doivent disposer de leur budget propre, en termes de moyens d'actions, et une **coordination du COPIL** en propre, séparé de l'équipe technique. Dans le cas contraire, il existe un risque de confusion des rôles et de glissement inconscient de l'appui technique vers un pilotage politique.

Par ailleurs, pour **favoriser l'ouverture**, il serait souhaitable d'avoir un comité ouvert et consensuel qui puisse avancer avec tact et diplomatie jusqu'à l'automne pour favoriser l'entrée formelle des nouveaux acteurs à l'horizon de la fin de l'année 2014. Et pour permettre un pilotage à distance dans cette phase de transition, ce comité doit rester simple et souple avec des prises de décisions par voie électronique (mails et téléphones).

Enfin, la **méthodologie de construction d'une vision commune du PCPA** doit être optimisée autour d'un groupe unique, dans un processus continu. La géométrie variable des groupes, entre ancien, nouveaux et futurs, doit être proscrite. Dans le cadre d'un processus sur un an au cours de la phase 2, une concertation en Tunisie pourrait permettre d'élaborer des arbres à problèmes et à solutions. Cette concertation pourrait être poursuivie en France sur les choix stratégiques, la logique d'intervention et le cadre logique complet de la phase 3. Il s'agirait donc d'unifier un groupe de travail, que ce soit le COPIL dans son intégralité ou un groupe *ad hoc*. Ce groupe pourrait ainsi cheminer à un rythme unique, quitte à faire rentrer les nouveaux adhérents dans ce même rythme avec les mêmes droits et devoirs que les plus anciens. Ici encore, la notion d'inclusion est cruciale pour assurer l'adhésion de tous.

#### **d. La priorisation thématique et l'innovation**

Suite aux différents entretiens et ateliers, après avoir constaté la richesse et la diversité des acteurs présents, la recommandation qui peut être formulée porte sur un **resserrement thématique sur la décentralisation et le développement local**. Ce thème permet en effet de mettre en œuvre une approche intégrée pluri thématique dans laquelle chaque acteur est susceptible de se retrouver. Cela permet également de s'appuyer à la fois sur l'ancrage local construit tout au long de la phase actuelle du Programme. Cela permet enfin de démarrer la préparation de l'application de la Constitution en attendant les évolutions institutionnelles liées aux élections.

Et ce resserrement serait complété **de manière transversale** : par **l'approche par les droits**. Celle-ci s'inscrit dans la lignée de la construction de la citoyenneté, de l'égalité, de l'insertion de tous sans discrimination (femmes, jeunes, en situation de handicap) affirmées en décembre 2013 et repris en mars 2014.

De plus, une seconde **transversalité** serait à **construire** autour du partage des diagnostics, des méthodologies, du renforcement de capacités de l'équipe technique et des membres et de l'échange entre pays voisins à favoriser.

Sur l'équilibre entre le processus collectif et les activités sur les micro-projets, un consensus se dégage déjà pour donner la priorité à la construction d'une dynamique collective durant la phase 2, qui prépare la dimension opérationnelle (notamment les projets) sur la fin de la phase 2 et l'ensemble de la phase 3. L'objectif à terme sera d'atteindre un équilibre entre ces dimensions collective et opérationnelle en phase 3. Il faut néanmoins garder à l'esprit que la dimension opérationnelle constitue une façon de renforcer un groupe autour d'une action concrète. Il est donc nécessaire de bien positionner un axe opérationnel durant

la phase 2 et ne pas totalement le repousser à une phase ultérieure.

Pour **articuler la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> phase**, la restitution des diagnostics est à positionner sur la phase 2 et leurs résultats sont à utiliser. Cette utilisation nécessitera sans doute des compléments de diagnostic, des mises en cohérence et des actualisations dans la durée. Dans le cadre de cette utilisation, le rôle de l'équipe technique permanente dans l'opérationnalisation doit être questionné car l'appui-projet est très chronophage. Ici encore, l'adéquation entre objectifs et moyens est à bien doser.

