



*Au service
des peuples
et des nations*

Évaluation à mi-parcours du projet
**«TAMKEEN pour la promotion de la citoyenneté, le
renforcement de la cohésion sociale et de la société civile »**

Rapport

Juillet 2019

Evaluation menée par le Cabinet HCV



Représenté par : M. Selim Kharrat

Consultant

Tel : +216 22 20 8707

Mail : selim.kharrat@gmail.com

Évaluation réalisée par :

Selim Kharrat, Fatma Hajri, Hayfa Abdelali, Saida Machatt.

Table de matières

Table de matières	2
Liste des figures	3
Liste des tableaux	3
Liste des abréviations	3
Résumé Exécutif	5
I. Introduction	13
A. Présentation du projet et de son contexte	13
B. Objectifs et méthodologie de l'évaluation.....	18
II. Le cadre de mise en œuvre du projet Tamkeen	29
A. STRATEGIE	29
B. STANDARDS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX	33
C. GESTION & SUIVI	35
D. INTEGRATION DE L'APPROCHE GENRE.....	52
E. COORDINATION STRATEGIQUE ET PROGRAMMATIQUE AVEC LES AUTRES PROJETS ET PROGRAMMES DU PNUD	59
III. Analyse des résultats de l'évaluation à mi-parcours.....	61
A. PERTINENCE	61
B. EFFICIENCE	75
C. EFFICACITE	88
D. IMPACT.....	103
E. DURABILITE & APPROPRIATION NATIONALE	128
IV. Conclusions & Recommandations	131
A. CONCLUSIONS.....	131
B. RECOMMANDATIONS	135
V. Annexes	145
Annexe1- Listes de personnes interviewées.....	145
Annexe 2: Cadre logique avec les indicateurs de suivi renseignés	147
Annexe 3 - Questionnaire et Guides de questions.....	163
Annexe 4 - La liste exhaustive des documents consultés.....	172
Annexe 5 – Les TDR de la mission.....	174

Liste des figures

FIGURE 1 : INFLUENCE DES JEUNES SUR LE DEVELOPPENT LOCAL.....	64
FIGURE 2 : ORIENTATION STRATEGIQUE DU MJS EN MATIERE DE JEUNESSE	72
FIGURE 3 : EVOLUTION TAUX DE CHANGE USD/TND LES DEPUIS 2013.....	76
FIGURE 4 : OSC INTERROGEEES PAR REGION DANS LE CADRE DE L'EVALUATION.....	88
FIGURE 5: OSC INTERROGEEES PAR THEMATIQUE D'INTERVENTION.....	89
FIGURE 6 : OSC INTERROGEEES PAR AAP LANCES.....	89
FIGURE 7 : NIVEAU DE SATISFACTION DES OSC INTERROGEEES DE LA FORMATION EN GAF.....	93
FIGURE 8: NIVEAU DE SATISFACTION DES OSC INTERROGEEES SUR LE SUIVI ET L'ACCOMPAGNEMENT DU PNUD.....	96
FIGURE 9: NIVEAU DE SATISFACTION DES OSC (38 OSC REpondANTES) DU MONTANT OCTROYE POUR FINANCER LEUR PROJET	98

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LES MODALITES DE SUIVI DU PROJET TAMKEEN.....	37
TABLEAU 2 : DIFFICULTES AU NIVEAU DU SUIVI ET MESURES PRISES	40
TABLEAU 3 : REALISATIONS ET CHIFFRES CLES ORIENTES GENRE DU PROJET TAMKEEN.....	58
TABLEAU 4 : LES OBJECTIFS DU MJS	72
TABLEAU 5: DEPENSES CUMULEES AU 31 MARS 2019 – SOMMAIRE PAR ACTIVITE ET PAR DONATEUR - ATLAS (EN USD)	78
TABLEAU 6 : DEPENSES CUMULEES AU 31 MARS 2019 – SOMMAIRE PAR DONATEUR (EN USD).....	78
TABLEAU 7 : DEPENSES CUMULEES AU 31 MARS 2019 – SOMMAIRE PAR PRODUIT (EN USD).....	79
TABLEAU 8 : LES APPELS A PROJETS DE TAMKEEN	80
TABLEAU 9 : NOMBRE ET SITUATION DES PROJETS RETENUS.....	82

Liste des abréviations

- AAP** : Appel à Projets
- ANC** : Assemblée Nationale Constituante
- ARP**: Assemblée des Représentants du Peuple
- CLS** : Comité Local de Sécurité
- CS** : Cohésion Sociale
- FR**: Femmes vivant en milieu rural

GL : Gouvernance Locale

INLUCC: Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption

KOICA: Nom en anglais de l'Agence Coréenne de Coopération Internationale

MJ: Maison des Jeunes

MJS : Ministère de la Jeunesse et des Sports

ODD : Objectif de Développement Durable

ONFP : Office National de la Famille et de la Population

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

ONJ : Observatoire National de la Jeunesse

OTCS : Organisation Tunisienne pour la Cohésion Sociale

OSC : Organisations de la Société Civile

PASC: Programme d'Appui à la Société Civile

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PEV: Prévention de l'Extrémisme Violent

PTA: Plan de Travail Annuel

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RS : Redevabilité Sociale

RSS : Police de Proximité

SC: Société Civile

SCT : Société Civile Tunisienne

SONEDE : Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux

STEG : Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz

TDR: Termes de Référence

DT: Dinar Tunisien

VFF : Violences Faites aux Femmes

VNU : Volontaires des Nations Unies

VSJ : Vision Sectorielle de la Jeunesse

UNDAF : Le plan-cadre des Nations unies pour le développement

UNDSS : Le Bureau du Département de la Sureté et de la Sécurité des Nations Unies

USD: United States Dollar

Résumé Exécutif

- *La pertinence du projet vis-à-vis du contexte d'intervention* : Le projet Tamkeen **répond avec pertinence aux défis et enjeux du contexte tunisien**. Par le choix des thématiques centrales de la cohésion sociale, de la citoyenneté, de la gouvernance démocratique et de la redevabilité sociale, il s'inscrit au **cœur des priorités et des besoins nationaux**, notamment en matière de renforcement de la démocratie naissante et de construction de l'Etat de droit. Il répond également de manière très pertinente aux attentes de la société civile (SC) par son objectif de soutenir (financièrement et techniquement) de jeunes associations tunisiennes implantées dans les localités et les zones défavorisées, leur donnant ainsi l'opportunité de s'exercer en gestion de projet et de gagner en expérience et en crédibilité.

Ce choix de collaborer avec des OSC locales et proches de leurs communautés, en appuyant particulièrement celles des régions prioritaires, permet au projet **d'étendre son champ d'action** et augmente la probabilité **d'atteindre les populations les plus enclavées**, que seules les petites associations bien implantées localement arrivent le mieux à approcher.

- *La pertinence du ciblage du projet* : Le **ciblage des zones les plus marginalisées à fort potentiel de conflit**, et qui sont généralement les plus exposées aux risques sociaux, sociétaux, économiques et sécuritaires auxquels le pays fait face, vient renforcer la pertinence et la cohérence du projet dans sa vocation à promouvoir la démocratie participative et la citoyenneté pour préserver la cohésion sociale. Le ciblage du projet est d'autant plus pertinent qu'il porte une attention particulière à **l'égalité des genres** et à **l'appui aux jeunes**, deux catégories de la population apparentant aux groupes les plus vulnérables.

- *Une logique d'intervention enrichie par des thématiques transversales* : Au-delà des thématiques centrales du projet citées plus haut, la jeunesse fut une cible privilégiée du projet. La question de l'exclusion des jeunes de la vie publique et politique, comme celle de **leurs droits et libertés**, demeure au cœur du débat public en Tunisie. Dans ce contexte, les autorités tunisiennes travaillent sur la formalisation d'une vision stratégique déclinée aussi bien sur le plan national (le Plan de Développement Quinquennal 2016-2020) que sectoriel (vision portant sur le secteur de la jeunesse du Ministère de la Jeunesse et des Sports), avec l'appui du PNUD. Ainsi, par la promotion de la participation des jeunes à la vie publique et sociale, le **projet Tamkeen s'insère parfaitement et en toute cohérence dans la stratégie nationale en matière de jeunesse**.

- *L'efficience du projet* : Étant donnée la diversité des thématiques abordées par le projet et son large périmètre d'intervention, le PNUD a dû et su mobiliser des fonds conséquents provenant de plusieurs bailleurs et partenaires : l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement en Tunisie, le Royaume de Norvège, la coopération Suisse et l'Agence Coréenne de Coopération Internationale « KOIKA ». Grâce aussi à la marge de manœuvre et à la flexibilité octroyées par les partenaires financiers, le projet a été en mesure de gérer le budget de manière efficiente, de manière à dégager des excédents de budget qui ont pu être réinvestis malgré les contraintes opérationnelles rencontrées tout au long de la phase de mise en œuvre

- *Un projet qui a su gagner la confiance de ses partenaires financiers* : Grâce à une **gestion budgétaire et opérationnelle optimales**, une **communication transparente et régulière** et au **respect scrupuleux des règles de reporting**, le projet a su maintenir l'**engagement jusque-là sans faille des partenaires financiers**, bénéficiant ainsi d'**extensions de délais et de marges de manœuvre** dans la gestion budgétaire.

- *Le déploiement optimal des ressources financières pour appuyer les projets associatifs* : la réalisation d'une cartographie des OSC en amont du projet, l'organisation de journées d'information à l'occasion des différents appels à projets, le déploiement d'un dispositif de sélection rigoureux et transparent sans oublier les relations durables construites avec les acteurs principaux de la coopération internationale actifs en Tunisie sont autant de facteurs qui ont **contribué à l'efficience du projet** et à minimiser ses coûts.

La somme allouée au soutien de **209** projets s'est élevée à **4 527 094 DT**, soit **53.7% du budget total du projet**. La subvention moyenne accordée aux OSC est généralement comprise entre 15 000 et 30 000 DT et la durée autorisée pour l'exécution des projets est comprise entre 3 et 9 mois. Toutefois, certaines OSC ont souligné l'**insuffisance du montant alloué** pour la concrétisation de leurs activités ainsi que la courte durée allouée à l'exécution des projets associatifs. Il ne demeure pas moins que la **majorité des OSC bénéficiaires a su gérer les subventions octroyées de manière optimale** et a pu compter sur la flexibilité, l'accompagnement et le suivi de la part de l'équipe du projet. Le **faible taux d'échec des projets associatifs** et le renforcement effectif des capacités des jeunes associations ont **constitué l'un des succès du projet**

- *Des ressources humaines au service de l'efficience du projet* : La mobilisation d'une structure de ressources humaines importante pour porter le projet, la bonne répartition des tâches et des rôles entre les membres de l'équipe et la circulation fluide et à différents niveaux de l'information représentent des **atouts organisationnels** qui ont contribué à l'efficience du projet. L'équipe de projet mobilisée a su s'appuyer sur un **dispositif d'accompagnement, de suivi et d'évaluation riche et complet** des OSC bénéficiaires. Ce dispositif a aidé à la bonne maîtrise de la gestion financière et administrative des projets des OSC, contribuant ainsi à optimiser l'emploi des subventions accordées.

Toutefois, certaines faiblesses sont apparues et ont eu pour effet d'amoindrir l'efficience du projet : la qualité du reporting produit par le consultant externe recruté jugée en dessous des attentes, la surcharge de travail pour les chargés de suivi et les exigences procédurales qui parfois alourdissent et ralentissent le travail de l'équipe dédiée au projet.

- *L'efficacité du projet* : Les OSC interrogées¹ sont dans leur majorité satisfaites du partenariat avec le PNUD et de leur implication dans le projet Tamkeen. Ce partenariat est considéré comme une opportunité précieuse qui s'est offerte à eux. En revanche, les besoins et les niveaux de satisfaction exprimés diffèrent d'une association à l'autre.

Parmi les points de satisfaction des OSC interrogées figurent :

- La crédibilité du PNUD comme partenaire et la pertinence des thématiques choisies pour le projet Tamkeen ;
- La transparence du processus de sélection, des lignes directrices et des objectifs du projet ;
- Les exigences procédurales, bien que jugées lourdes par certaines OSC, s'avèrent nécessaires et instructives pour la majorité ;
- La formation sur les modalités d'exécution du projet ;
- Les guides et les outils pédagogiques de qualité et très utiles produits et disséminés dans le cadre du projet ;
- Les chargés de suivi disponibles et réactifs.

Les points d'insatisfaction des OSC interrogées sont les suivants :

¹ Au total, **37 OSC**, soit **25%** des OSC bénéficiaires du projet, ont été interrogées pour près de **61 projets** portés, dans le respect de la représentativité des OSC selon les régions, les AAP et les thématiques.

- Le suivi et accompagnement sont plus techniques et distants, moins basés sur la proximité et les visites de terrain ;
- Des montants de subvention plafonnés qui demandent une gestion rigoureuse de la part des OSC ;
- Une durée de projet autorisée qui a représenté un défi pour les OSC appuyées.

Malgré certaines difficultés rencontrées par les unes, ou des retards accusés par d'autres, l'ensemble des OSC bénéficiaires interrogées estiment avoir **atteint les objectifs de leurs projets**. L'évaluation de l'efficacité du projet a révélé une véritable **appropriation des objectifs de Tamkeen par les partenaires associatifs et autres parties prenantes**.

- *L'efficacité des projets des OSC soutenues* : Parmi les facteurs qui contribuent à la réussite des projets des OSC appuyées par le projet figurent **l'approche participative** adoptée par les associations pour impliquer les différentes parties prenantes et les acteurs cibles ; la **construction d'une coopération « gagnant- gagnant »** entre les OSC et les autorités publiques locales pour évoluer vers une collaboration durable ; l'approche consistant à convaincre les jeunes bénéficiaires des projets à travers **la mobilisation des personnes influentes** des localités ciblées, des leaders locaux ou des experts en matière de facilitation de dialogue ; et **la relation de proximité et de confiance** bâtie entre l'OSC et ses bénéficiaires et qui garantit le maintien de la culture du dialogue au sein du groupe et procure une facilité pour l'OSC à les impliquer dans d'autres initiatives.

- *L'efficacité de l'intervention de Tamkeen* : En appuyant des associations qui ont traité avec un certain succès les diverses thématiques du projet, Tamkeen a contribué à un **meilleur enracinement des organisations appuyées** dans leurs localités respectives et à la **consolidation de leur crédibilité et notoriété** auprès des institutions publiques, des citoyens et auprès d'autres organisations de la société civile (OSC). Ces associations ont d'ailleurs su bien impliquer **les jeunes et les femmes**, cibles prioritaires du projet, notamment celles et ceux issus des régions défavorisées ou exclues des dynamiques locales.

- *Impact du projet sur les OSC appuyées* : Grâce à Tamkeen, les OSC justifient d'une **amélioration de leurs capacités et de compétences nouvellement acquises** qui constituent désormais un atout de taille pour prétendre à lever des fonds auprès d'autres bailleurs de fonds et ONG internationales. Le projet a aussi contribué et a encouragé la mise en place de **passerelles de dialogue** et de coopération entre SC et acteurs publics. Une prise de

conscience s'est ainsi établie chez les OSC sur l'importance de leur rôle **d'intermédiaires entre les citoyens et les différentes institutions publiques** (municipalités, établissements de santé, forces de l'ordre, etc.). Elles ont constitué un **maillon primordial et efficace d'intermédiation** entre les autorités locales et les citoyens, y compris les jeunes et les femmes. Les associations bénéficiaires ont également vu leur positionnement au sein de leurs localités respectives s'améliorer. Ainsi les OSC ont pu construire et élargir leurs réseaux de partenariat et consolider leur réseau de jeunes, ce qui a eu pour effet d'améliorer leur attractivité auprès de ces derniers et à renforcer leurs ressources humaines bénévoles, ce qui n'est pas négligeable pour les associations en région qui peinent à fidéliser leurs membres.

- *Impact du projet sur les bénéficiaires du projet* : Les groupes ciblés par les projets des OSC ont vécu **des changements significatifs** grâce à Tamkeen :

- Chez les jeunes : le renforcement de leur engagement dans la vie associative ; le changement de leur perception sur l'importance de leur rôle dans les affaires publiques ; la révélation de leur potentiel à constituer un groupe influent ; le changement de leur comportement et l'amélioration de leur communication.
- Chez les femmes vivant en milieu rural : la prise de conscience de l'influence qu'elles peuvent avoir dans leur entourage proche ; les femmes se sentent plus émancipées et évoquent aujourd'hui plus librement des sujets autrefois considérés comme tabous et interdits ; les femmes ont plus de facilité à communiquer ; elles sont sensibilisées sur la PEV ; elles ont la volonté de transmettre leur savoir et souhaitent avoir un impact positif sur leur entourage, etc.
- Chez l'OTCS : l'émergence d'experts en matière de facilitation du dialogue et de gestion des conflits et la constitution dans différentes régions du pays d'un réseau de personnes ressources pouvant intervenir en cas de conflits dans leurs localités.
- Chez les autorités locales : Le changement de comportements et de pratiques : elles sont plus à l'écoute, elles prennent en compte les besoins et demandes exprimés par les citoyens ; le renforcement de la confiance et l'aboutissement à des partenariats entre OSC et institutions publiques locales.
- Chez Comité Local de Sécurité (CLS) : la levée des barrières qui existent entre citoyens et forces de l'ordre et le regain de confiance entre ces parties grâce à l'intervention et aux efforts de médiation des CLS.

- Chez les maisons de jeune (MJ) de deuxième génération : la redynamisation de ces institutions ; l'appropriation du personnel des MJ des objectifs des projets portés par les OSC ; la création de nouveaux clubs et de nouvelles activités ce qui a renforcé l'attractivité de ces espaces envers les jeunes.

Le projet confirme ainsi le rôle primordial de la SC civile dans la consolidation démocratique, notamment à l'échelle locale. Les activités organisées par les OSC ont donné lieu à une dynamique positive où les barrières se sont brisées et les acteurs se sont rapprochés autour d'une vision commune et d'une approche participative. Cependant, l'impact généré par les interventions des OSC semble **limité dans le temps et l'espace** et demeure **tributaire de leurs capacités à poursuivre leurs interventions**. Sans les efforts continus des acteurs de la société civile pour former, sensibiliser, faire pression, rapprocher les visions, etc., les dynamiques positives que le projet a réussi à impulser jusque-là risquent de disparaître avec le temps.