Pour terminer sur une touche d'innovation, une recommandation serait d'**innover** dans le **renforcement de capacités** avec des méthodologies actives d'échanges entre pairs et de théâtre forum. La formation ne doit d'ailleurs pas être unidirectionnelle entre la France et la Tunisie. Les compétences tunisiennes sont aussi à mobiliser dans une démarche de co-construction, de renforcement mutuel et de formation croisée. Ce sont des principes affirmés dans la « déclaration de Sousse » mais qui ont été jusqu'à présent peu mis en œuvre.

Le dispositif de **suivi et d'évaluation** centré sur la mesure des effets et impacts du programme détaillé précédemment peut aussi constituer une nouveauté dans le futur PCPA.

Enfin, ce Programme peut être un cadre idéal pour débattre et construire un nouveau **modèle de développement et de Société Civile** en Tunisie.

## VI. Conclusion

---

Dans le contexte tunisien de la construction d'un nouveau modèle politique, les **enjeux pour la société civile et ses relations avec les pouvoirs publics** sont importants. Ils le sont également pour la société civile et les pouvoirs publics français, dans leur relation bilatérale avec la Tunisie comme dans les **perspectives méditerranéennes que prend aujourd'hui la réussite de la transition démocratique** dans ce pays.

Dans ce cadre, le Programme « Soyons Actifs/ Actives » est ambitieux. Beaucoup d'efforts ont été engagés par tous les acteurs depuis 2012. Ces **efforts ont porté leurs fruits** et on assiste aujourd'hui à des dynamiques qui montent en puissance.

Pour un changement d'échelle de l'inter associatif au PCPA, de **nombreux défis** sont à relever et il faut les aborder avec pragmatisme et réalisme. Avant tout, **un choix politique** est à assumer, individuellement pour chaque acteur qui participe au Programme et collectivement dans la gouvernance renouvelée du COPIL. Ce dernier élément est déterminant pour pouvoir affirmer que les conditions sont réunies. Les pré conditions sont quant à elles bien présentes.

Les **priorités** sont donc :

- 1) Que chaque acteur se positionne, y compris les pouvoirs publics français qui cofinancent,
- 2) Que collectivement une stratégie d'ouverture et de changement d'échelle soit adoptée et mise en œuvre,
- 3) Que collectivement avec les nouveaux acteurs entrant, une identité de PCPA soit créée autour de la définition et de la mise en œuvre de la nouvelle thématique sur la décentralisation et le développement local,
- 4) Que les choix politiques s'assument dans l'action et l'expérimentation.

## Annexes :

---

## 1) La liste des personnes rencontrées

Personnes ressources en Tunisie :

personnes ressources					
1	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche (CCDE)	<b>JELJELI Hamadi</b>	président de l'association CCDE coordinatrice du cons Ras Djebel	ccde_rj@yahoo.fr	00 216 22 79 61 10
2	Ligue de l'éducation	<b>Hela Nafti</b>		hamida_chaouch@yahoo.fr	00 216 98 27 35 25
3	Handicap international	<b>ZOUAOUI Imed</b>	Représentant Handicap International + Président de l'assos TFYE coordinatrice cons Borj Enour	imed.zouaoui@yahoo.fr / handicap-international.tun@tunet.tn	00 216 21 91 99 00
4	UGTT	<b>Sadok ben Hadj Hassine</b>		sadokbelhadj@yahoo.fr	96.235.631
5	AMAL pour le développement et la solidarité à Kasserine	<b>ICHAOUI Nawfel</b>	Kasserine (vers une école rurale dynamique)	nawfelichaoui@yahoo.fr	00 216 52 68 11 67
6	association Citoyens Sidi Bouzid	<b>Afifa Heni</b>	Association Citoyens SBZ ayant déjà quitté le programme		99833656

Atelier 1 :

Coordinateurs des cons						
	Nom de l'association	Représentant dans le programme	consortium	Email	Téléphone	remarques
1	Amal pour la famille et l'enfant	<b>MASSOUDI Semia</b>	Mon Droit mon avenir (Amal)	semiamassoudi@yahoo.fr	00 216 21 46 20 23	
2	Amal pour la famille et l'enfant	<b>Maha ben Messaoud</b>	Mon Droit mon avenir (Amal)	mahak.asdaoui@yahoo.com	21841835	
3	Centre de Citoyenneté Sidi Bouzid	<b>Hayet Amami</b>	sidi Bou Zid	soyonsactifsfbz@gmail.com		
4	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche (CCDE)	<b>Maha Ben Rayes</b>	Ras Djebel Active	maha.benrayes@hotmail.fr	24751499/96882036	
5	Ligue Tunisienne de l'Education	<b>Amina Ajroud Ghannouchi</b>	coordinatrice conso de l'Education (Ariana / jendouba)	amina.ajroud@gmail.com	23188170	
6	Tunisian Forum for Youth Empowerment	<b>Ilyes Gaidi</b>	coordonateur cons Borj Enour	contact@ilyesgaidi.net	55000600	
7	Younga Solidaire	<b>FREDJ Hamdi</b>	coordonateur Mahres/ Redayef	hamdi.fredj@gmail.com	00 216 22 50 46 28	
8	AMAL pour le développement et la solidarité à Kasserine	<b>ICHAOUI Nawfel</b>	Kasserine (vers une école rurale dynamique)	nawfelichaoui@yahoo.fr	00 216 52 68 11 67	
COPIL						
	Nom de l'association	Représentant dans le programme	fonction	Email	Téléphone	remarques
1	Centre de Citoyenneté Sidi Bouzid	<b>CHAKER Mouhiba</b>	membre du Copil	mouhibachaker@gmail.com	00 216 23 35 64 74	
2	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche (CCDE)	<b>KAOUECH Houssine</b>	membre du Copil	ccde_rj@yahoo.fr	00 216 22 53 17 72	
3	Younga Solidaire	<b>DJERBI Sadok</b>	membre du Copil	jerbi.sadokjerbi@gmail.com	00 216 21 03 73 63	

Personnes ressources en France :

Noms	Fonctions
Imed Zouaoui,	président du Tunisian Forum for Youth Empowerment
Hamadi JELJELI,	président de l'association Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche
Hela NAFTI,	SG de la Ligue tunisienne de l'éducation
Nawfel ICHAOUI,	SG Amal Kasserine, coordinateur du consortium de Sidi Bouzid
Moncef GUEDOUAR,	Vice Président Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des Deux Rives
Michèle RIMBEAU,	Groupement des Retraités Educateurs sans Frontières, membre du COPIL
Mouhiba CHAKER,	Centre de Citoyenneté de Sidi Bouzid, membre du COPIL
David LOPEZ,	Responsable du département International/Ligue de l'Enseignement
Sadok BEN HADJ HASSINE,	Equipe internationale de l'UGTT (entrant dans le programme)
Pauline DE LA CRUZ,	Directrice/Batik International (entrant dans le programme)
Valérie HUGUENIN,	Responsable-adjointe Division du Partenariat avec les ONG/AFD

Atelier 2 :