- *Durabilité du projet* : Le projet Tamkeen a permis, à travers les diverses initiatives appuyées, d'entrevoir des perspectives positives de mise en pratique d'une démocratie inclusive. Parmi elles :

- Les guides et les différents outils didactiques produits dans le cadre du projet et qui représentent des outils durables de transmission du savoir ;
- La création de l'association OTCS qui a la capacité de continuer la promotion et la diffusion de la culture du dialogue ;
- L'assistance technique à l'INLUCC qui a adopté la même approche d'appui aux OSC que celle déployée par le PNUD dans son projet Tamkeen ;
- Le centre de ressources associatives qui a le potentiel de contribuer à améliorer et à consolider les liens entre les institutions publiques et les OSC à l'échelle locale.

Il existe par ailleurs des exemples de **bonnes pratiques implémentées** par certaines OSC interrogées dont :

- Le renforcement des capacités du personnel des MJ de deuxième génération qui sont en mesure de poursuivre les efforts de dynamisation des MJ et de contribuer à la concrétisation de la vision sectorielle de la jeunesse ;

- La création et l'aménagement d'espaces dédiés aux FR artisanes afin de renforcer le réseau de femmes, de multiplier les opportunités pour elles et de continuer à les impliquer dans différentes initiatives locales ;
- La poursuite des interventions dans le temps : certaines OSC ont opté pour la poursuite de leurs interventions en prolongeant leurs projets dans le cadre d'une deuxième phase d'implémentation ;
- L'élargissement du champ d'intervention / la duplication des interventions : certaines OSC ont continué à travailler sur le même axe thématique que celui du projet Tamkeen tout en élargissant leur champ d'intervention.

Toutefois, l'évaluation à mi-parcours a révélé **une discordance entre la durée relativement courte des projets implémentés et le temps long nécessaire pour provoquer les changements profonds attendus**. En effet, la décentralisation et la consolidation de la gouvernance locale sont des processus de longue haleine qui demandent beaucoup d'implication de toutes les parties prenantes. L'instauration de la culture de la cohésion sociale, de la redevabilité sociale, de la gouvernance locale et de la lutte contre la corruption demande également des efforts qui s'inscrivent dans le temps afin de provoquer un changement effectif des mentalités et des pratiques. **Cette discordance des temps** met à mal la durabilité des effets du projet et la pérennité de ses résultats.

Critères d'évaluation	Résumé des Recommandations	Catégories
Efficienc	Étudier la question de l'ajustement de la durée des projets financés et de la taille des enveloppes de subvention accordées ET/OU Réserver un ou plusieurs nouveaux AAP exclusivement aux associations déjà appuyées dans le cadre d'AAP précédents pour leur permettre de travailler sur le même projet et en continuité avec celui-ci	<i>Stratégique</i>
	Renforcer l'équipe de chargés de suivi afin de leur permettre d'assurer le meilleur accompagnement possible des associations bénéficiaires dont le nombre ne cesse de croître	<i>Opérationnelle</i>
	Multiplier les visites de terrain auprès des associations bénéficiaires qui sont en demande d'une plus grande proximité des membres de l'équipe du PNUD	<i>Opérationnelle</i>
	Trouver le juste équilibre entre les exigences en matière de respect des procédures en vigueur et les exigences en matière de proactivité et de suivi rapproché du projet et de ses bénéficiaires, en simplifiant au mieux les procédures en vigueur.	<i>Opérationnelle</i>
	Confier la tâche de reporting à un ou plusieurs membres permanents de l'équipe qui ont développé une bonne connaissance du projet et de ses bénéficiaires	<i>Opérationnelle</i>

	Travailler sur le regroupement des femmes vivant en milieu rural afin de renforcer les effets de groupe positifs révélés par le projet	<i>Stratégique</i>
	Capitaliser sur les expériences pilotes en matière de police de proximité (RSS) et prévoir un deuxième appui et/ou élargir l'expérience sur d'autres localités	<i>Stratégique</i>
	Continuer à dynamiser les CLS existants à travers la diversification des initiatives et projets associatifs et/ou l'allongement de la durée des projets pilotes déjà entamés	<i>Stratégique</i>
	Moduler et ajuster l'intensité et la teneur de l'accompagnement des OSC, à travers un diagnostic préalable et complet des besoins des organisations bénéficiaires et un regroupement des OSC en fonction de leurs niveaux de capacités et de professionnalisation	<i>Opérationnelle</i>
	Mettre en réseau les OSC d'une même localité/région et/ou travaillant sur les mêmes thématiques	<i>Opérationnelle</i>
	Accorder plus de flexibilité aux OSC en matière d'acquisition de matériel, tout en fixant un seuil limite du budget à y consacrer	<i>Opérationnelle</i>
	Adapter la durée des projets en fonction des contraintes et retards accusés durant l'exécution des activités	<i>Opérationnelle</i>
	Disséminer les outils développés (outils didactiques, guides, études, etc.) dans le cadre du projet Tamkeen à l'ensemble des OSC appuyées	<i>Opérationnelle</i>
	Valoriser les initiatives locales et communiquer sur les résultats atteints afin de célébrer le travail réalisé par les OSC	<i>Opérationnelle</i>
	Dynamiser et fidéliser le réseau de facilitateurs de l'OTCS, à travers l'organisation régulière d'ateliers de travail avec l'ensemble des facilitateurs ; la constitution de binômes entre facilitateurs seniors et juniors ; l'organisation de réunions de suivi régulières avec les experts	<i>Opérationnelle</i>
Impact & Durabilité	Capitaliser sur les expériences par axe de travail (RS, CS, FR, VSJ, RSS), communiquer les résultats atteints et en tirer des leçons apprises/bonnes pratiques	<i>Stratégique</i>
	Les associations devraient être encouragées à poursuivre leurs projets de manière à assurer la concrétisation et la consolidation des premiers effets générés	<i>Stratégique</i>
	Veiller, dans la mesure du possible, à ce que les projets appuyés aboutissent vers un bien/service capable de perdurer au-delà du projet	<i>Stratégique</i>
	Augmenter la période d'implémentation et le montant de la subvention pour les projets dont les changements escomptés doivent impérativement s'inscrire dans la durée pour se concrétiser	<i>Stratégique</i>
	Continuer à privilégier l'approche de la co-construction dans le cadre de projets avec les partenaires publiques	<i>Opérationnelle</i>
Politique Environnementale	Souligner l'engagement environnemental du PNUD de manière plus affirmée en l'intégrant dans la grille d'évaluation de tous les AAP	<i>Stratégique</i>
	Réduire la consommation de papier en faveur de la numérisation des échanges et de la documentation	<i>Opérationnelle</i>
Leçons apprises & recommandations pour la suite du projet	Continuer à prioriser les zones géographiques peu couvertes par les autres organismes de développement, tout en ciblant davantage les zones péri-urbaines	<i>Stratégique</i>
	Conserver les domaines d'intervention du projet Tamkeen tout en inscrivant dans le temps les initiatives citoyennes qu'il appuie	<i>Stratégique</i>

I. Introduction

A. Présentation du projet et de son contexte

Fiche d'identité du projet Tamkeen			
Partenaires financiers : PTF			
<i>La promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale</i>			
Partenaires financiers	La coopération italienne	La Norvège	La coopération suisse
Contribution des partenaires financiers	1 340 420 USD	2 000 000 USD	200 000 USD
Durée	2015 –2016	2015 –2018	2018
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile est mis en place ; - Les mécanismes de participation citoyenne à la gouvernance locale sont renforcés ; - Les capacités de la société civile dans les zones cibles sont renforcées en vue de sa professionnalisation ; - Les initiatives pour la promotion de la citoyenneté sont appuyées dans les régions cibles 		
<i>Le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie</i>			
Partenaires financiers	L'agence coréenne de coopération (KOICA)		
Contribution des partenaires financiers	1 620 000 USD		
Durée	2016-2019		
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle des OSC dans la contribution au renforcement de la gouvernance au niveau légal et institutionnel est appuyé ; - Le rôle de la société civile dans la création d'îlots d'intégrité est renforcé ; - Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle locale sont renforcées ; - Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle sectorielle sont renforcées. 		
Budget Total du projet	5 160 420 USD (2015 -2012)		
Partenaires de mises en œuvre : Organisme(s) de la Société civile			
Montant total déversé	4 527 094 TND (soit 52 % du budget total du projet ²)		

²Le Budget total du projet Tamkeen en dinar s'élève à 8 869 370,4 TND

Nombres d'AAP	8 AAP de 2015-2018
Nombre de projet soutenus	209 projets
Total OSC soutenues	145 OSC
Nombre d'OSC soutenues / région	18 OSC dans le Nord Est
	39 OSC dans le Nord-Ouest
	4 OSC dans le Centre Est
	13 OSC dans le Centre Ouest
	65 OSC dans le Sud Est
	6 OSC dans le Sud-Ouest
Nombre d'OSC soutenus pour plus d'un AAP³	24 OSC bénéficiaires de 2 AAP
	12 OSC bénéficiaires de 3 AAP
	5 OSC bénéficiaires de 4 AAP
Réalisations et chiffres clés du projet Tamkeen dans la promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale	
Personnes sensibilisées aux problématiques de la citoyenneté	27 200 personnes
Personnes sensibilisées à la culture de dialogue et de non-violence	6 200 personnes
Personnes touchées par les initiatives des OSC appuyées	Près de 9 000 personnes ont participé aux activités des OSC dont 2250 femmes
Formation sur la Facilitation organisées (dans tous les gouvernorats)	400 facilitateurs formés dont 43 % de femmes
Personnes formées sur les techniques de dialogue et de consensus	334 membres des bureaux régionaux des partis politiques dont 39 femmes
Personnes consultés dans le cadre de réformes majeures	32 000 personnes directement consultées
Conférences organisées (sur les 8 thèmes identifiés comme fondamentaux dans le processus de transition démocratique)	16 conférences organisées dans 24 gouvernorats
Nombres de participants aux conférences	602 hommes ; 417 femmes ; 13 experts mobilisés et 11 OSC impliquées dans l'organisation
Formation sur les procédures de mise en œuvre financière	93 membres actifs formés (présidents, chefs de projet, trésoriers)
Formation sur les techniques de communication associatives	40 agents de communication (OSC) formés

³103 OSC ont bénéficié d'un seul et unique AAP

Formation sur les compétences de facilitation du dialogue et du consensus	31 facilitateurs d'OSC
Leaders locaux formés dans différents régions	100 leaders de la SC et des médias dont 32 femmes
	85 femmes leaders originaires des régions rurales
Formation à l'usage des réseaux sociaux	47 jeunes dont 26% de femmes
Production d'outils/guides	4 guides pour l'enseignement et la promotion de la démocratie et de la citoyenneté
Réalisations et chiffres clés du projet Tamkeen dans le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie	
Personnes touchées par les initiatives des OSC appuyées dans plusieurs régions de la Tunisie	5300 personnes dont 2283 femmes sur la question de la gouvernance
Personnes formées en matière de redevabilité sociale	70 OSC et 6 acteurs publics (représentants des municipalités partenaires)
La mise en place des îlots d'intégrité à Djerba	2 initiatives d'appui aux OSC dans la mise en place de ces îlots
Ateliers organisés pour l'identification des priorités de développement de l'île de Djerba	9 ateliers organisés ayant impliqué la SC, les acteurs publics locaux, secteur privé, femmes et jeunes
Participants aux ateliers	450 participants aux différents ateliers dont 32% des femmes
Production d'outils/guides	Kit pédagogique sur la redevabilité sociale composé d'un guide théorique et d'un guide pratique et un guide de formation
	Réalisation d'un Cartographie des OSC du nord-Ouest
	Plan d'actions prioritaires pour un développement durable et inclusif à Djerba
Réhabilitation du Centre de ressources associatives de Djerba Houmet Souk	

Conformément aux options définies par le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) et par le programme de coopération avec la Tunisie à l'horizon 2020, le PNUD se positionne pour accompagner la Tunisie dans la **mise en place d'un système démocratique pérenne** favorisant la participation citoyenne et l'atténuation des inégalités et de l'exclusion, notamment au niveau régional et local.

L'approche préconisée par le PNUD vise à **consolider et à approfondir les réformes** mises en œuvre depuis 2011. Elle intègre, à la fois, les dimensions d'offre et de demande comme deux points d'entrée complémentaires :

- **L'appui aux institutions (offre de réformes)** : D'une part, le PNUD soutient les partenaires nationaux pour **accompagner les institutions** et instances de régulation à devenir rapidement opérationnelles et à **assumer pleinement leurs missions**. D'autre part, le projet se focalise sur les instances à l'échelle locale (administrations publiques, partis politiques, collectivités locales, conseils régionaux et municipaux des zones cibles) afin d'appuyer et renforcer la capacité des acteurs publics à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens, dans une logique de soutien à la consolidation de l'État de droit ;

- **Le soutien à la société civile (demande de réformes)** : La réussite des mutations en cours en Tunisie comme dans la région suppose **l'élargissement de la demande démocratique**, en vue de créer une masse critique de citoyens actifs, conscients de leur rôle, participant activement à la vie publique et capables de défendre les acquis face aux risques de régression ou de restauration autoritaire. En ce sens, la **participation** des citoyens constitue l'une des **clés des transformations** en cours, car elle permet de jeter les bases d'une **gouvernance inclusive** favorisant l'implication des acteurs dans le processus décisionnel tant au niveau national qu'au niveau local.

Dans ce cadre, *Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile*, un projet chapeau dont la durée d'exécution est de 5 ans (Janvier 2015- Janvier 2020), a été conçu pour s'articuler autour de deux axes :

1. La promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale dont les produits attendus sont:

- Un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile est mis en place ;
- Les mécanismes de participation citoyenne à la gouvernance locale sont renforcés ;
- Les capacités de la société civile dans les zones cibles sont renforcées en vue de sa professionnalisation ;
- Les initiatives pour la promotion de la citoyenneté sont appuyées dans les régions cibles.

2. Le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie / Volet société civile dont les produits attendus sont :

- Le rôle des OSC dans la contribution au renforcement de la gouvernance au niveau légal et institutionnel est appuyé ;
- Le rôle de la société civile dans la création d'îlots d'intégrité est renforcé ;
- Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle locale sont renforcées ;
- Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle sectorielle sont renforcées.

L'objectif général du projet Tamkeen est d'enraciner l'engagement des citoyens dans le cadre d'un régime démocratique inclusif et pacifique.

De manière **spécifique**, il s'agit pour le projet de :

- Renforcer les capacités des acteurs émergents de la société civile et leur contribution au dialogue sur les priorités de développement ;
- Disséminer la culture démocratique, notamment chez les jeunes ;
- Consolider les bases de la gouvernance inclusive à travers la promotion de l'engagement et de la participation citoyenne dans les régions les plus défavorisées afin de contribuer à réduire le déficit de confiance dans les institutions publiques ;
- Promouvoir le recours au dialogue comme moyen de pacification des rapports entre acteurs ;
- Contribuer au renforcement de la cohésion sociale, via la mise en place d'une capacité locale de médiation et de facilitation.

Les **résultats** attendus du projet sont :

- La participation citoyenne dans les affaires publiques, la gouvernance locale et la redevabilité sociale est promue ;
- La mise en place d'un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile ;
- La promotion de la participation des citoyens à la gouvernance locale grâce aux initiatives de la société civile ;

- L'appui aux initiatives de la société civile et le renforcement des synergies avec l'INLUCC pour la promotion de la redevabilité sociale.
- Le renforcement des capacités de construction du consensus des acteurs politiques et de la société civile dans le cadre d'une stratégie de prévention de la violence politique ;
- L'appui des initiatives de la société civile en matière de prévention de la violence et de promotion du dialogue.

Le projet vise également, **de manière transversale**, à renforcer les dimensions relatives à :

- La participation des femmes et des jeunes, en tant qu'acteurs clés des processus de changement ;
- La participation des groupes les plus défavorisés, peu éduqués ou vulnérables ;
- L'implication effective des régions prioritaires.

Dans sa première phase, le projet a ciblé, plus spécifiquement, les gouvernorats de Médenine et de Tataouine, sur la base d'indicateurs socioéconomiques pertinents les classant comme prioritaires. Le projet a ensuite élargi son intervention vers toutes les régions du pays.

B. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

a. Objectifs de l'Évaluation

L'objet de la consultation confiée au cabinet HCV est de procéder à une **évaluation à mi-parcours** du projet Tamkeen. Le travail d'évaluation comprend les volets ci-dessous :

- Établissement d'un **bilan global** des actions et des résultats atteints par le projet depuis son démarrage ;
- Conduite d'une analyse évaluative de **l'architecture organisationnelle et opérationnelle** du projet ;
- Formulation de **recommandations** notamment sur la base de la consolidation des bonnes pratiques.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- Analyser la **pertinence du projet** au regard du contexte dans lequel il s'inscrit, ainsi que les parties prenantes engagées dans le processus ;
- Faire un retour sur l'intervention et mesurer et analyser la **réalisation des activités et des résultats** du projet ;
- Identifier les mesures prises pour le déploiement des ressources/intrants d'une manière optimale pour atteindre les objectifs escomptés (Efficience du projet) ;
- Collecter les informations pertinentes et fiables relatives aux indicateurs clés du projet et apprécier l'**atteinte des indicateurs**, et ainsi analyser l'**efficacité de l'intervention** ;
- Apprécier la **durabilité de l'action** et mesurer les **effets du projet** sur les acteurs et les groupes cibles du projet ;
- Proposer des **recommandations concrètes et pertinentes** pour assurer un bon apprentissage pour la suite.

b. Orientation de l'évaluation

L'évaluation a également pour but de **mesurer la contribution du projet** aux résultats de développement du Programme de Coopération entre la Tunisie et le PNUD au titre de la période 2015-2020.

L'évaluation se focalisera *in fine* sur la formulation de **recommandations opérationnelles et stratégiques** indispensables pour améliorer la performance du projet et sur **les opportunités de duplication et de portage** dans d'autres régions du pays. Le rapport d'évaluation devra fournir au PNUD des données pertinentes pour **adapter sa réponse aux priorités nationales** en matière de renforcement de la participation citoyenne et de redevabilité envers les populations, et en appui aux nouveaux pouvoirs locaux et à la décentralisation prévue par le code des collectivités locales récemment adopté par le parlement.

c. Méthodologie de l'évaluation

➤ *Critères et questions d'évaluation :*

L'analyse évaluative s'est basée sur des critères et des questions d'évaluation prédéfinis. Elle a été menée en s'inspirant des directives du Groupe des Nations Unies pour la conduite des évaluations (UNEG), de la politique du PNUD en matière d'évaluation, et en se référant aux sept critères de qualité standards des programmes du PNUD qui sont les suivants:

1. **Stratégie** : Les priorités et les résultats des programmes contribuant aux objectifs de développement durable (ODD), sont conformes avec le plan stratégique du PNUD et alignés avec le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF). Les programmes et projets sont basés sur une analyse claire s'appuyant sur des preuves et des théories du changement.

2. **Pertinence** : Les objectifs et les résultats des programmes sont conformes aux priorités et aux besoins nationaux, ainsi qu'aux informations en retour obtenues grâce à la participation des groupes exclus et / ou marginalisés. Les stratégies de programmes prennent en compte les interconnexions entre les défis et les résultats de développement et intègrent une analyse sur le genre

3. **Standards Environnementaux et Sociaux** : Tous les programmes appliquent les valeurs et principes fondamentaux des droits de l'Homme, de l'égalité de genre, de la résilience et de la durabilité, et l'engagement visant à « ne laisser personne de côté ». La durabilité sociale et environnementale est systématiquement intégrée. Tout dommage potentiel peut être causé aux personnes et à l'environnement est à éviter dans la mesure du possible, sinon minimisé, atténué et géré.

4. **Gestion et suivi** : Les résultats et les produits sont définis à un niveau approprié et cohérents avec la théorie du changement et ont des indicateurs SMART, axés sur les résultats, avec des bases de référence et des objectifs spécifiés, ainsi que des sources de données identifiées. Des plans de suivi et d'évaluation sont mis en œuvre pour appuyer la gestion, le suivi et l'évaluation fondés sur des preuves. Les risques, en termes de menaces et d'opportunités, sont identifiés avec des plans et des actions appropriés pour les gérer. La gouvernance des programmes et projets est définie avec des rôles et des responsabilités claires, et assure une surveillance active et régulière pour la prise de décision.

5. **Efficienc**e : Les budgets des programmes sont justifiables et valables, leurs conceptions et leurs mises en œuvre incluent des mesures visant à garantir une utilisation efficiente des ressources. La taille et la portée des programmes et projets correspondent aux ressources disponibles et aux efforts de mobilisation de ressources. Les plans prévoient d'envisager une reproduction à plus grande échelle et d'établir des liens avec d'autres initiatives pertinentes pour obtenir un impact plus important. Le suivi et la gestion comprennent une analyse et des actions visant à améliorer l'efficience dans la production des produits souhaités avec la qualité et la rapidité requises.

6. **Efficacit**é : La conception et la mise en œuvre des programmes s'appuient sur des connaissances, des évaluations et des enseignements pertinents pour élaborer une stratégie et éclairer les corrections en cours. Les groupes ciblés sont systématiquement identifiés et engagés, en accordant une priorité aux personnes marginalisés et exclus. Les résultats répondent systématiquement à l'analyse de genre. Les évaluations des partenaires ont été effectuées et les modalités de mise en œuvre sont cohérentes avec les résultats

7. **Durabilit**é & **appropriation nationale** : Les programmes sont réalisés en consultation avec les parties prenantes concernées et les partenaires nationaux, qui sont impliqués tout au long du cycle de programme dans la prise de décision, la mise en œuvre et le suivi. La programmation comprend l'évaluation et le renforcement de la capacité et de la durabilité des institutions nationales. Dans le cas échéant, une stratégie d'utilisation des systèmes nationaux est définie et mise en œuvre. Le suivi inclut l'utilisation des sources de données nationales pertinentes dans la mesure du possible. La durabilité des résultats est assurée par le suivi des indicateurs de capacité et la mise en œuvre de plans de transition et de développement.

Quant aux questions d'évaluation, elles correspondent aux différents critères d'évaluation tel qu'illustré dans le tableau qui suit :

Conception	
<i>Pertinence</i>	- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu à un besoin réel face aux dynamiques sociales du pays et compte tenu des attentes de la société civile tunisienne en période de consolidation des acquis démocratiques ?
Procédure	
<i>Efficienc</i> e	- Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources

	humaines, etc.) mobilisés par le projet ont été déployés d'une manière optimale pour atteindre les objectifs escomptés ?
Résultats	
<i>Efficacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs ? Particulièrement, dans quelle mesure est-ce que le projet a répondu aux besoins de sa population cible ? - Quels facteurs ont contribué à atteindre, ou ne pas atteindre, les résultats escomptés ? - Quelle est l'efficacité des stratégies déployées et des outils mobilisés dans la mise en œuvre du projet ? - Quels facteurs internes et externes ont contribué à la réalisation/échec de l'objectif, des résultats et des produits visés du projet ? Comment ? - La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
<i>Durabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les résultats atteints jusque-là sont-ils pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats durant la suite du programme et au-delà ? - Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention particulière afin d'améliorer les perspectives de viabilité des résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?
<i>Impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les actions du projet ont-elles généré des changements auprès des bénéficiaires finaux, et quelles évidences pourraient être identifiées ? - Les actions du projet ont-elles permis aux professionnels impliqués de modifier leurs pratiques ?
Recommandations	
<i>Apprentissage et bonne pratiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels apprentissages peuvent avoir une importance dans la mise en œuvre des futures actions du projet ? - Quelles leçons tirées pour une éventuelle duplication dans d'autres régions du pays?

Par ailleurs, l'évaluation a accordé une importance particulière à l'appréciation de la prise en compte des dimensions « Genre » et « Jeune » dans la réalisation des projets et l'atteinte de leurs objectifs et ce d'une manière transversale tout au long de l'évaluation, comme suit :

- *Dans la phase de collecte de données* : parmi les critères de sélection de l'échantillon de personnes à interroger figurent les dimensions « Genre » et « Jeune », l'équipe d'évaluateur tendra à respecter la représentativité de jeunes et des femmes;
- *Dans l'analyse et traitement des données quantitatives* : Au fur et à mesure de l'avancement de la collecte de données, l'équipe d'évaluateurs mettra l'accent sur le niveau d'implication et participation des « Jeunes » et de la représentativité de la dimension « Genre » dans le programme ;
- *Dans le rapport d'évaluation du programme* : dans l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du programme, l'équipe d'évaluateurs mettra en lumière l'importance des dimensions « Genre » et « Jeune » à travers une analyse quantitative et qualitative. Des graphiques et illustrations pourront être envisagés afin de souligner la prise en compte de ces dimensions.

➤ *Méthodes de collecte de données* :

Définie par l'équipe d'évaluation et discutée avec les responsables du projet, la méthodologie de collecte de données repose sur une *revue de la littérature*, une *analyse documentaire* et sur *la collecte de données* sur le terrain. Elle allie des outils quantitatifs et qualitatifs pour bénéficier d'une information complète, pertinente et croisée. Les méthodes de collecte de données employées lors de l'évaluation sont les suivantes:

- 1. L'analyse des documents du projet Tamkeen** : Elle a permis de retracer les événements, les faits, les activités, les accomplissements au fil du temps pour obtenir des détails permettant de mieux comprendre comment l'intervention s'est mise en place. Elle a permis aussi de renseigner les indicateurs de performance du projet. A cette occasion, les consultants en charge de la mission ont pris connaissance de l'ensemble des documents produits dans le cadre du projet pour s'en imprégner. La liste exhaustive des documents consultés est disponible en annexe.
- 2. Les entretiens semi-directifs** : Ils ont permis de recueillir le plus d'informations possible sur les différents aspects du projet tout en adoptant une attitude flexible vis-à-

vis des interlocuteurs, ce qui permet une grande ouverture pour de nouvelles idées et suggestions de leur part. Les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier et sont utiles pour évaluer les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, les répercussions qui n’avaient pas été prévues (positives ou négatives), etc. Ce type d’entretiens est basé sur un guide de questions prédéterminées (le guide de questions est disponible en annexe). De nouvelles questions peuvent émerger au fur et à mesure du déroulement de chaque entretien.

3. **Les focus groupes (FG):** Organisés avec deux groupes d’OSC bénéficiaires à Djerba, avec des bénéficiaires de certains projets associatifs et avec les fonctionnaires de la municipalité de Houmet Souk, les Focus Group ont permis un croisement des regards entre les différents participants, une mesure des changements opérés sur les groupes cibles et la détection d’effets plus qualitatifs du projet ainsi que les bonnes pratiques et les leçons apprises.

4. **L’enquête par questionnaire :** Afin de compléter la collecte de données et d’avoir une appréciation plus large de la satisfaction des différents acteurs engagés dans le projet, des entretiens téléphoniques ont été menés auprès d’OSC bénéficiaires, de consultants et de leaders d’opinion impliqués dans le projet. Une enquête par questionnaire a notamment été administrée par l’équipe d’évaluateurs durant les entretiens téléphoniques (questionnaire disponible en annexe). Elle a permis de sonder l’opinion des acteurs impliqués directement dans le projet, de croiser les données quantitatives et qualitatives collectées et de recueillir leurs recommandations sur la meilleure suite à donner à l’intervention. Le même questionnaire a été administré aux OSC bénéficiaires rencontrés dans le cadre des FG.

Au total **59 personnes** ont été contactées et/ou rencontrées dans le cadre de la mission d’évaluation. Ci-dessous figure la liste des personnes interviewées et les outils de collecte de données déployés :

Type d’acteurs	Acteurs	Outils
Équipe PNUD	<ul style="list-style-type: none"> - Chargée programmatique : Experte Cohésion Sociale ; - Chargée programmatique : Experte 	Entretiens individuels / Entretiens téléphoniques (pour compléter certaines informations)

	<p>en Appui à la gouvernance locale et à la redevabilité ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Grants Officer : Coordinateur des chargés de suivi et accompagnement; - L'associée au programme – Projet Jeunesse; - La Chargée de programme ; - Le Conseiller technique principal ; - Project Officer 	
Total Équipe d'experts		7

Acteurs	Type d'acteurs	Outils
Acteurs impliqués dans le projet Tamkeen	- Consultante Experte de la thématique Femmes vivant en milieu rural	Entretien téléphonique
	- Leader Local (jeune fille)	Entretiens téléphoniques
	-2 Acteurs impliqués dans le centre des ressources associatives de Djerba (Houmet Souk) : Le Directeur technique de la municipalité Houmt Souk et le Sous-directeur de travaux de la municipalité Houmt souk.	FG
	- 2 membres fondateurs de l'OTCS	Entretiens téléphoniques
Total acteurs		6

Acteurs	Type d'acteurs	Outils
Bénéficiaires Finaux (Jeune femmes) et	- 6 Femmes vivant en milieu rural	FG
	- 2 Jeunes étudiantes	FG
	- 1 Homme impliqué dans le budget participatif à travers les délégués de quartier (Houmet Souk)	Entretien individuel
Total bénéficiaires		9

Acteurs	Type d'acteurs	Outils
OSC	- 29 OSC	Entretiens téléphoniques

	- L'association des architectes Djerba	Entretiens individuels
	- 7 OSC de Djerba	2 FG (le premier avec 4 OSC et le deuxième avec 3 OSC)
Total OSC		37

En raison du manque de disponibilité du personnel des municipalités de Houmet Souk, Ajim et Midoun, uniquement 2 représentants de la municipalité de Houmet Souk étaient disposés à nous recevoir lors de notre déplacement à Djerba. De même, nous avons rencontré des représentants des OSC bénéficiaires qui étaient mobiles et disponibles pour se rendre au lieu des entretiens (les locaux de l'Association Citoyenneté et Liberté « ACL »). Ainsi 9 bénéficiaires se sont présentés sur les 10 ciblés⁴. Pour les FG avec les OSC, nous avons prévu de rencontrer l'ensemble des OSC bénéficiaires⁵ de la localité de Djerba que nous avons divisé en 2 groupes pour les FG. Au final, 7 OSC se sont présentées sur un total de 12 OSC contactées.

Quant à **l'échantillon** d'OSC interrogées, nous avons pris en considération les critères d'échantillonnage suivants, en concertation avec l'équipe du projet :

- ✓ 49% hommes / 51% femmes
- ✓ Représentativité selon les régions (17 gouvernorats/19 représentés dans l'échantillon) où s'est déployé le projet ;
- ✓ Diversité des projets associatifs soutenus en terme de subventions accordées (un et/ou plus d'une subvention);
- ✓ Représentativité des thématiques abordées ;
- ✓ Représentativité par nombre de projets financés (OSC ayant bénéficié d'une et/ou de plus d'une subvention)

➤ *La matrice d'évaluation :*

Une matrice d'évaluation a été élaborée par l'équipe d'évaluateurs afin de renseigner l'ensemble des indicateurs relatifs au cadre logique du projet Tamkeen. Dans cette matrice consultable en annexe 3 du rapport, l'équipe d'évaluateurs a retracé les objectifs et résultats

⁴ La cible de départ était : 5 Bénéficiaires de 2 projets d'associations performants et 5 Bénéficiaires de 2 projets d'associations moins performants.

⁵Le Président et/ou SG et le Chargé de projet pour chaque association dans la mesure du possible.

escomptés du projet suivant la chronologie du déroulement des activités depuis 2015. Dans cette matrice, les outils de collecte de données et les acteurs clés à interroger ont été identifiés selon les documents du programme.

➤ *Les outils de collecte des données :*

Afin de cadrer la phase de collecte de données, l'équipe d'évaluateurs a élaboré un certain nombre d'outils de collecte de données, appelés guides d'entretiens. Ces guides, consultables en annexe 3 du rapport, ont été affinés au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse documentaire et des entretiens organisés dans le cadre de l'évaluation.

d. Opportunités du travail d'évaluation

Parmi les principales opportunités qui ont assuré la qualité du processus évaluatif figurent :

- Une bonne disponibilité des responsables du projet tout au long du processus d'évaluation ;
- Une bonne coopération des acteurs rencontrés et approchés lors de la mission d'évaluation ;
- Une ouverture au dialogue des parties prenantes auxquelles l'équipe d'évaluation a pu avoir accès.

e. Les limites du travail d'évaluation

Tout travail d'évaluation doit tenir compte de certaines limites :

- Les ressources disponibles, notamment le temps imparti au processus évaluatif et les contraintes de calendrier qui ont exercé une certaine pression sur les consultants évaluateurs au vu de la largesse du champ d'évaluation ;
- La disponibilité des membres de l'équipe du projet, des partenaires, des bénéficiaires. En effet, 7 OSC étaient présentes pour les 2 FG à Djerba sur les 12 OSC invitées ; 19 OSC étaient injoignables pour des entretiens téléphoniques sur un total de 48 OSC contactées par téléphone ; Seulement 2 fonctionnaires de la municipalité de Houmt Souk, dont un est membre de l'association des architectes, étaient présents lors du FG à Djerba ; 1 seul contact de leader jeune sur les 3 communiqués par l'équipe PNUD était joignable pour un entretien téléphonique. De plus, le consultant en charge du reporting est resté injoignable.

De plus, lors de la collecte de données, des biais peuvent exister du fait de :

- La nécessaire subjectivité des acteurs interrogés ;
- Les spécificités du contexte d'intervention.

Le cabinet HCV développe des méthodes de travail qui permettent d'éviter, ou tout au moins de minimiser ces écueils, et ce grâce notamment à :

- Sa grande expérience sur ce type de missions et sa capacité à déployer une approche d'évaluation qualitative venant compléter les outils quantitatifs ;
- Sa capacité à mobiliser une équipe de consultants multidisciplinaire, capable de croiser les regards et d'analyser objectivement les données recueillies.

II. Le cadre de mise en œuvre du projet Tamkeen

A. STRATEGIE

1. Degré de conformité des priorités et résultats du projet avec le plan stratégique du PNUD et avec l'UNDAF

Le projet Tamkeen poursuit deux objectifs spécifiques⁶ qui traduisent ses thématiques clé d'intervention. En travaillant sur le renforcement de la cohésion sociale et la prévention des conflits et de la violence, le projet contribue directement à l'objectif de développement durable 16 : « *Paix, justice et institutions efficaces* »⁷. La réalisation de ce but passe inévitablement par l'établissement d'institutions intègres et transparentes dans un contexte d'égalité sociale et de décentralisation du pouvoir. De plus, par son approche transversale qui met un point d'honneur sur les valeurs participatives et inclusives du développement durable, Tamkeen contribue également à l'atteinte des objectifs de développement durable 17 : « *Partenariats efficaces* »⁸, 10 : « *Inégalités réduites* »⁹ et 5 : « *Egalité des sexes* »¹⁰.

Par ailleurs, Tamkeen s'inscrit dans la réalisation du résultat attendu 2.1 du Plan-Cadre d'aide au développement en Tunisie 2015-2019 : « *Gouvernance démocratique* »¹¹, et qui s'articule autour de deux effets :

- Effet 1. : *Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre.*

⁶Objectif spécifique 1 - La promotion de la citoyenneté et le renforcement de la cohésion sociale- *Objectif spécifique 1.1* - La promotion de l'engagement citoyen et le développement de sa participation aux affaires publiques - Résultat 1 - Un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile est mis en place ; Résultat 2 - Les mécanismes de participation citoyenne à la gouvernance locale sont renforcés;- *Objectif spécifique 2.1* - Le renforcement de la cohésion par la promotion du dialogue - Résultat 3 – Les capacités de la société civile dans les zones cibles sont renforcées en vue de sa professionnalisation ; Résultat 4 - Les initiatives pour la promotion de la citoyenneté sont appuyées dans les régions cibles.