Prénom/NOM	Organisation
Semia MASSOUDI	Amal pour la famille et l'enfant
Mahdi LAJMI	Association Développement Local Borj Ennour
Mongi HBIBI	Association Développement Local Borj Ennour
Mouhiba CHAKER	Centre de Citoyenneté Sidi Bouzid
Julie RUBAT	Cemea
Houssine KAOUECH	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche
Nawfel ICHAOUI	Amal Kasserine
Antoine MATHIEU	Etudiants et Développement
Mongi BOUAZIZI	Centre de Citoyenneté Sidi Bouzid
Ilyes GAIDI	Tunisian Forum for Youth Empowerment
Karima AMAMI	Association Victoire pour la Femme Rurale
Hatem LAOUINI	UGTT
Hamdi FREDJ	Younga Solidaire
Hayet AMAMI	Association Victoire pour la Femme Rurale
Abdelkrim MEJRI	Tunisian Forum for Youth Empowerment
Khaled AMAIMIA	Organisation Tunisienne de Défense des Droits des Personnes Handicapées
Anis GHODHBANE	DSF Tunisie
Alain ISOLPHE	FRANCAS
Aymen ICHAOUI	Association Tunisienne de Défense des Demandeurs d'Emploi/Kasserine
Hassan MANSSOURI	Association Tunisienne de Défense des Demandeurs d'Emploi/Kasserine
Sahbi ZBIDI	Amal pour le Développement et la Solidarité Kasserine
Mohamed Taher KHADRAOUI	Amal pour le Développement et la Solidarité Kasserine
Hamida CHAOUCH	Ligue Tunisienne de l'Education
Wael BEN FATHALLAH	Association des habitants de Mourouj 2
Chedli CHERIF	Association des habitants de Mourouj 2

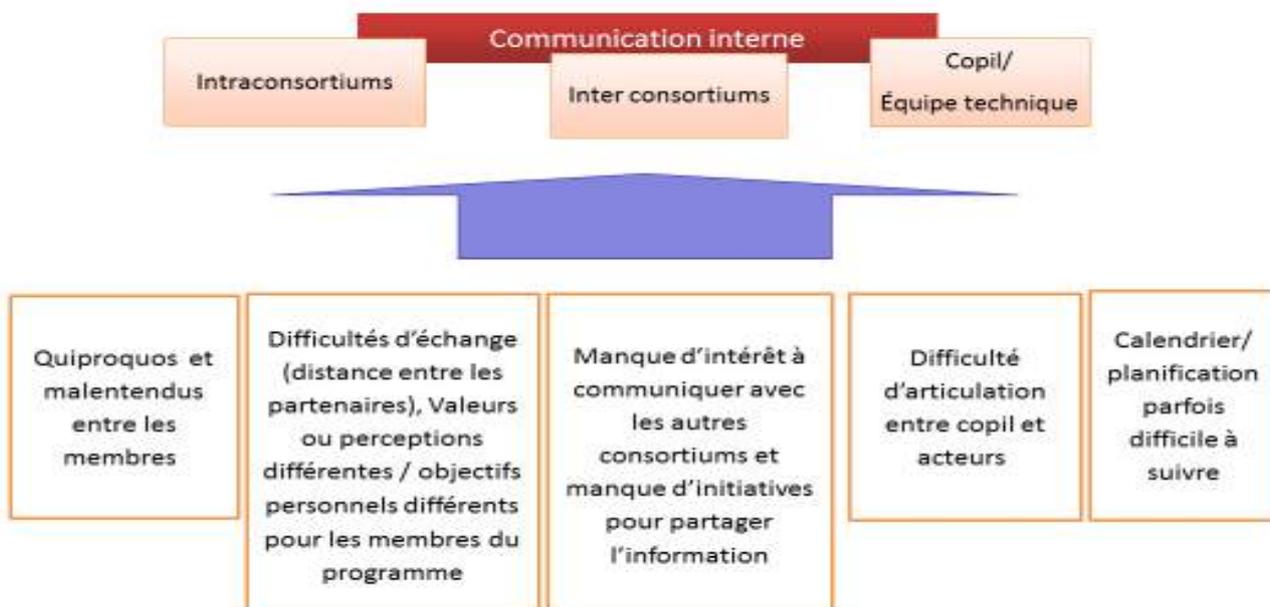
Haifa GEBS	Fédération Nationale des Villes Tunisiennes
Hamadi JELJELI	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche
Hela NAFTI	Ligue Tunisienne de l'Education
Leila ROMDHANE	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche
Maha BEN RAYES	Création, Créativité pour le Développement et l'Embauche
Marc EPRON	FRANCAS
Hassan HAJBI	Mash'hed Culturel
Hela KRID	Mash'hed Culturel
Sami BEN JEMAA	Handicap International
Béchir OMRI	Association pour le Développement de la Femme Rurale/Sbeitla
Caroline BARRAULT	CEMEA
Zoumana DEMBELE	France Volontaires
Ericka ATE	France Volontaires
Fares BEN AMARA	France Volontaires
Karim SIALA	Santé Sud
Michèle RIMBEAU	Groupement des Retraités Educateurs Sans Frontière
Khitem BARGAOUI	Solidarité Laïque Tunisie/Programme Soyons Actifs/Actives
Helmi HOSNI	Solidarité Laïque Tunisie/Programme Soyons Actifs/Actives
Marion BOINOT	Solidarité Laïque
Guilhem ARNAL	Solidarité Laïque
Marc LESCAUDRON	Co-évaluateur Prospective et Coopération
Noura JENDOUBI	Co-évaluateur Prospective et Coopération