Objectif spécifique 2 - Le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie/ volet société civile - Résultat 1 - Le rôle des OSC dans la contribution au renforcement de la gouvernance au niveau légal et institutionnel est appuyé ; Résultat 2 - Le rôle de la société civile dans la création d'îlots d'intégrité est renforcé ; Résultat 3-Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle locale sont renforcées ; Résultat 4 - Les initiatives des OSC de promotion des îlots d'intégrité à l'échelle sectorielle sont renforcées ;

⁷<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/>

⁸<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

⁹<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

¹⁰<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

¹¹<http://www.onu-tn.org/uploads/documents/15107590912.pdf>

- Effet 2 : *l'Etat adopte une nouvelle organisation administrative aux niveaux régional et local, répondant aux aspirations des Tunisiens à un modèle de gouvernance démocratique, basé sur la participation citoyenne et la redevabilité.*

L'ensemble des thématiques du projet, à savoir la décentralisation et la gouvernance locale, la redevabilité et la cohésion sociales s'articulent autour de l'effet 2 ci-dessus. Quant au premier effet, il est appuyé par Tamkeen à travers la collaboration avec les institutions publiques et les OSC concernées par les thématiques d'intervention.

Par ailleurs, le plan stratégique du PNUD 2014-2017 a pour principe le développement humain durable. Sa vision est d'«*aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion*»¹². Dans ce cadre, Tamkeen a beaucoup misé dans son approche sur le développement humain, défini par le PNUD comme étant la «*nécessité d'élargir les choix des individus en privilégiant le renforcement du capital humain et l'usage que chacun fait de ses nouvelles capacités*»¹³. En effet, par l'incitation du citoyen à pratiquer ses droits en participant activement aux processus de prise de décision et de contrôle politique d'une part, et par le renforcement des capacités des partenaires et des bénéficiaires et l'enracinement des valeurs communes censées fonder le contrat social et préserver le vivre-ensemble dans un cadre pacifique¹⁴ d'autre part, Tamkeen s'inscrit parfaitement dans l'axe stratégique de son plan d'intervention dans le pays.

Tamkeen s'inscrit également de manière claire dans le deuxième secteur d'activité déterminé par le plan stratégique du PNUD : «*Gouvernance démocratique, inclusive et efficace*» et contribue ainsi aux résultats attendus de ce plan, dont nous citerons principalement les suivants : «*institutions plus renforcées, pays à même de réduire les risques de conflits, croissance et développement inclusifs et durables*». Le projet se positionne aussi sur les deux autres secteurs d'activités restants du plan, à savoir la résilience et le mode de développement durable, sachant que ces trois secteurs se complètent harmonieusement.

2. Un projet basé sur une analyse claire de la situation de départ s'appuyant sur des données probantes

¹²Plan stratégique du PNUD : 2014 - 2017

¹³Rapport sur le développement humain, PNUD, 1990 issu du document 'Plan stratégique du PNUD : 2014 – 2017'.

¹⁴ L'approche préconisée en matière de cohésion sociale. Source : Rapport Annuel (2016) du projet Tamkeen.

La théorie du changement adoptée¹⁵ par le projet est appuyée par plusieurs études réalisées par le PNUD et qui ont dressé un état des lieux complet de la situation de départ du projet et analysé le contexte et les dynamiques du pays, révélant de nombreux liens de causalité. Cette étude du contexte a été alimentée par des ateliers de concertation avec les parties prenantes pour trouver des solutions participatives¹⁶ et a été enrichie par une cartographie des OSC pour affiner le ciblage et la portée du projet.

De plus, le positionnement du PNUD en tant que partenaire clé de la transition démocratique du pays et allié de confiance de la société civile lui confère une position stratégique et la crédibilité nécessaire pour assurer un rôle d'intermédiation entre institutions et citoyens. Mohamed El Mounir, conseiller principal du projet Tamkeen, explique à ce sujet que le PNUD a toujours veillé à s'adapter aux priorités du pays dans la genèse et l'implémentation de ses différents programmes, ce qui renforce sa crédibilité et la pertinence de ses réponses. En effet, de 2011 à 2015, l'enjeu principal était d'engager les réformes et la priorité du gouvernement était que les citoyens adhèrent au dialogue constitutionnel. A partir de 2015, il s'agit pour le pays de consolider les acquis et de renforcer sa résilience face aux crises.

Aussi, les orientations de Tamkeen se sont fondées sur les résultats et leçons apprises de précédents projets du PNUD sur lesquels le projet capitalise : « *Appui au processus constitutionnel, parlementaire et du dialogue en Tunisie* » de 2012-2015 pour l'axe promotion de la citoyenneté et de la cohésion sociale ; « *Appui à l'établissement d'un système national d'intégrité (SNI)* » ; « *Appui à la réforme du secteur sécuritaire (RSS)* » et « *Appui au développement local (ADL)* »¹⁷ pour l'axe de renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie/volet société civile. En composant avec les recommandations et acquis de précédentes interventions, le projet s'est effectivement construit sur une base solide se nourrissant d'expériences vécues et de preuves avérées, d'un positionnement consolidé de l'organisation, de partenariats solides, d'une connaissance fine du terrain et d'une riche base de données.

¹⁵Théorie du changement, conformément aux effets et produits attendus du programme pays 2015-2019 : « *D'ici 2019, les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre* »

¹⁶Avec des échantillons des populations cibles, notamment des jeunes et des femmes vivant en milieu rural. Entretien avec Mme Chahrazed Ben Hamida, experte en cohésion sociale du projet Tamkeen et Entretien avec Mme Najet Karaborni, experte auprès des Nations Unies.

¹⁷Documentation : ProDoc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé

Le projet Tamkeen vient en outre approfondir certains axes d'intervention du PNUD. Par exemple, l'axe jeunesse a évolué vers l'appui au Ministère des affaires de la jeunesse et des sports pour l'élaboration de la « *vision sectorielle de la jeunesse* »¹⁸ qui s'inscrit dans le cadre de la politique du gouvernement et du plan quinquennal 2016-2020, et pour l'opérationnalisation¹⁹ de cette vision. Tout comme le projet a inclus une dimension relative à la prévention de l'extrémisme violent impliquant entre autres²⁰ les femmes vivant en milieu rural et mobilisant leur potentiel dans le renforcement de la résilience communautaire. Cette intervention spécifique n'était pas prévue initialement. Elle a été conçue et mise en œuvre dans la continuité d'une première intervention qui avait révélé²¹ un potentiel important et une forte demande des bénéficiaires elles-mêmes. En outre, l'intervention pour la PEV s'insère dans le cadre plus global de renforcement de la cohésion sociale. Le volet de la PEV comprend différents axes qui s'alignent avec le plan d'action du secrétaire général des NU pour la PEV ainsi qu'avec la stratégie nationale en la matière. Parmi ces axes figurent le renforcement des capacités des acteurs stratégiques (dont les femmes) et l'appui aux initiatives de la SC. D'où l'appui aux 20 initiatives de la SC qui ont visé les femmes en milieu rural pour la PEV²².

Enfin, il est à souligner qu'une analyse détaillée des composantes stratégiques du projet a été menée au préalable de la mise en œuvre de Tamkeen, permettant de déterminer et clarifier l'approche à déployer, notamment en termes de choix des populations cibles et des régions prioritaires. En ce sens, plus d'une étude et enquête ont été menées, dont l'enquête sur la SC en Tunisie en 2012²³ ou celle sur l'éducation et la citoyenneté dans 11 pays arabes en 2013²⁴. La démarche déployée par le projet tient également compte de différents autres éléments dont : les résultats d'anciens programmes (Soutien au processus parlementaire, constitutionnel et du dialogue national en Tunisie 2012) ; l'anticipation des risques pays (politiques, sociaux et économiques) et des défis de mise œuvre; l'identification des ressources

¹⁸ Document de la vision sectorielle de la Jeunesse (2018-2020) disponible au lien suivant : https://drive.google.com/file/d/1x2qKpSZM1WgE1or0992TymNk-ETHw__Z/view?usp=sharing

¹⁹<http://www.sport.tn/index.php/ar/>.

²⁰L'intervention du projet en matière de PEV s'est appuyée sur différents points d'entrée (NTIC, dialogue, AGR...) et a mobilisé différents acteurs stratégiques (jeunes, leaders locaux, femmes, société civile...)

²¹ Propos recueillis de l'entretien avec Mme Chahrazed Ben Hamida, experte en cohésion sociale du projet Tamkeen, PNUD et de l'entretien avec Mme Najet Karaborni experte auprès des Nations Unies.

²²Propos recueillis auprès de Mme Chahrazed Ben Hamida, experte en cohésion sociale du programme.

²³ « La société civile dans une Tunisie en mutation », PNUD 2012 ; « Diagnostic rapide des capacités et des besoins des organisations de la société civile des gouvernorats de Tataouine et de Médenine », PNUD 2012.

²⁴L'étude du Carnegie Middle East Center, 2013, sur l'éducation à la citoyenneté dans 11 pays arabes, dont la Tunisie, qui souligne que l'engagement citoyen est souvent limité au bénévolat dans les organisations caritatives.

nécessaires y compris les partenariats potentiels du projet. Le projet a également pris le soin de préciser les ressources, les partenaires et le type de coopération à favoriser²⁵, avec une mise en exergue de ses atouts et en tenant compte des conditions et des risques qui s'appliquent à son contexte.

B. STANDARDS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

1. Application des valeurs et principes des droits humains, d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes

Dans son plan stratégique 2018-2021, le PNUD s'est fixé 3 grandes priorités²⁶ d'intervention liées au contexte particulier de la Tunisie ainsi que 6 réponses²⁷ intégrées aux grands défis du pays. Parmi ces réponses, quatre²⁸ ciblent directement les citoyens et appellent logiquement à **des actions de proximité**. Cette proximité des citoyens permet en effet de mieux cerner leurs attentes afin de concevoir des réponses qui répondent de manière la plus pertinente aux besoins réels de la population. Le choix du projet Tamkeen de collaborer avec des OSC locales et proches de leurs communautés, en appuyant particulièrement celles des régions prioritaires, permet d'étendre son champ d'action et augmente **la probabilité d'atteindre les populations les plus enclavées et défavorisées**, que les associations bien implantées localement arrivent le mieux à approcher. En outre, cette approche soutient parfaitement le principe des Nations Unies de « *ne laisser personne de côté* ». Les objectifs même du projet, qui prône les principes de bonne gouvernance, d'inclusion, de participation et de redevabilité, ne laissent pas de doutes quant à **l'application et au respect des valeurs fondamentales des droits humains** dans sa conception.

Le projet porte également une attention particulière aux notions d'égalité des genres, d'appui aux jeunes et aux groupes vulnérables. Ceci a été mis en relief autant dans sa conception que lors du développement et de la mise en œuvre de ses activités, notamment par la formulation **d'indicateurs de suivi qui tiennent compte du genre et de l'âge des groupes cibles**

²⁵Coopération sud-sud et coopération triangulaire

²⁶Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes ; accélérer les transformations structurelles ; renforcer la résilience aux crises

²⁷Éliminer la pauvreté ; gouvernance pour des sociétés en paix, justes et inclusives ; prévention des crises et renforcement de la résilience ; Environnement : des solutions basées sur la nature ; Énergie propre et durable ; autonomisation des femmes et égalité des genres.

²⁸Éliminer la pauvreté ; gouvernance pour des sociétés en paix, justes et inclusives ; prévention des crises et renforcement de la résilience ; autonomisation des femmes et égalité des genres.

(Exemple : nombre de participants et nombre de femmes participantes) à atteindre dans la programmation des différentes activités du projet. L'orientation du projet en faveur des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables s'est traduite par le lancement d'appels à projets visant spécifiquement ces populations : prévention de la violence et des conflits²⁹ et vision sectorielle de la jeunesse³⁰, et également celui visant les femmes vivant en milieu rural en tant que pierre angulaire de la prévention de l'extrémisme violent³¹. L'autonomisation des femmes, également promue par Tamkeen, figure d'ailleurs parmi les impacts les plus significatifs que le projet a pu générer à ce jour, comme détaillé dans la partie impact de ce rapport.

2. Intégration des principes de durabilité et de résilience

Les principes de durabilité et de résilience ont été intégrés au projet dès sa conception. En effet, non seulement le projet s'inscrit dans la continuité d'interventions précédentes, **inscrivant ainsi l'action du PNUD dans la durée**, mais il capitalise également sur les résultats et les bonnes pratiques d'autres projets de l'organisation et se base sur plusieurs études qui ont permis d'acquérir une connaissance fine du contexte, du terrain et des besoins des groupes cibles. Cette approche permet de **concevoir des réponses particulièrement adaptées**, et donc **aux effets durables et résilients** face aux chocs de toutes natures.

La durabilité et la résilience se manifestent ensuite dans l'approche participative qui sous-tend le projet et qui s'est concrétisée par des partenariats stratégiques entre le PNUD, les OSC et diverses institutions publiques³². Par **la co-construction de ses réponses** et actions avec ses partenaires locaux, le PNUD renforce leur pérennité et résilience face aux aléas du contexte, car il renforce leur appropriation par les acteurs de terrain.

Ces valeurs se reflètent également dans les objectifs transversaux, les approches préconisées et les orientations méthodologiques des 8 AAP lancés, et qui s'orientent vers **la promotion de la coopération et de l'inclusion d'acteurs locaux**. La création de synergies multisectorielles

²⁹Source document AAP 02

³⁰Source document AAP 08

³¹Source document AAP 06

³²Notamment le Ministère de la jeunesse et des sports sur la thématique VSJ, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dans le cadre de la PEV au sein des universités, l'OTCS dans la promotion du dialogue, L'INLUCC pour la lutte contre la corruption.

et d'un climat de concertation multi-acteurs est en effet une condition *sinequanone* à l'ancrage et à la pérennisation des acquis des projets appuyés par Tamkeen.

De plus, Tamkeen s'est focalisé sur le renforcement des capacités d'OSC jeunes et bien implantées localement, ainsi que celles d'une diversité d'autres acteurs. Il a permis de contribuer à la professionnalisation des OSC et à former les bénéficiaires et les partenaires des projets. De telles actions renforcent la durabilité des effets du projet par l'appropriation des acteurs ciblés de ses valeurs et objectifs. Une fois leurs capacités renforcées, ces acteurs gagnent en autonomie et deviennent capables de poursuivre les actions et à les dupliquer, avec ou sans l'appui du projet.

3. Durabilité environnementale

Tous les programmes du PNUD doivent subir un examen préalable environnemental et social. En cas d'absence de cet examen, l'exigence de conformité aux normes environnementales et sociales est toujours maintenue³³. Cet engagement est reflété dans la grille évaluative des deux premiers appels à projets³⁴ lancés.

Cependant, les mesures pour renforcer les bénéfices environnementaux ne sont pas systématiquement intégrées dans le projet. Elles le sont toutefois pour des projets appuyés dans le cadre de Tamkeen et dont la thématique est environnementale ou pour le projet de construction³⁵ du centre de ressources associatives à Djerba. Aussi, afin de réduire et mieux gérer l'impact environnemental du projet, le PNUD ne finance pas les activités de production de flyers et de pancartes³⁶, fortement consommatrices de papier et de plastique.

C. GESTION & SUIVI

³³ « Procédure d'examen préalable environnemental et social », PNUD, 2014 : <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Social-and-Environmental-Policies-and-Procedures/UNDP-Social-Environmental-Screening-Procedure-FRENCH-1January2015.pdf.pdf>

³⁴ Le critère d'évaluation stipule : « La proposition contient-elle des éléments spécifiques apportant une valeur ajoutée, tels que des aspects environnementaux, la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des sexes, les besoins des infirmes, les droits des minorités et les droits des populations indigènes ou l'innovation et de meilleures pratiques [ainsi que les autres éléments complémentaires mentionnés dans la section 1.2 des lignes directrices à l'intention des demandeurs]? ».

³⁵ Une construction axée sur le respect de l'environnement dans sa conception et dans ses activités.

³⁶ Entretien avec Mme Wafa Madder, Project officer

1. Le dispositif de suivi et évaluation adopté par le PNUD

Le suivi consiste à **collecter** et à **analyser** systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans préétablis, et vérifier leur conformité avec les normes en vigueur. Il permet **d'adapter les stratégies** et de **guider la prise des décisions** relatives à la gestion du projet. Dans le tableau ci-dessous figure une comparaison entre les bonnes pratiques en matière de suivi-évaluation et le dispositif de suivi-évaluation déployé par l'équipe Tamkeen durant l'exécution du projet :

Les bonnes pratiques en suivi-évaluation : 	Le dispositif de suivi-évaluation du projet Tamkeen
<p>Soutenir la mise en œuvre du projet avec des rapports fiables, fondés sur des preuves, un dispositif et des instruments de suivi.</p>	<p><u>Le projet Tamkeen a mis en place une matrice de suivi du projet contenant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des rapports trimestriels de progrès - Un journal des problèmes mis à jour trimestriellement - Des réunions semestrielles du Comité de pilotage - Un plan de suivi-évaluation établi sur Atlas et mis à jour trimestriellement - Des retraites internes de capitalisation (3 fois/an) - Une évaluation à mi-parcours à la fin de l'année 2015³⁷ <p><u>Concernant le Suivi-évaluation des projets mis en œuvre par les OSC, un dispositif de suivi³⁸ a été mis en place comprenant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un tableau de bord hebdomadaire - Des réunions techniques - Un système de validation des notes conceptuelles - Des visites de terrain - Un appui au reporting des OSC - Des évaluations à mi-parcours et finale des projets des OSC <p><u>Les instruments de suivi implémentés sont les suivants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des fiches d'activité - Un suivi indirect de l'avancement des projets des OSC bénéficiaires de la part des personnes externes (un feedback pris de personnes ressources comme par

³⁷ Source: All 2 Projet Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014

³⁸ Source : All 2 Projet Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014

	exemple les partenaires, les présidents de municipalités, d'autres OSC...)
Contribuer à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances	Selon le plan de suivi établi par le PNUD, une capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises qui se déroule une fois par an pour tirer les enseignements pertinents et contribuer à l'apprentissage.
Soutenir les principes de redevabilité et de respect des règles : conformité du travail aux normes et attentes établies	<p>- Le coordinateur des chargés de suivi reporte quotidiennement à son superviseur ainsi qu'au reporting officer et aux chargés programmatiques.</p> <p>- Il transmet les rapports d'activités et d'exécution financière de manière régulière aux partenaires financiers et au comité de pilotage pour assurer le suivi financier³⁹.</p>
Offrir aux parties prenantes/ bénéficiaires, la possibilité de donner leur avis et leur perception	<p>- Selon le plan de suivi adopté par le projet Tamkeen, les rapports de progrès périodiques sont présentés annuellement et à la fin du projet au comité de pilotage. Ce comité comprend un <u>représentant du partenaire financier</u>, et il peut autoriser les ajustements, y compris budgétaires.</p> <p>-A travers l'organisation des revues à mi-parcours et finales avec les OSC et grâce aux missions de suivi sur terrain, les chargés de suivi collectent les avis et perceptions des OSC pour les prendre en compte. Ils ont aussi pu prendre des mesures d'amélioration au niveau des instruments de suivi à savoir l'adoption de <i>fiches d'activités</i> qui servent non seulement à suivre étroitement tout changement potentiel au cours de l'avancement des projets des OSC, mais également à mieux organiser la gestion des activités par des OSC jeunes ayant peu ou pas d'expérience.</p>
Promouvoir et célébrer le travail afin de valoriser les réalisations et les succès, ce qui agit sur le moral et favorise la mobilisation des ressources	L'évaluation du projet Tamkeen, menée par une équipe de consultants externes, mettra en évidence les réalisations et le succès du travail accompli, ce qui contribuera à la mobilisation des ressources.

Tableau 1 : Les modalités de suivi du projet Tamkeen

³⁹ Idem

Le comité de pilotage qui assure la supervision de l'exécution du projet est composé de :

- Un représentant du Gouvernement tunisien (Ministère chargé du développement et de la coopération internationale) ;
- Un représentant du partenaire financier ;
- 2 à 3 représentants des organisations de la société civile.

Plusieurs moments collectifs ont rassemblé les membres de l'équipe du PNUD dans le cadre de retraites internes pour renforcer la cohésion d'équipe et lui permettre de se conformer aux PTA fixés. Chaque année, le rythme des retraites s'établit comme suit :

- Une première retraite de planification en début d'année ;
- Une retraite de mi-parcours, vers juin/juillet de chaque année, pour une éventuelle revue programmatique et une préparation des plans d'accélération en cas de retards constatés, de changements au niveau des activités ou de révisions budgétaires ;
- Une retraite finale vers novembre-début décembre avant la clôture de l'année dans le but de réfléchir collectivement au futur du projet, reporter à l'année suivante ce qui n'a pas pu être réalisé dans l'année en cours et définir les prochaines orientations stratégiques.

De plus, l'équipe s'appuie sur des plans de suivi et d'évaluation conformément aux règles mises en place par le PNUD afin de :

- Mesurer le degré d'avancement du projet et d'atteinte des résultats escomptés, à travers le suivi des indicateurs qui se fait par trimestre ou selon la fréquence de suivi de chaque indicateur
- Suivre et gérer trimestriellement les risques, identifiés dans le journal de risque pour prendre les mesures nécessaires
- Capitaliser une fois par an, sur les bonnes pratiques et sur les leçons apprises
- Veiller à l'assurance qualité du projet une fois par an
- Mener une révision interne des données au moins une fois par an afin d'apporter d'éventuelles corrections
- Étudier les rapports d'avancement des activités à la fin de chaque année⁴⁰.

Ces moments collectifs sont complétés par des réunions d'équipe régulières qui se tiennent selon les exigences du projet et de manière à effectuer des ajustements nécessaires, à assurer

⁴⁰Pro Doc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé

un bon suivi des activités et une bonne capitalisation des informations. Ces réunions aident à la coordination entre les différents intervenants, renforcent la cohésion d'équipe et facilitent la bonne circulation de l'information.

Les vérifications du bon déroulement du projet se font à plusieurs niveaux : par les chargés thématiques, par la Project officer et par le conseiller technique principal à travers des outils dédiés pour renseigner sur les avancées et les réalisations, notamment le tableau de bord de suivi des activités des OSC. Pendant les périodes charnières⁴¹, l'équipe conçoit le planning des activités de façon hebdomadaire et suit l'exécution des activités tout en se référant à chaque fois au PTA.

Toutefois, malgré toutes les modalités de suivi indiquées dans le (tableau 1), certaines difficultés ont émergé au cours de l'avancement du projet Tamkeen, et qui sont synthétisées dans le tableau qui suit :

Difficultés rencontrées au niveau du Suivi	Mesures prises
(1) Faiblesse des capacités des OSC au niveau local ⁴² : - Une qualité moyenne des projets portés par les OSC. - Rapports narratifs descriptifs	Des formations supplémentaires sur terrain ont été menées par l'équipe de gestion pour renforcer les capacités des OSC.
- Mauvaise gestion des ressources par les organisations de la société civile partenaires (<i>Risque Opérationnel</i>) ⁴³	Un mécanisme de suivi rapproché a été mis en place pour atténuer le risque à travers des exercices pratiques en gestion de la caisse, en inventaire des équipements, etc., notamment en s'inspirant des modèles d'IFEDA.
(2) Un grand taux de rotation au niveau des effectifs des OSC	L'exigence d'avoir le président de l'OSC et le trésorier pendant les formations pour garantir une forme de continuité et un reporting de qualité.
(3) Le manque d'expérience de certains chargés de suivi	Le coordinateur des chargés de suivi, en plus de chapeauter le suivi à travers le tableau de bord, assure

⁴¹Généralement, ce sont les deux derniers mois de l'année lors de la clôture des activités

⁴² Source : Rapport_Progrès KOICA_Redevabilité Sociale T1

⁴³ Source : All 2 Projet Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014

	quand c'est nécessaire un suivi rapproché des membres de son équipe et décide de la réaffectation des chargés de suivi en cas de besoin.
(4) Le risque sécuritaire dans les gouvernorats du Sud conduit au ralentissement de l'organisation de certaines missions de terrain dans le cadre de l'accompagnement et du suivi des associations partenaires.	Quand ce risque était avéré, l'équipe de projet a procédé au changement des lieux de rencontre vers des zones plus sécurisées (Sfax, Sousse ou Tunis) ⁴⁴ .
(5) Effectif des chargés de suivi qui n'est pas suffisant pour assurer des visites terrain régulières : 2 personnes pendant les revues pour un nombre croissant des OSC soutenues.	- L'équipe a garanti une grande disponibilité des chargés de suivi à travers l'e-mail/ le téléphone.

Tableau 2 : Difficultés au niveau du suivi et mesures prises

Ces difficultés sont expliquées ci-dessous :

Difficulté (1) : Bien que ce fût un choix du PNUD de cibler de jeunes associations ayant peu ou pas d'expérience en matière de gestion de projets, le coordinateur des chargés de suivi constate que la majorité des OSC bénéficiaires des subventions ne justifient pas des capacités nécessaires en matière de gestion et suivi de leurs projets (comme définir et renseigner des indicateurs de performances, définir un cadre logique cohérent, etc.).

En plus de la difficulté citée ci-haut, les OSC ont également rencontré des difficultés au niveau du reporting narratif, jugé beaucoup trop descriptif et pas suffisamment analytique par les chargés de suivi dans la mesure où il renseigne généralement les activités organisées et non pas les difficultés rencontrées, les résultats obtenus, les réussites et les échecs, le degré d'engagement des partenaires, etc.

Afin de répondre à ces difficultés, un appui technique dédié aux associations a été mis en place à travers des formations animées par des experts pour renforcer les capacités des militants associatifs en matière de gestion financière et administrative, particulièrement en

⁴⁴ Source : 2015_Rapport Tamkeen 2015

suivi et évaluation de projet, ainsi qu'une formation portant sur les modalités de reporting afin d'améliorer la qualité des rapports narratifs, tout en ayant recours à des exercices d'application pratiques.

Difficulté (2) : Le coordinateur des chargés de suivi relève le taux de rotation élevé des membres des OSC appuyées : « *30 filles de l'association "Ain" pour le développement de Ben Guerdane ont bénéficié de formations du PNUD, mais elles ont quitté l'association au bout de 2 ans* », explique-t-il. Pour lui, cette instabilité explique en partie la faible qualité du reporting, eu égard à la fuite des compétences au sein des associations formées. Comme solution à cette difficulté, l'équipe de projet exige des associations la présence du président de l'OSC ainsi que du trésorier durant les formations afin de s'assurer d'une certaine stabilité des représentants des OSC partenaires.

Difficulté (3) : En plus de la rareté du profil de « Chargé de suivi de projets associatifs » sur le marché de l'emploi, l'équipe de chargés de suivi du PNUD n'a cessé de changer dans sa composition au fil du temps. Le coordinateur des chargés de suivi, en plus d'assurer sa fonction principale de pilotage de tout le suivi, se retrouve parfois obligé de combler le manque d'expérience des chargés de suivi (en communication avec les OSC, en maîtrise du volet financier et programmatique, etc.) en suivant avec eux et de plus près l'avancement des projets des OSC et en validant les notes conceptuelles et les fiches d'activités. Pour lui, cet accompagnement rapproché des chargés de suivi est indispensable pour leur professionnalisation et afin d'éviter d'éventuels problèmes au niveau du suivi des projets associatifs.

Difficulté (4) : Dans le cadre du suivi des projets et du renforcement des capacités des associations partenaires, certaines missions de terrain ont été décalées à cause l'instabilité au niveau sécuritaire de la zone Sud ciblée par le projet. Pour faire face à ce risque sécuritaire, l'équipe de projet a prévu un plan alternatif qui consiste à changer les lieux de rencontres et de tenue des activités de plaidoyer vers des zones plus sécurisées comme Sfax, Sousse ou Tunis.

Difficulté (5) : Tel que détaillé dans la partie efficacité, le manque d'effectif au niveau de l'équipe de chargés de suivi a eu pour conséquence de réduire le nombre de visites de terrain. Cette difficulté a été dépassée grâce au déploiement d'une équipe d'expert.e.s chargé.e.s du suivi et de l'accompagnement des OSC jugée **très disponible, à l'écoute et réactive** par la

quasi-totalité des OSC interrogées, bien que ce suivi ait été réalisé à distance (par mail et téléphone).

Le projet veille par ailleurs à réaliser des évaluations à mi-parcours et finales à l'issue de chaque AAP lancé, notamment pour la révision des indicateurs des résultats et des objectifs attendus, ce qui permet de suivre de près les résultats des OSC et l'impact de leurs interventions. Les outils et actions de suivi déployés par l'équipe chargée du suivi sont les suivants⁴⁵:

- ✓ Chaque semaine, des échanges ont lieu avec les associations (par téléphone ou mail) et un tableau de suivi hebdomadaire est mis à jour ;
- ✓ Pour chaque association, des informations renseignent sur les livrables reçus et les problèmes rencontrés ;
- ✓ Un tableau d'évaluation du risque est tenu régulièrement à jour pour le suivi du plan financier/ d'éventuels retards d'exécution des projets ;
- ✓ Un tableau de bord est tenu pour les associations qui ont achevé leurs projets, avec le suivi des activités préalables au rapport final ;
- ✓ La validation des activités associatives en amont (le plan d'action, la note conceptuelle, le budget, le public cible et leur conformité au plan d'action) et en aval (validation des compte-rendu des activités) ;
- ✓ Une revue à mi-parcours est automatiquement organisée pour rassembler les associations bénéficiaires d'un même AAP et pour mieux connaître leurs projets et leurs réalisations ;
- ✓ Une revue finale a lieu pour la capitalisation des actions réalisées.

Ainsi, l'équipe Tamkeen s'appuie sur **un dispositif riche et complet de suivi-évaluation** des projets associatifs. Ce dispositif a été conçu et utilisé dans le cadre d'interventions précédentes à Tamkeen. Mais au vu son efficacité en matière de suivi et évaluation, de gestion des risques et d'appui aux organisations émergentes de la société civile, le PNUD a généralisé son utilisation et l'a notamment reconduit pour Tamkeen. Son efficacité est désormais avérée, comme l'explique l'un des chargés de suivi de l'équipe du projet : « *Un de nos partenaires financiers nous a réclamé ce dispositif de suivi afin de l'appliquer à son tour* ».

⁴⁵ Source : interview avec le Grants Officer.

2. Des indicateurs de suivi pertinents

Afin d'assurer un suivi des résultats systématique, axé sur les effets et l'impact du projet et fondé sur des preuves concrètes, le cadre logique du projet s'est enrichi d'un certain nombre d'indicateurs de suivi et d'évaluation de deux types :

- *Quantitatifs* (exemple : Nombre de bloggeurs et acteurs, Nombre de jeunes sensibilisés à l'ODD 16, pourcentage des femmes formées...);
- *Qualitatifs* (exemples : Disponibilité de l'analyse et du mapping du phénomène de l'extrémisme violent, Degré d'implication de l'OTCS dans la mise en œuvre de la stratégie nationale, Diagnostic de faisabilité pour le développement d'un module de recherche sur la cohésion sociale, Disponibilité d'une étude sur les attentes des femmes et leur rôle dans la PEV...)

Le mix privilégié entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs représente une bonne pratique au vu des ambitions d'un tel projet en matière de changements à provoquer. En effet, Tamkeen vise surtout à provoquer des changements « *soft* », purement qualitatifs, et qui ont trait aux changements des perceptions, des mentalités, des opinions et des relations entre acteurs. Si les indicateurs quantitatifs sont nécessaires à la mesure de la portée d'un tel projet, ils ont généralement du mal à capter les changements plus qualitatifs décrits ci-haut.

De plus, les objectifs et résultats à atteindre ont été complétés par des indicateurs de suivi définis de manière SMART, c'est-à-dire *spécifiques* aux objectifs du projet Tamkeen, *mesurables* qualitativement et quantitativement, *atteignables* à un coût raisonnable, *pertinents* et bien définis dans le *temps*.

Cependant, certains indicateurs ont été révisés et/ou changés par l'équipe du projet durant l'élaboration des plans d'action annuels pour qu'ils gagnent en pertinence et qu'ils permettent de son seulement renseigner le déroulement des activités, mais aussi les résultats atteints⁴⁶.

⁴⁶ Par exemple, au niveau du cadre logique du pro-doc redevabilité publique, l'indicateur 1.3: « *Nombre de sessions de renforcement des capacités réalisées* », renseignait une activité et non pas l'output 1. Il a donc été changé plus tard comme suit : « *Niveau de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des OSC dans les régions cibles* ».

D'autres indicateurs, qui ne figuraient pas au niveau des pro-docs, ont été ajoutés par la suite dans les plans de travail annuels compte tenu de leur importance (voir détail dans le tableau du cadre logique en annexe).

Enfin, la majorité des indicateurs de suivi définis dans le cadre logique du projet sont pertinents et ont par ailleurs bien pris en considération **l'aspect genre** en fixant des cibles annuelles à atteindre désagrégées selon le sexe⁴⁷. Ces indicateurs servent à mesurer de manière simple et fiable les progrès accomplis, les changements intervenus par rapport aux résultats, ainsi que les justifications pour les retards constatés.

3. La gestion des risques et des défis rencontrés

La matrice des risques a pour objectif d'identifier les risques potentiellement impactants pour le bon déroulement du projet. Le PNUD a mis en place un dispositif de suivi et de veille afin de prendre les mesures nécessaires pour en réduire l'impact. A travers une analyse anticipée et un suivi régulier des facteurs de risque susceptibles d'affecter l'exécution du projet, l'équipe de suivi a réussi à adapter ses actions par la mise en place, à temps, de mesures d'atténuation efficaces. Le suivi des risques se fait trimestriellement à travers la tenue d'un journal des risques par l'équipe projet.

Pour ce faire, l'équipe s'est notamment appuyée sur le département de la sûreté et de la sécurité (UNDSS) qui lui fournit quasi quotidiennement une analyse des risques sécuritaires. Le journal des risques tenu par l'équipe de projet repose sur un système de notation (de 1 à 5) pour apprécier l'impact et la probabilité d'occurrence des différents risques anticipés. Ce journal est actualisé régulièrement sur le système Atlas⁴⁸. C'est ainsi que l'équipe projet a pu se tenir informée des évolutions du contexte au fur et à mesure de l'avancement du projet.

L'analyse de la matrice des risques et des mesures de mitigation déployées révèle une **très bonne maîtrise des risques** par l'équipe projet. La fréquence de mise à jour de cette matrice pour appréhender les défis rencontrés et les actions à mettre en place semble être adaptée au

⁴⁷Exemple d'indicateur genré: « Au moins 350 acteurs de la SC formés dans les zones cibles, dont au moins 50% de femmes ».

⁴⁸ Atlas est le progiciel de gestion intégré (ERP) utilisé par le PNUD pour assurer la gestion de ses ressources financières et humaines. Il relie les bureaux de l'agence dans les 177 pays ou territoires où elle est représentée, avec son Siège, à New York. Il permet de créer et de gérer les projets, d'en suivre la mise en œuvre, de mettre à jour les risques et hypothèses, d'effectuer des révisions budgétaires, d'extraire des données et des rapports financiers, etc. (Source : Prodoc du Projet Tamkeen Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014).

contexte du pays et aux besoin du projet, selon le conseiller technique principal. Pour lui, ce suivi et cette analyse rigoureuse des risques a permis d’en atténuer les effets.

Les risques identifiés par l’équipe projet sont classés selon leur nature⁴⁹ :

➤ **Les risques sécuritaires**

Année	Risques : Facteurs susceptibles d’affecter l’exécution	Plan alternatif adopté : mesures d’atténuation des risques
2015 2016 2017 2018 2019	<p>La situation sécuritaire qui a suivi le 14 janvier 2011 est caractérisée par une insécurité interne : aggravée par les répercussions, notamment dans les gouvernorats du Sud, de la situation sécuritaire en Libye et de la grande porosité des frontières tuniso-libyennes, ayant favorisé le développement d’activités terroristes et criminelles.</p> <p>=> Ralentissement de la mise en œuvre des activités du projet dans la zone cible :</p> <p>l’organisation de missions de terrain dans le cadre de l’accompagnement et du suivi des associations partenaires.</p>	<p>✓ <i>Organisation des activités dans des villes sécurisées comme Sfax, Sousse ou Tunis, en attendant l’apaisement de la situation dans le sud.</i></p>

Il est à noter qu’à partir de 2018, la situation sécuritaire s’est nettement améliorée dans le pays. Selon le Conseiller technique principal, les risques d’ordre sécuritaire ont eu très peu d’impact sur l’équipe et le projet Tamkeen.