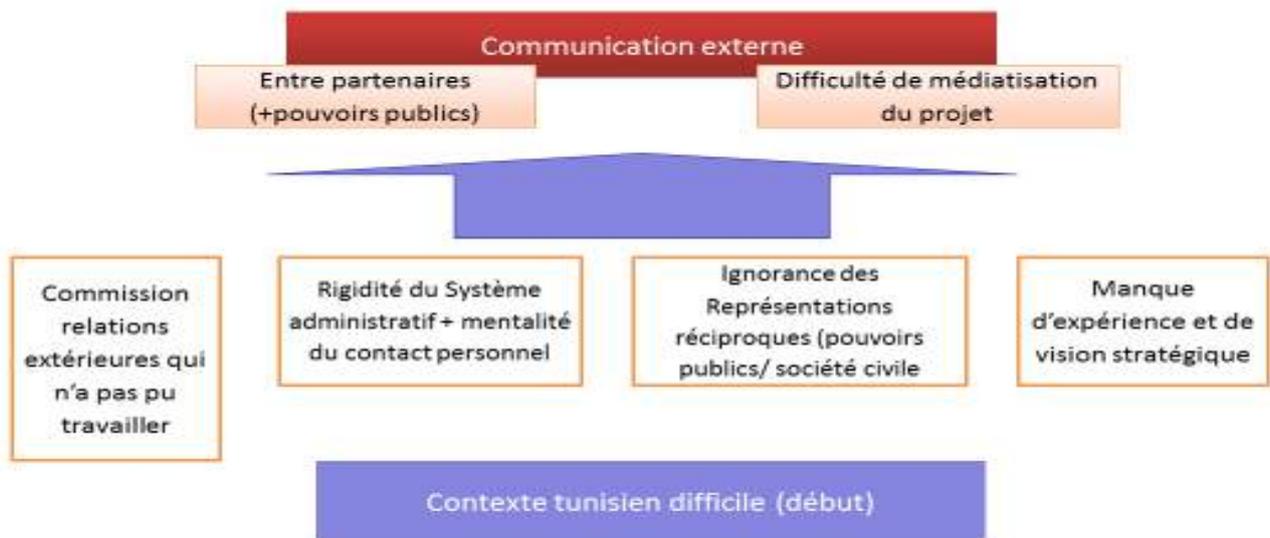
Solidarité Laïque :

- Philippe JAHSHAN, Directeur des actions internationales
- Marion BOINOT, Responsable des programmes au Maghreb
- Guilhem ARNAL, Responsable de programme Tunisie
- Khitem BARGAOUI, Coordinatrice en Tunisie

## 2) Les arbres à problèmes







### 3) Les outils méthodologiques de l'auto-évaluation



#### Accompagnement méthodologique de processus participatifs et collectifs : l'autoévaluation et la définition concertée de stratégies d'action.