➤ **Les risques politiques**

⁴⁹ Source : Les rapports annuels 2015, 2016 et 2017, le rapport semestriel de 2018 et trimestriel de 2019.

Année	Risques : Facteurs susceptibles d'affecter l'exécution	Plan alternatif adopté : mesures d'atténuation des risques
2017	<p>Le retard dans l'organisation des élections locales : entraine une faible implication des interlocuteurs institutionnels et ne permet pas l'établissement de synergies participatives au niveau local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Faciliter les rencontres et favoriser le dialogue entre les différents acteurs locaux.</i>
2018	<p>Influence des tensions politiques au niveau local : Temps nécessaire pour l'établissement des commissions municipales et l'appropriation des dispositions du CCL.</p> <p>=> Au regard du retard dans l'adoption du règlement interne des conseils municipaux, les commissions rencontrent des difficultés dans leur travail notamment dans la répartition des responsabilités et dans l'établissement du schéma décisionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Recours à une approche participative et inclusive.</i> ✓ <i>Valorisation des cadres de concertation déjà mis en place en partenariat avec les institutions locales.</i>
2018	<p>Mécanismes de coopération et de coordination insuffisants entre les différentes parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Implication de l'INLUCC dans la mise en œuvre des activités à l'échelle des communes.</i> ✓ <i>Sensibilisation des partenaires locaux au cadre stratégique lié au renforcement de la bonne gouvernance et de la redevabilité sociale.</i>
2019	<p>Remaniements au niveau de la partie nationale pouvant causer une discontinuité ou des retards.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Le projet veillera à impliquer les responsables des structures permanentes du MESRS dans la conduite des activités et la formation</i>

		<i>d'une équipe chargée du suivi périodique de l'état d'avancement du projet.</i>
2019	Persistance et exacerbation des mouvements contestataires de manière à compromettre la mise en œuvre des activités.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Recruter un consultant pour assurer l'appui au ministère et la communication avec le PNUD, et pour désamorcer les blocages.</i> ✓ <i>Rendre compte de certaines activités en attendant que la situation ne s'apaise.</i> ✓ <i>Apporter des ajustements aux activités prévues.</i>

Le retard dans l'organisation des élections locales a été identifié comme risque potentiel en 2017 et avant, alors que les élections municipales ne se sont tenues qu'en Mai 2018. Il n'en demeure pas moins que même en l'absence d'interlocuteurs légitimes au sein des collectivités locales, le projet a encouragé les rencontres et le dialogue entre les différents acteurs locaux. Ce constat est confirmé par la présente évaluation (plus détaillé dans la partie efficacité) qui révèle que certaines OSC ont réussi à réaliser des exploits bien avant l'élection de nouveaux conseillers municipaux (exemple de l'OSC Jlij Djerba).

En revanche, nouer des liens étroits et durables avec les conseils municipaux représente toujours un défi pour les partenaires du projet Tamkeen. Qu'il s'agisse d'élus municipaux ou bien d'autres représentants d'institutions publiques, la collaboration avec les acteurs publics tunisiens souffre souvent de leur faible implication. Sans pour autant généraliser, il existe encore chez les autorités locales ceux qui manifestent '*un intérêt relatif envers les dynamiques participatives du terrain*'⁵⁰. Ce faible intérêt traduit une faible appropriation de notions comme la redevabilité publique et la participation citoyenne aux affaires locales.

S'agissant des mesures de mitigation prises par l'équipe projet pour le renforcement des partenariats avec les institutions locales, elles semblent tout à fait pertinentes. En l'occurrence, l'implication d'instances nationales comme l'INLUCC, ou la mise en place

⁵⁰ Selon le rapport S1_Koika_2018.

d'une charte d'intercommunalité entre les 3 municipalités de Djerba, constituent de bons exemples des mesures déployées.

En somme, les menaces d'ordre politique n'ont eu que de faibles impacts sur le projet Tamkeen. De plus, le PNUD, à travers l'UNDAF, est un partenaire national privilégié de la Tunisie ce qui est de nature à renforcer les liens entre les deux parties et à instaurer de bonnes habitudes de coopération. A l'exemple de la collaboration dans le cadre du projet Tamkeen entre le PNUD et le MESRS pour le renforcement de la cohésion par la promotion du dialogue dans l'espace universitaire. Ou encore du PNUD avec le MJS dans la mise en place de la vision sectorielle de la jeunesse à travers les maisons de jeunes de 2^{ème} génération.

➤ **Les risques stratégiques**

Année	Risques : Facteurs susceptibles d'affecter l'exécution	Plan alternatif adopté : mesures d'atténuation des risques
2015 2016 2017 2018	<p>La faible implication des interlocuteurs institutionnels au niveau local :</p> <p>la présence de représentants non-élus à la tête des collectivités locales ne permet pas l'établissement de synergies participatives au niveau local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Faciliter des rencontres entre les différents acteurs locaux en vue de favoriser l'instauration d'un dialogue au niveau local.</i> ✓ <i>Engager le débat sur le rôle des citoyens dans la démocratie participative et dans les processus de redevabilité sociale, à travers la sensibilisation mais aussi le plaidoyer auprès des autorités locales.</i> ✓ <i>Report de certaines activités planifiées dans le cadre du projet.</i> ✓ <i>Renforcement des liens avec les nouveaux conseils municipaux en les impliquant dans les différentes actions à mettre en place.</i>
2019	Faible mobilisation des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources.</i> ✓ <i>Impliquer le MESRS de manière active dans la mobilisation et le plaidoyer.</i> ✓ <i>Mobiliser des ressources additionnelles auprès d'autres donateurs potentiels.</i> ✓ <i>Réduire les activités en cas d'une insuffisance de ressources financières.</i>

En dépit de la faible implication de certains interlocuteurs institutionnels, des synergies ont bel et bien été possibles entre différents acteurs locaux (institutionnels et associatifs, tel que détaillé dans les parties efficacité et impact). Toutefois, l'implication des interlocuteurs institutionnels dans le processus de redevabilité sociale demeure jusqu'aujourd'hui un défi. Pour le relever, le PNUD a opté stratégiquement de travailler autant avec les politiques qu'avec les administrations, ce qui est de nature à garantir la bonne appropriation de leur vision/projet (à l'exemple de la collaboration avec le MJS et récemment avec le MERS). En plus d'encourager les institutions à s'ouvrir davantage sur le citoyen et la SC, Tamkeen incite la SC à se familiariser avec les instruments de la redevabilité⁵¹. Ainsi le projet a donné lieu à des collaborations fructueuses :

- La vision sectorielle de la jeunesse 2018-2020 : l'appui apporté par Tamkeen pour l'élaboration par le MJS de la vision sectorielle de la jeunesse, à travers l'instauration de partenariats entre les maisons des jeunes de deuxième génération et les OSC appuyées par Tamkeen.
- La vision de la cohésion sociale au sein de l'espace universitaire 2019-2020 (en cours) : le soutien par Tamkeen pour l'élaboration par le MERS d'une vision stratégique pour valoriser le rôle de l'université comme espace de dialogue et d'apprentissage de la citoyenneté, au service de l'épanouissement de la jeunesse tunisienne.

➤ **Les risques opérationnels**

Année	Risques : Facteurs susceptibles d'affecter l'exécution	Plan alternatif adopté : mesures d'atténuation des risques
2015 2016	La qualité des projets portés par les OSC est moyenne : L'évaluation des projets soumis lors des appels à propositions a mis en évidence des problèmes de fonds, liés notamment à la faible professionnalisation des OSC.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Allègement et simplification du formulaire de candidature à l'appel à propositions</i> ✓ <i>Renforcement du dispositif de suivi des OSC afin de permettre un accompagnement plus rapproché et plus personnalisé.</i>

⁵¹ D'après le Conseiller technique principal.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Organisation de réunions bilatérales de cadrage entre l'équipe du projet et les OSC partenaires.</i>
<p>2017</p> <p>2019</p>	<p>La faiblesse des capacités des OSC est de nature à entraver la mise en œuvre de leurs initiatives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Renforcement du dispositif de suivi des OSC.</i> ✓ <i>Définition d'approches plus innovantes en matière de vulgarisation et de promotion de la gouvernance locale dans les régions cibles.</i> ✓ <i>Organisation d'ateliers de travail pour vulgariser les notions clés liées aux thématiques de cohésion sociale et de prévention de la violence.</i>
<p>2015</p> <p>2018</p> <p>2019</p>	<p>La difficulté à trouver des experts en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance locale susceptibles de partager leur expérience avec les acteurs tunisiens. - Redevabilité sociale susceptibles de partager leurs expériences avec les acteurs tunisiens. <p>=> Ce déficit s'explique notamment par la nouveauté de la thématique en Tunisie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Renforcement de l'équipe projet par une personne ressource en matière de gouvernance locale issue de la société civile.</i> ✓ <i>Renforcement de l'équipe projet par une personne ressource en matière de redevabilité sociale issue de la société civile.</i>
<p>2017</p> <p>2019</p>	<p>La thématique de l'extrémisme violent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les organisations de la société civile manquent d'expertise dans ce domaine. - Son caractère délicat et sensible est susceptible de recevoir un mauvais accueil et une mauvaise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Mise en place de mesures d'accompagnement technique spécifiques permettant le renforcement des capacités et un suivi rapproché auprès des OSC.</i> ✓ <i>L'équipe du projet veille à la qualité de la communication autour des activités et notamment à la clarté de l'exposé de l'objet et des objectifs poursuivis.</i>

	<p>perception de la part des parties prenantes du projet</p> <p>- Sa complexité et son caractère polymorphe et diffuse rendant délicate la production scientifique à son sujet.</p>	<p>✓ <i>L'équipe du projet privilégie une approche prudente et progressive s'appuyant sur un travail de terrain de collecte des données empiriques liées l'extrémisme violent.</i></p>
2018	<p>La sensibilité de la thématique et les difficultés que rencontrent les OSC dans la mise en œuvre des initiatives notamment au niveau sectoriel.</p>	<p>✓ <i>Adoption d'une dynamique ouverte permettant de répondre d'une manière interactive aux besoins des acteurs locaux en matière de renforcement de capacités.</i></p>
2019	<p>Persistance et exacerbations des mouvements contestataires de manière à compromettre la mise en œuvre des activités.</p>	<p>✓ <i>Recruter un consultant pour assurer l'appui au ministère et la communication avec le PNUD et qui permet de désamorcer les blocages.</i></p> <p>✓ <i>Rendre compte de certaines activités en attendant que la situation s'apaise.</i></p> <p>✓ <i>Apporter des ajustements aux activités prévues.</i></p>

Bien que plusieurs facteurs aient été identifiés comme des risques sur le plan opérationnel, ils n'ont pas constitué de véritables obstacles pour le bon déroulé des activités. Toutefois, le défi se situe au niveau de la mise en œuvre des initiatives par les OSC et de leurs capacités à atteindre les résultats escomptés et l'impact voulu. L'équipe du projet, étant en parfaite connaissance de sa cible, a bien anticipé ces faiblesses chez les OSC. Plusieurs mesures pertinentes ont été déployées à plusieurs niveaux afin de renforcer les OSC comme détaillé plus loin dans le rapport. Ces mesures palliatives se sont avérées efficaces (plus détaillé dans la partie efficacité). Ces constats ont été confirmés par les différents entretiens menés auprès de l'échantillon d'OSC interrogées et qui confirme la montée en compétences et la professionnalisation des OSC partenaires.

Par ailleurs, l'équipe de projet a réussi à se renforcer par des personnes ressources justifiant d'une expertise dans les thématiques ciblées (Gouvernance, redevabilité) et qui sont issues de la SC. S'entourer d'experts a l'avantage d'adapter au mieux les initiatives du projet aux défis

du terrain et à rendre efficace les interventions qui vont dans le sens de la démocratie participative ou de la redevabilité sociale.

Quant à la faible qualité des projets proposées par les OSC, en plus des mesures initiales prises par l'équipe projet (allègement et simplification de certains formulaires, le choix de la langue de rédaction, l'accompagnement, etc.), d'autres mesures ont été mises en place par l'équipe, notamment pour les projets non retenus et 'short-listés'. Selon le chargé de programme « Etat de droit », l'équipe a fait preuve de flexibilité vis-à-vis des OSC non retenues⁵² en leur donnant une autre opportunité pour défendre leur projet. Il s'est alors avéré que la faiblesse se situait au niveau de la formalisation du projet plutôt que dans les capacités des OSC à concevoir des interventions pertinentes : « *On a gardé certains projets à partir uniquement de leur titre, même si ils n'avaient pas réussi à remplir les formulaires convenablement. Finalement, il s'est avéré que beaucoup d'associations avaient d'excellentes idées de projets tout à fait alignées avec ce que nous cherchions* », explique le chargé de programme « Etat de droit ».

D. INTEGRATION DE L'APPROCHE GENRE

Conformément aux orientations tracées par les objectifs de développement durable⁵³ des Nations Unies, le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies et le plan stratégique du PNUD, la démarche préconisée par le projet Tamkeen quant à la réalisation de l'égalité des sexes se reflète indubitablement dans son exécution. En effet, la gent féminine, qui fait partie des populations les moins impliquées dans le processus décisionnel national⁵⁴ et les plus sujettes aux inégalités et à l'exclusion⁵⁵, est comptée parmi les cibles prioritaires.

Le projet s'applique à **consolider et à ancrer le rôle de la femme dans la vie citoyenne**, autant dans sa conception que dans la mise en œuvre de ses activités. On dénote de cette manière un croisement entre la pertinence du choix thématique et un ciblage adapté aux défis et enjeux du contexte qui accentue cette pertinence. Par son objectif d'appuyer les femmes sur

⁵² OSC sélectionnées lors du premier tri : premier short-listing fait par les experts externes.

⁵³ Notamment l'ODD 5 « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

⁵⁴RAPPORT NATIONAL GENRE TUNISIE 2015 INS

⁵⁵Note de Présentation de la « *Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural, 2017-2020* », Ministère de la femme, de la famille, de l'enfance et des seniors.

l'aspect sociétal et économique, Tamkeen les pourvoit d'un double soutien leur permettant de prendre conscience et de s'approprier la portée de leur rôle social et également d'avoir une base d'appui qui leur permet d'initier leur contribution active au développement. Le sujet de la femme est ainsi traité dans la dimension de renforcement de ses capacités et de lutte contre les inégalités faites à son encontre, mais aussi dans la dimension d'appui à son autonomisation (AGRs, financement de matériel, etc.).

« L'objectif de notre projet était que la femme ressente qu'elle a une valeur et un rôle important à jouer au sein de sa famille, de son voisinage et dans la société. Avant, elles se sentaient non valorisées (leur rôle se limitait aux tâches ménagères). Grâce au projet, elles ont pris conscience de l'importance de leur rôle et de son impact potentiel sur son entourage et environnement direct ». Association Jlij pour l'environnement marin, Djerba (Médenine).

Pour ce faire, le projet Tamkeen intègre une **approche transversale** englobant toutes les thématiques de ses appels à propositions, où le paramètre genre est systématiquement pris en considération :

- Le projet insiste, en effet, sur l'implication des femmes dans l'ensemble de ses activités en veillant d'abord à la mixité mais également à la parité des bénéficiaires⁵⁶. Ceci, par la formulation **d'indicateurs de suivi, définis dans le cadre logique, qui tiennent compte du paramètre genre** (Exemple : nombre de participants et nombre de femmes participantes) en fixant des cibles annuelles à atteindre désagrégées selon le sexe⁵⁷. Bien que beaucoup d'efforts sont fournis pour l'atteinte de ces objectifs, ils ne sont pas souvent atteints durant la mise en œuvre des activités⁵⁸ et ce pour diverse raisons plus détaillées dans la suite du rapport. Ce témoignage illustre par exemple les difficultés que peuvent rencontrer les FR pour pouvoir assister à certaines activités compte tenu des contraintes de leur environnement.

⁵⁶ Issu du rapport de progrès 2018_2018_Rapport T3 KOICA version Fr « Les différents acteurs de la gouvernance dans les zones cibles reconnaissent que la plupart des mécanismes de la participation citoyenne notamment dans le contrôle de l'action publique n'ont pas permis une inclusion effective et durable des femmes, « ... » les associations ont été sensibilisées sur l'importance de prendre en compte ces constations et ainsi, elles ont été appelées à adopter une approche intentionnellement inclusive qui favorise la participation de ces groupes sous-représentés dans le renforcement de la redevabilité publique.

⁵⁷ Exemple d'indicateur genré: « Au moins 350 acteurs de la SC formés dans les zones cibles, dont au moins 50% de femmes ».

⁵⁸ Annexe 2.

« On travaille actuellement sur la parité, à travers la pression qu'on exerce pour que les autorités nous fournissent un bus pour emmener les filles du centre-ville vers la maison de jeunes lointaine, ce qui ne les encourage pas à venir par leurs propres moyens. Les activités finissent des fois tard le soir et les jeunes filles n'ont pas comment rentrer chez elles. La mise à disposition des bus les encourage à venir à la maison de jeunes ». Association Karama pour la famille arabe (Gabès).

- **Un appui particulier aux initiatives ciblant les femmes** est apporté⁵⁹ pour tous les appels à propositions. Cette mesure est prise afin de rehausser le taux de participation féminine aux activités des projets soutenus par Tamkeen. Sur ce point, l'implication d'OSC dont l'activité est dédiée aux femmes⁶⁰ est également encouragée. En effet, malgré des objectifs qui ne sont pas spécifiquement orientés genre, on retrouve la participation de 11 associations à vocation féminine ayant contribué par 15 projets associatifs au total⁶¹ dans le projet Tamkeen.

Prenons l'exemple de la thématique de renforcement de la Redevabilité Sociale (RS) pour laquelle les OSC appuyées ont contribué à la promotion de la citoyenneté active auprès des femmes, notamment issues des zones rurales. Elles ont misé sur la reconstruction des liens entre la population et les autorités par la participation active des jeunes et des femmes à différentes initiatives⁶², l'objectif étant la prise de conscience des citoyens de l'importance de leur rôle et de leur contribution au bon fonctionnement et au contrôle des institutions publiques. Le projet de l'association citoyenneté et liberté a procédé à l'élaboration d'un diagnostic du paysage publicitaire dans la zone municipale de Houmt Souk ainsi que d'un plan d'action pour l'harmonisation des espaces publicitaires à Djerba et une charte qui vise à réorganiser les affiches publicitaires sauvages. Le comité de pilotage de ce projet, qui a été une réussite, était majoritairement constitué de femmes⁶³.

⁵⁹Rapport d'avancement KOICA_RS_report_T1_VF « Un support aux initiatives des OSC travaillant sur la thématique de la lutte contre la corruption et de la redevabilité publique est apporté par le projet. Un appui particulier aux initiatives ciblant les femmes et/ou les jeunes est apporté. »

⁶⁰Source rapport de progrès2015_Rapport Tamkeen 2015 : « Le faible engagement des femmes dans les associations dans les régions cible, et la faible représentativité des OSC s'est répercuté sur le nombre de femmes touchées par les formations tenues. Le projet a veillé à corriger ce déséquilibre en recommandant la présence des femmes membres des OSC partenaires aux activités suivantes et en consacrant une disposition spécifique à la représentativité des genres dans la charte de l'éthique associative. »

⁶¹ Fichier Excel contenant la liste des OSC qui ont participé au projet Tamkeen « OSC »

⁶²Comme la création d'espaces de dialogue et de débat autour des politiques locales de développement.

⁶³Source rapport de progrès2017_Rapport Annuel 2017_Redevabilité Sociale Signé FRA

L'implication des jeunes filles grâce à de telles initiatives sont prometteuses ; la promotion des ODD par un projet pilote à Médenine à travers un club de jeunes pour la citoyenneté active et la réalisation des ODD a impliqué 58 jeunes dont 34 femmes⁶⁴. Les retours de la mise en œuvre des initiatives sur la thématiques VSJ dans ce contexte sont également des plus satisfaisants :

«Le projet a eu un succès extraordinaire auprès des jeunes. D'habitude, peu de jeunes viennent à la MJ. Le potentiel de la MJ s'est avéré important, c'est un succès. Il y a eu même des personnes âgées de 30 ans et plus, et autant de jeunes hommes que de femmes ».

Association Ilef (Jendouba)

Une autre initiative a notamment abouti à la formation et mise en réseau de responsables femmes des partis politiques (13 partis) pour la promotion du dialogue entre les différents partis politiques représentés à l'Assemblée des Représentants des Peuples par la mise en réseau et la formation des responsables des jeunes et des femmes. Ces activités sont à dupliquer car elles permettent de mettre en exergue une représentation féminine peu sollicitée sur le projet.

L'orientation du projet en faveur des femmes comporte également une approche plus directe⁶⁵ par le **lancement d'appels à projets visant spécifiquement cette population**. A savoir, sur la prévention de la violence et des conflits⁶⁶ et également sur le rôle des femmes vivant en milieu rural en tant que pierre angulaire de la prévention de l'extrémisme violent⁶⁷. En effet, en s'harmonisant avec les résolutions du conseil de sécurité⁶⁸, le plan d'action du Secrétaire Général de l'ONU recommande une approche multidisciplinaire afin de définir des mesures de PEV incluant notamment les femmes pour lutter en amont contre les facteurs à l'origine de

⁶⁴Annexe 2

⁶⁵Issu du rapport de progrès 2017_Rapport Annuel 2017- FR- Tamkeen

- Part I « A cette effet, l'accent a été mis sur les jeunes et les femmes à travers des programmes spécifiques de plaidoyer, de sensibilisation, d'accompagnement et de renforcement des capacités pour conforter leur engagement pour la promotion de la cohésion sociale. »

⁶⁶Source document AAP 02

⁶⁷Source document AAP 06

⁶⁸Issu du document narratif ToC Femme PEV: « La résolution 2250 du Conseil de Sécurité sur la jeunesse, la paix et la sécurité, la résolution 1325 du Conseil de Sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité, le plan d'action pour la prévention de l'extrémisme violent du secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ainsi qu'avec la Stratégie nationale de lutte contre le terrorisme et l'extrémisme ».

ce phénomène. Le PNUD s'est aligné en prévoyant la contribution effective et égalitaire de la femme dans le maintien de la paix et à la vie politique et socio-économique⁶⁹.

Le document narratif détaillant la vision de ce projet précise que :

« C'est dans cette approche multidisciplinaire d'aborder les problèmes sociétaux de marginalisation et d'exclusion pour atteindre un impact à long-terme sur l'extrémisme violent, qu'intervient le projet Tamkeen « ... » Le projet d'appui répond donc à la fois à la requête d'inclusion des femmes, et à la nécessité que les femmes participent à la PEV en tant qu'activistes et agents du changement. ».

Les projets appuyés sont intervenus auprès des FR pour le renforcement de leurs capacités et leur sensibilisation au rôle qu'elles ont dans la PEV, notamment avec la sélection de 20 initiatives de la SC qui ont visé le renforcement du rôle des femmes vivant en milieu rural dans la PEV⁷⁰.

- Le renforcement des capacités et création d'une dynamique très positive par la mise en œuvre des projets au sein du réseau de femmes constitué. Les OSC ont su créer des espaces, aussi bien d'échange d'idées que de discussion autour de sujets sensibles. Les femmes sont alors partie prenante du processus de réflexion et de diagnostic, apportant ainsi une analyse et des solutions des plus spécifiques aux particularités locales de ces femmes.

« Outre la mise en œuvre d'initiatives pilotes qui combinent la dimension économique à la dimension sociétale pour apporter une réponse transversale aux causes profondes de l'extrémisme violent, l'objectif de cette intervention est de d'agir sur les facteurs de vulnérabilité propres à chaque zone d'intervention et de capitaliser sur le potentiel de résilience offert par chacune des localités visées. Les femmes sont ainsi impliquées dans le diagnostic et la réflexion sur les solutions idoines propres à leurs localités respectives et aux défis que celles-ci présentent. »⁷¹

Certaines initiatives ont ciblé des FR actives dans des Groupements de Développement Agricole (GDA) et travaillé sur des thématiques diverses comme les VFF ou la participation

⁶⁹Idem : « La résolution 1325 qui souligne non seulement leur contribution aux efforts concrets de PEV et maintien de la paix, mais leur participation - sur un pied d'égalité - à la vie politique et socio-économique. »

⁷⁰ Annexe 2.

⁷¹Issu du document narratif ToC Femme PEV.

des femmes aux affaires publiques. L'impact de ces activités est exprimé par les FR bénéficiaires, qui se sont approprié les nouvelles notions qu'elles ont apprises :

« Pour moi, les formations m'ont ouvert les yeux sur des notions qui m'échappaient. J'ai compris l'importance du dialogue dans la famille, comment se comporter, comment interagir, comment engager une discussion ». Témoignage d'une FR bénéficiaire d'un projet appuyé par Tamkeen.

- **L'autonomisation économique des FR a été un réel facteur de réussite pour Tamkeen⁷²**, car en plus de les sensibiliser à la PEV, les OSC ont aidé à la concrétisation de leur autonomie et à la valorisation de leur rôle au sein de leur foyer, ce qui a fait en sorte que leur voix pèse plus lourd. Le renforcement du volet économique a ainsi eu un impact positif sur la valorisation de la région et de ses métiers artisanaux. Certaines FR ont pu bénéficier d'un certificat d'aptitude professionnelle qui par la suite peut leur ouvrir des opportunités de financement auprès des institutions de microfinance.

- Un autre avantage est celui de **constituer un réseau solide de femmes actives⁷³**. Ces rencontres ont également représenté une opportunité de transmission de savoir-faire entre femmes artisanes et d'élargissement de leur réseau professionnel. Les FR rencontrées dans le cadre de l'évaluation nous ont confié s'être connues grâce au projet appuyé par Tamkeen et qui, depuis, sont devenues un groupe solide et solidaire. Les mêmes FR témoignent aussi de l'importance de leur appartenance à l'OSC qui les a appuyées (association Jlij Djerba).

Les propos ci-dessous recueillis auprès des représentants des OSC interviewées illustrent la **grande diversité de projets** soutenus par Tamkeen et leur impact sur l'implication féminine dans la vie citoyenne :

« Le projet a touché 4000 femmes, directement et indirectement, à travers les caravanes de santé qui se déplacent vers les zones rurales. On a organisé des consultations préventives et gratuites ». Association tunisienne pour la santé et la reproduction (Tataouine).

⁷² Idem : « Des études empiriques démontrent en effet que les processus de paix réussissent mieux lorsque les femmes y sont directement et pleinement engagées et participent dans la prise de décisions. »

⁷³Présentation de l'appel Femmes PEV version courte

Le tableau suivant récapitule les réalisations et chiffres clés orientés genre du projet Tamkeen, selon ses deux axes principaux :

Réalisations et chiffres clés orientés genre du projet Tamkeen dans la promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale	
Femmes touchées par les initiatives des OSC appuyées	2250 femmes soit 45 % du nombre total des personnes touchées
Formation sur la Facilitation organisées (dans tous les gouvernorats)	172 facilitateurs femmes formées soit 43 % des personnes formées
Femmes formées sur les techniques de dialogue et de consensus	39 membres des bureaux régionaux des partis politiques soit 12% des membres
Nombres de femmes participantes aux conférences	417 femmes soit 69 % du total des participants
Leaders locaux femmes formées dans différents régions	32 femmes leaders de la SC et des médias soit 32% du total leader
	85 femmes leaders originaires des régions rurales
Formation à l'usage des réseaux sociaux	12 jeunes femmes soit 26% des jeunes
Réalisations et chiffres clés orientés genre du projet Tamkeen dans le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie	
Femmes touchées par les initiatives des OSC appuyées dans plusieurs régions de la Tunisie	2283 femmes sur la question de la gouvernance, soit 43% du total des personnes touchées
Participantes aux ateliers organisés pour l'identification des priorités de développement de l'île de Djerba	144 participantes soit 32% des participants

Tableau 3 : Réalisations et chiffres clés orientés genre du projet Tamkeen

➤ **Recommandations**

- **Étendre le champ d'action d'autonomisation** des femmes vers les zones périurbaines et les secteurs urbains défavorisés en plus des zones rurales. Ces régions vivent, dans une certaine mesure, des conditions similaires de marginalisation et de contraintes sécuritaires,

l'implication citoyenne et l'autonomisation de la composante féminine serait des plus pertinentes.

- **Accentuer l'autonomisation des femmes** par la mise en place d'actions plus concrètes, à effets potentiellement plus durables, en plus d'activités classiques comme les ateliers thématiques, les formations, etc. En effet, selon certaines OSC, l'appui matériel direct qu'on peut apporter aux femmes aurait des effets plus durables que la multiplication des formations ou des ateliers thématiques. Ceci, en envisageant aussi d'augmenter la part du budget de financement consacrée aux AGRs ou en augmentant le taux de financement consacré aux frais administratifs ce qui permettrait aux OSC de faire face à certaines dépenses comme la prise en charge des femmes durant les activités par exemple.

- **Travailler sur le regroupement des femmes vivant en milieu rural (FR)** afin de renforcer les effets de groupe positifs révélés par l'évaluation, par exemple en envisageant d'intégrer les FR dans des GDA, en aménageant des espaces de rencontre et en misant sur des initiatives d'apprentissage collectif pour les FR.

- **Envisager une analyse et une prise en compte plus exhaustive des conditions et particularités** contextuelles des femmes (notamment les FR) visées par les activités lors de leur programmation : distance, transport (moyens et frais de transport), horaires et dates des activités, etc.

- **Appuyer d'avantage l'émergence de femmes leader.** Bien que le projet Tamkeen ait beaucoup encouragé l'implication de la femme dans toutes ses activités, le rôle de la femme leader et son positionnement autant que tel est à accentuer. Ceci, par l'implication effective des femmes en preneuses de décision dans les initiatives soutenues.

E. COORDINATION STRATEGIQUE ET PROGRAMMATIQUE AVEC LES AUTRES PROJETS ET PROGRAMMES DU PNUD

Soulignons d'abord le fait que le projet Tamkeen s'inscrit dans la continuité de la stratégie-pays fixée par le PNUD et qui consiste à soutenir la transition démocratique tunisienne et ce depuis les années 2011-2012. L'idée qui sous-tend le projet Tamkeen de développer l'implication de la société civile dans les réformes politiques et institutionnelles vient en

réponse à une problématique centrale : comment impulser des changements et des réformes de manière à ce qu'ils soient visibles, qu'ils aient un impact immédiat et surtout qu'ils associent un maximum de parties prenantes ? C'est pour répondre à cette problématique que dès 2012, le PNUD a travaillé à la fois à soutenir les institutions publiques et à impulser de nouvelles dynamiques à l'intérieur de la SC afin d'encourager sa professionnalisation, son autonomisation par rapport aux différentes contingences et d'impulser sa spécialisation thématique. Cette approche d'intervention s'insère dans une grande tendance de rapprochement de ces deux parties qui a débuté après la révolution de 2011, et le projet Tamkeen vient encourager ce processus de partenariat entre le secteur public et la SC.

De ce fait, le projet Tamkeen est venu se greffer à un panel diversifié d'autres interventions portées par le PNUD, en apportant une dimension citoyenne aux réformes en cours comme celle de la lutte contre la corruption, de la mise en place d'îlots d'intégrité, de la réforme du système sécuritaire, etc. L'objectif de Tamkeen par rapport aux autres projets et programmes du PNUD étant d'agrèger la SC autour des réformes entamées afin de garantir son adhésion, et donc, d'augmenter les chances que les réformes se concrétisent.

Par ailleurs, le lien entre le projet Tamkeen et les autres interventions du PNUD s'illustre non seulement sur le plan programmatique, comme on vient de le voir, mais aussi sur le plan opérationnel, et plus spécifiquement en matière de suivi des projets associatifs appuyés par le PNUD. En effet, les autres projets et programmes du PNUD ont recours au projet Tamkeen et à son volet d'appui et d'accompagnement de la SC afin de la rapprocher des acteurs publics et d'impulser des synergies entre ces deux parties.

Enfin, cette approche intégrée privilégiée par le PNUD et qui consiste à coordonner le projet Tamkeen avec d'autres interventions concerne aussi d'autres agences du système des Nations Unies. En effet, il n'est pas rare que d'autres agences, notamment celles qui n'ont pas de représentation en Tunisie, fassent appel à l'équipe du projet Tamkeen pour assurer la sélection, le suivi et l'évaluation des projets associatifs soutenus.

III. Analyse des résultats de l'évaluation à mi-parcours

A. PERTINENCE

1. Pertinence des choix stratégiques du projet

a. Cibler les femmes et les jeunes dans les zones défavorisées : un choix pertinent au vu des besoins spécifiques des groupes cibles et du contexte particulier des régions d'intervention

La Tunisie, frappée par des crises politiques, sécuritaires, économiques et sociales depuis la révolution de 2011, tente malgré les difficultés une transition qui englobe toutes les composantes de la nation. La consécration de la participation citoyenne dans la constitution de Janvier 2014⁷⁴ et dans le Code des Collectivités Locales⁷⁵ plus récemment illustre cette **orientation politique inclusive**. Elle vient en réponse à une forte demande de démocratie participative émanant des citoyens et de la société civile, qui sont aujourd'hui dans le besoin de s'adapter aux changements en cours afin de contribuer à l'essor de la deuxième République.

Si aujourd'hui leur participation aux affaires publiques et à la prise de décision demeure modeste, les jeunes et les femmes ont joué un rôle majeur dans la révolution de 2011 et qui s'est poursuivi par leur forte mobilisation à différents moments clés de la transition⁷⁶. Cette mobilisation s'est accompagnée d'un ensemble de mesures législatives appuyant leurs statuts et promouvant leur participation, des lois qui peinent toutefois à se concrétiser, particulièrement pour les femmes, tant la société dominée par les hommes les confine toujours dans une position de vulnérabilité et de sous-représentation dans la sphère publique.

En effet, les femmes et les jeunes font partie des catégories de la population les plus touchées par le **chômage** et la **précarité économique**. Le taux de chômage en Tunisie est

⁷⁴Article 139 de la constitution tunisienne : « Les collectivités locales adoptent les instruments de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin d'assurer la plus large participation des citoyens et de la société civile dans la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, et ce, conformément à ce qui est prévu par la loi ».

⁷⁵Le principe de démocratie participative est consacré dès le premier article du Code des Collectivités Locales, où elle est citée comme un mécanisme clé du processus de la décentralisation du pouvoir.

⁷⁶A titre d'exemples, les jeunes ont brillé par leur mobilisation lors des sit-in de la Kasbah en 2011 pour réclamer une Constituante, quand les femmes se sont fortement mobilisées lors des manifestations pour l'égalité du 13 Août 2012 et lors du sit-in « Errahil » durant l'été 2013.

significativement plus élevé chez les femmes **22.9%** que chez les hommes **12.5%**⁷⁷. Ces taux sont plus marqués dans les zones défavorisées (en milieu rural notamment) jusqu'à dépasser les **40%**⁷⁸ de chômage chez les femmes. Par ailleurs, seules **20%** des femmes en milieu rural disposent d'une source de revenu propre à elles⁷⁹.

Selon une étude menée par le ministère de la femme, de la famille, de l'enfance et des séniors : « *L'inégal accès à l'information et à des prestations et services sociaux de qualité, l'absence de soutien public et privé aux responsabilités familiales, et la difficulté d'accès aux marchés et aux opportunités de formation qualifiante, constituent autant d'entraves à la participation économique, sociale et politique des femmes en milieu rural.* »⁸⁰. Si la situation de la femme vivant en milieu urbain peut être considérée relativement meilleure, les inégalités qu'elles subissent y sont fortes également.