La méthodologie proposée est participative au travers de l'animation et de la formation active lors de deux ateliers d'auto-évaluation et de synthèse stratégique. Lors du 1<sup>er</sup> atelier, il s'agit de réaliser un accompagnement de l'autoévaluation selon une **démarche participative et qualitative basée sur la perception des changements par les acteurs**. Et lors du second atelier, l'appui méthodologique porte sur **l'identification et la formulation d'une stratégie collective** et consensuelle pour la conception d'une suite.

#### 1. L'accompagnement de l'autoévaluation

Une première étape doit permettre d'organiser des **entretiens ciblés** avec des personnes clés du programme et de ses instances de gouvernance. Ils livrent un 1<sup>er</sup> éclairage et permettent de mieux orienter l'animation des **ateliers d'auto-évaluation**. Ceux-ci sont réalisés sur 2 jours, idéalement avec le même groupe de participants. Si des contraintes de temps empêchent les participants de venir les 2 jours, 2 ateliers parallèles d'une journée chacun avec des participants différents peuvent être envisagés. La durée de l'atelier est un élément important pour faciliter la prise de parole de chacun et l'écoute collective.

Selon la taille de l'échantillon représentatif de participants retenue, l'atelier est à géométrie variable : au-delà de 20 à 25 personnes, des sous-groupes de travail doivent être organisés et des séances de restitution collective permettent de finaliser la **priorisation des changements jugés les plus significatifs par l'ensemble des acteurs**.

L'animation de ces ateliers est assurée par des animateurs extérieurs après validation et ajustement des méthodes proposées avec le commanditaire. Une **co-construction de cette animation** est souhaitable pour permettre une meilleure appropriation du résultat final par les participants. Une **orientation des débats sur les questions évaluatives** retenues permet également de cadrer les discussions et d'éviter les digressions trop chronophages. *In fine*, des conclusions sont adoptées collectivement et mises en forme par les animateurs.

Un **Rapport intermédiaire** permet de faire circuler ces conclusions et de les discuter à distance avec toutes les parties prenantes. Il est essentiellement **Rétrospectif** et souligne les points de force sur lesquels s'appuyer pour l'avenir.

#### 2. L'appui méthodologique à l'identification de la stratégie

Un second **atelier de synthèse stratégique** permet de dépasser l'analyse des changements, des points forts et des points de faiblesse issue du premier atelier. Selon une méthode participative, les animateurs extérieurs facilitent l'identification et la formulation du nouveau programme. Pour cela, ils utilisent **les outils de la gestion du cycle de projet** : atelier participatif d'élaboration d'un arbre à problèmes et d'un arbre à solution, choix des priorités et définition d'une stratégie collective selon une méthodologie consensuelle. Ces outils classiques ont le mérite de rendre nécessaire la **clarification des implicites** et des non-dits entre les acteurs. Ils permettent ensuite de **structurer la pensée** selon une logique de causalité simple et de rendre ainsi évidents les choix stratégiques. Ceux-ci restent *in fine* des **choix politiques** que chaque acteur doit faire selon sa programmation propre. Il doit pour cela également expliciter cette programmation. Ce qui facilite la perception collective des intérêts croisés en toute transparence.

Cet atelier est ainsi une **formation action à la démarche de projet et à la planification stratégique**. Il donne lieu à un rapport distinct, plus **Prospectif**, qui reprend l'analyse collective des problèmes à résoudre et des besoins et solutions pour y répondre, sous forme de **logique d'intervention** (Objectif général, objectif spécifique, résultats attendus et activités à mettre en œuvre pour les atteindre). Il vient compléter le Rapport Intermédiaire. Ensemble, ils forment un **Rapport final** qui fait l'objet de discussions collectives à distance pour amendement et validation.

#### 4) TDR de l'évaluation