Classée **55^{ème} sur 149 pays** dans le domaine de la participation politique dans le rapport sur l'égalité du genre de Davos de 2018, les avancées relatives de la Tunisie en la matière cachent une autre réalité où la féminisation de la vie politique -et publique par extension - demeure limitée. En effet, **31,3%**⁸¹ des députés tunisiens sont des femmes, mais aucune députée ne préside un bloc ou une commission parlementaire. Aucun des partis politiques représentés à l'Assemblée n'est dirigé par une femme. En 2017, les femmes représentaient seulement **10%**⁸² du corps diplomatique. Le gouvernement de Youssef Chahed, entré officiellement en fonction le 29 août 2016 et composé de 26 ministres et de 14 secrétaires d'État, ne compte que **8 femmes**. Au niveau du pouvoir local, on ne recense **aucune femme** sur les 24 gouverneurs et seulement **21%**⁸³ de déléguées, même si le nombre de conseillères municipales s'est élevé pour représenter aujourd'hui **47%** grâce aux dispositions de la loi électorale obligeant les listes électorales candidates à respecter la parité verticale et horizontale. Par ailleurs, la représentation des femmes dans les médias ne dépasse pas les **23%** des intervenants, selon une étude de la Haute Autorité Indépendante des Médias Audiovisuels.

⁷⁷ INS, Recensement 2018.

⁷⁸ INS, Recensement 2014.

⁷⁹ « *Recherche sur la situation des femmes en milieu rural tunisien et leur accès aux services publics, dans 11 gouvernorats* », MAFF/AECID, 2013.

⁸⁰ Note de Présentation de la « *Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural, 2017-2020* », Ministère de la femme, de la famille, de l'enfance et des séniors.

⁸¹ <http://archive.ipu.org/wmn-f/arc/classif011218.htm>

⁸² RAPPORT NATIONAL GENRE TUNISIE 2015 INS

⁸³ <https://www.babnet.net/cadredetail-98658.asp> (2015)

Les jeunes ne sont pas mieux lotis en matière de conditions de vie socio-économiques et de participation à la vie publique. En effet, le non emploi des jeunes est un problème majeur, surtout dans les régions les plus pauvres. Un jeune tunisien sur trois en milieu rural (**33,4%**, ce taux se rapproche de **50%** s'agissant des femmes vivant en milieu rural) et un jeune tunisien sur cinq en milieu urbain (**32,4%**s'agissant des femmes) n'est ni employé, ni inscrit dans l'enseignement ou dans une formation⁸⁴. Ces jeunes, âgés de **15 à 29** ans, sont souvent marginalisés et victimes d'exclusion sociale et économique. Le taux de chômage des jeunes âgés de **15 à 29** ans a considérablement augmenté ces dernières années en passant de **25%** en 2007 à **35,2%** en 2012 avec un pic atteint en 2011 où il s'est élevé à **38,2%**. Ce taux ne s'est pas amélioré ces dernières années. Le chômage et l'inactivité touchent plus fortement le milieu rural ainsi que les régions de l'intérieur et du sud du pays, confirmant ainsi la fracture régionale qui est à l'origine de la révolution tunisienne.

Par ailleurs, selon une autre étude menée par l'Observatoire National de la Jeunesse(ONJ) en partenariat avec la Banque Mondiale, « *seulement un petit groupe de jeunes Tunisiens sont actifs au niveau des organisations de la société civile (OSC)* »⁸⁵. Ce constat est appuyé par une autre enquête réalisée par l'ONJ et selon laquelle « *seulement 3% de jeunes ruraux participent dans des OSC* ». De même, la faible participation des jeunes aux élections depuis 2011 témoigne de leur faible implication dans les affaires publiques et dans la vie politique. En effet, lors des élections nationales de 2011, seulement **17%** de jeunes (âgés de 18 à 25 ans) se sont inscrits aux votes⁸⁶. Sous représentés à l'Assemblée Nationale Constituante (ANC), les jeunes tunisiens de moins de 30 ans ne représentaient alors que **4%** des 216 membres de l'ANC⁸⁷. Le constat demeure le même s'agissant de la composition de l'ARP élue fin 2014, où seulement **3 élus sur 217** ont moins de 30 ans⁸⁸. Si les jeunes en Tunisie accordent peu d'attention à la politique et expriment de plus en plus une indifférence à l'égard de la vie publique, c'est principalement dû à leur manque de confiance dans les institutions formelles. En effet, interrogés sur la prise en compte de la Mairie et du Gouvernement des préoccupations locales, seuls 1 jeune tunisien sur 8 répond « *oui* » en zone rurale⁸⁹ ; ce taux est trois fois plus élevé en zone urbaine, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Par ailleurs,

⁸⁴Source : Banque Mondiale 2012.

⁸⁵ « Surmonter les barrières de l'inclusion des jeunes » (p.14) (<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.onj.nat.tn/pdf/breafr.pdf>)

⁸⁶Sondage réalisé par le British Council et l'Université américaine de Gerhart Centre du Caire, (Parker 2013)

⁸⁷17% sont âgés entre 30 et 40 ans et 79% restants sont âgés de plus de 40 ans.

⁸⁸<https://majles.marsad.tn/2014/fr/assemblee>

⁸⁹ Ibidem

malgré l'instauration en 2014 d'une nouvelle loi électorale⁹⁰ qui requiert des partis politiques la présence d'au moins un jeune de moins de 35 ans parmi les quatre candidats en tête de liste électorale, cette mesure n'est pas obligatoire et se limite à condamner tout parti ne respectant pas cette disposition à reverser la moitié de son financement public.

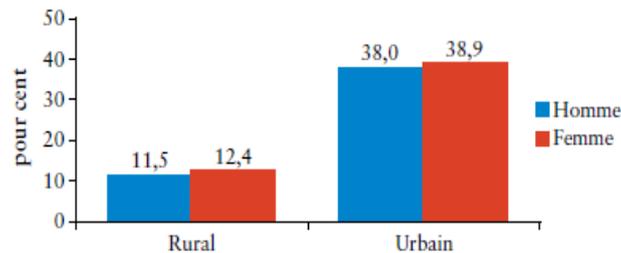


Figure 1 : Influence des jeunes sur le développent local

Source : Banque Mondiale, 2014

Il est donc plus qu'évident que **le ciblage de manière transversale des femmes et des jeunes**, deux catégories de la population parmi les plus vulnérables et les plus exclues de la vie publique, **s'avère être tout à fait pertinent**.

Aussi, **le ciblage des zones les plus marginalisées** et à fort potentiel de conflit⁹¹, et qui sont généralement les plus exposées aux risques sociaux, sociétaux, économiques et sécuritaires évoqués ci-haut, vient **renforcer la pertinence et la cohérence du projet dans sa vocation à promouvoir la démocratie participative et la citoyenneté et à préserver la cohésion sociale**. Relativement isolées du fait de leur éloignement géographique du cœur économique du pays et des centres de prise de décision, ces régions cumulent les facteurs à risques en matière de migration des populations pour des raisons économiques, faibles taux d'équipement et d'infrastructures, baisse de la qualité des services publics, prédominance de l'économie informelle, faibles opportunités d'emploi et de développement économique, multiplication des manifestations, etc. sont autant de raisons qui font de ces régions des zones vulnérables aux conflits. Sans parler des risques sécuritaires qui menacent surtout les zones frontalières du Nord-Ouest et du Centre-Ouest.

⁹⁰L'Assemblée nationale tunisienne a adopté la nouvelle loi électorale, le 1er mai 2014 Source : Fondation Jasmin. 2014 Tunisie.

⁹¹Il est à rappeler que le programme a ciblé à son début des zones marginalisées et à risques dans plusieurs gouvernorats défavorisés dont Tataouine, Médenine et les gouvernorats du Nord-Ouest. Si le programme appuie aujourd'hui des initiatives de la société civile dans 19 des 24 gouvernorats du pays, il veille à toujours cibler les zones les plus défavorisées et à risque dans ces gouvernorats.

2. Un choix de thématiques centrales d'intervention au cœur des priorités et des besoins nationaux

Tamkeen a choisi, comme premier axe d'intervention et en réponse aux défis et besoins nationaux identifiés ci-haut, de renforcer la **Cohésion Sociale**(CS) et la **citoyenneté**. Pour y parvenir, le projet a mis en place une double stratégie :

- consolider les acquis de la transition, les nouvelles institutions démocratiques et les contre-pouvoirs, notamment en soutenant la poursuite des réformes entreprises, dont la décentralisation et la promotion de la **Gouvernance Locale** (GL) ;
- **appuyer** les acteurs locaux de la **société civile** (SC) afin de renforcer la voix des citoyens dans les processus de prise de décision;

Comme deuxième axe d'intervention, Tamkeen mise sur le renforcement de la gouvernance démocratique et de la **Redevabilité Sociale** (RS) en Tunisie. La stratégie déployée repose sur 3 axes :

- Le renforcement des capacités des OSC et des acteurs locaux ;
- La création d'un environnement favorable à la collaboration entre les institutions et les OSC ;
- L'appui aux initiatives des OSC en matière de renforcement de la redevabilité envers les citoyens.

Une analyse du contexte du pays, des défis et des enjeux de réforme nationaux permet de mesurer le degré de **cohérence de la logique d'intervention du projet Tamkeen** décrite ci-dessus, ainsi que sa **pertinence**.

En effet, comme pour toute révolution précédée de décennies de dictature et suivie d'une transition démocratique laborieuse, la Tunisie a connu ces dernières années des moments de crises successives. De la bipolarisation de la vie politique et du débat public, en passant par l'émergence d'actes terroristes et par le durcissement de la crise socio-économique, les tensions qui ont traversé la société tunisienne **ont mis à mal sa cohésion**, faisant courir le risque de prolifération de la violence, notamment extrémiste.

Cette menace sur la cohésion sociale du pays est d'autant plus forte qu'**aucune solution efficace n'a été apportée pour réduire les inégalités régionales** qui furent en partie à

l'origine de la révolution de 2011. Les régions de l'intérieur sous-développées ont vu leur situation se détériorer ces dernières années, comparées aux régions côtières relativement mieux loties⁹². De telles disparités ont longtemps nourri un sentiment d'exclusion chez les populations des régions défavorisées, renforçant encore plus la crise de confiance entre citoyens et institutions. Ces disparités couvent un conflit latent au sein de la société tunisienne qui se nourrit de ce « régionalisme » et qui risque d'éclater à tout moment, mettant à risque la cohésion sociale.

Pour réduire à terme ces disparités entre régions, l'Etat tunisien, historiquement très centralisé, s'est engagé dès les premières années suivant la révolution dans **un long processus de décentralisation**. Inscrite d'abord dans le marbre constitutionnel avec un chapitre qui lui est entièrement dédié, et traduite ensuite dans le nouveau Code des Collectivité Locales, la **gouvernance locale** est désormais érigée comme l'un des enjeux de la transition démocratique. Grâce aux dispositions du Code des Collectivités Locales qui consacre la démocratie participative et donne aux citoyens des moyens de contrôle de l'action publique, la Tunisie vit un début de changements radicaux dans le domaine de la gouvernance locale et de la participation citoyenne, notamment celle des jeunes et des femmes, à la prise de décision en matière de politiques publiques à l'échelle locale. Les nouvelles collectivités élues démocratiquement constituent désormais des acteurs clés dans la concrétisation du principe de gouvernance participative à l'échelle locale et régionale. Il est donc **tout à fait cohérent et pertinent pour le PNUD d'investir la thématique de la gouvernance à l'échelle locale** dans le cadre du projet Tamkeen. Cela permet également d'accompagner la tendance actuelle au sein de la SCT à s'engager dans une multitude de projets œuvrant dans le domaine de la **redevabilité sociale** et promouvant le principe de **démocratie participative**.

La grille de lecture des défis et besoins nationaux et les solutions privilégiées par Tamkeen pour y répondre sont d'autant plus pertinentes que le projet a choisi de capitaliser sur deux acquis clés de la transition tunisienne, à savoir **l'affirmation du dialogue et de la concertation comme mécanismes efficaces de résolution des crises** et l'émergence d'une **société civile dynamique et bien implantée localement**.

⁹² « Les disparités régionales en Tunisie : défis et enjeux » : https://www.researchgate.net/publication/331384640_Les_disparites_regionales_en_Tunisie_Defis_et_enjeux

De fait, la transition tunisienne se distingue d'autres expériences comparables par la culture et la pratique du dialogue et du consensus qui ont permis de sauvegarder la cohésion sociale au plus fort de la crise politique, à l'image des organisations du Quartet⁹³ primées par le Prix Nobel de la Paix en 2015 pour leur rôle déterminant dans la réussite du dialogue national fin 2013. Suite aux élections de fin 2014, le consensus a même été érigé comme mode de gouvernance politique de la transition en cours, avec l'instauration d'une majorité parlementaire et d'un gouvernement d'unité nationale.

La transition tunisienne se distingue aussi par le rôle clé qu'y joue la société civile, qui a su démontrer son potentiel d'intermédiation entre citoyens et institutions. En effet, une « nouvelle » société civile tunisienne a progressivement émergé depuis 2011⁹⁴ pour jouer un rôle clé dans la transition en cours. De nombreuses **petites associations nouvellement formées agissent surtout à l'échelle locale sur des problématiques diverses**. Leur champ d'intervention est assez large : la citoyenneté, la promotion de la démocratie et de l'État de droit, la réduction des inégalités, l'observation des processus électoraux, l'égalité hommes-femmes, etc.

La multiplication des initiatives associatives s'est accompagnée **d'un soutien important de partenaires techniques et financiers**⁹⁵ (PTF), venus s'installer en nombre dans le pays au lendemain de la révolution. Face à une société civile naissante et qui manque de professionnalisme, d'expérience, de capacités, de réseaux et de financements, ces partenaires internationaux ont développé deux types d'appui : un **appui financier** et un **appui non financier**. Les organisations de la société civile ont donc, en théorie, eu accès à une manne substantielle de financements mis à disposition par les bailleurs de fonds et les ONG internationales, ainsi qu'à de l'appui organisationnel et structurel. En pratique, ce sont surtout les **organisations historiques et expérimentées**, et des associations plus récentes mais qui offrent le plus de garanties aux bailleurs de fonds, qui ont eu accès à la majeure partie de

⁹³Les organisations du Quartet sont : l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens (UGTT), l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), l'Ordre National des Avocats Tunisiens (ONAT) et la Ligue Tunisiennes des Droits de l'Homme (LTDH).

⁹⁴De nombreuses associations ont vu le jour à partir de 2011, doublant ainsi le nombre d'organisations de la société civile tunisienne qui est passé de **9115** avant janvier 2011 à **18143** associations fin 2015. Il est aussi à signaler que cette SCT a continué à se développer à un rythme moins soutenu. Selon les chiffres les plus récents du centre **IFEDA**, la Tunisie compte, à la date du 17 mai 2019, **22576** associations.

⁹⁵Les partenaires techniques et financiers désignent ici les agences spécialisées des Nations Unies, les agences de coopération, les organismes multilatéraux de développement, les ONG internationales, les fondations privées, etc.

l'appui financier disponible. **Les jeunes associations locales sont restées à l'écart de cette aide financière**⁹⁶, par manque de contacts et de capacités à lever des fonds et à gérer des projets. Un **grand déséquilibre** subsiste donc au sein de la société civile en termes d'accès au financement⁹⁷ : un petit nombre d'association dispose de ressources suffisantes quand la grande majorité d'entre elles se partage un volume modeste de fonds. Ce déséquilibre est encore plus marqué entre les associations localisées dans le Grand Tunis, où se concentre la majorité des fonds disponibles pour appuyer la société civile, et celles situées dans les régions intérieures et défavorisées du pays, qui peinent à attirer suffisamment de fonds pour mener à bien leurs projets.

Pour autant, cette dernière catégorie d'associations a bénéficié d'une **offre conséquente de formations** données le plus souvent par les mêmes PTF. Au-delà des formations thématiques qui visent à améliorer les connaissances de fond des militants associatifs, beaucoup de cycles de formation offerts portent sur le renforcement des capacités des associations en planification stratégique, levée de fonds, gestion, suivi et évaluation de projets. En revanche, **rare sont les associations bénéficiaires de cet appui non financier qui ont eu l'opportunité d'appliquer sur le terrain leurs acquis théoriques**, et ce pour plusieurs raisons, dont essentiellement le renouvellement fréquent des membres des associations, le manque de ressources humaines dédiées au pilotage des projets associatifs et l'incapacité des petites associations à lever suffisamment de fonds. Dans un **rapport de diagnostic portant sur la société civile tunisienne** édité en 2012, les auteurs affirment que « *Beaucoup d'associations en sont à un stade de développement rudimentaire, avec très peu de membres, des capacités d'action réduites en termes de ressources humaines, finances et moyens matériels, une vision très conjoncturelle de leur rôle, et une pérennité qui ne semble pas assurée* »⁹⁸. Une autre étude portant sur le même sujet menée par l'**Association de Défense des Libertés Individuelles (ADLI)** auprès de 120 associations⁹⁹ a par ailleurs relevé les besoins immédiats des associations tunisiennes qui sont essentiellement :

- L'encadrement et la formation dans le domaine de la gestion,
- Le soutien financier,

⁹⁶ Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie 2013 réalisé par « Fondation for the future » : https://fr.slideshare.net/jamaity_tn/etude-sur-les-organisations-de-la-socit-civile-en-tunisie

⁹⁷ Idem

⁹⁸ Source : [Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne](#), page 13.

⁹⁹ Source : étude menée par [Association Tunisienne de Défense des Libertés Individuelles « ADLI »](#) cité dans un [article dans la plateforme Jamaity](#).

- Trouver une bonne stratégie de travail,
- La mise en œuvre des lois relatives aux associations.

Par conséquent, les besoins des organisations de la SCT en formation, en accompagnement, en renforcement de capacités et en mise en pratique **sont importants**. Ainsi, le projet Tamkeen, par son objectif de soutenir financièrement et techniquement de jeunes associations tunisiennes dans des zones défavorisées en leur donnant l'opportunité de mettre en œuvre des projets, **s'inscrit de manière très pertinente dans le contexte particulier de la SCT décrit ci-haut**. Le projet vient **compléter les initiatives des autres PTF**, plus enclins à travailler avec des organisations proches géographiquement et prédisposées à mener à bien leurs projets grâce à leur expérience et savoir-faire. **Tamkeen permet ainsi aux jeunes associations ciblées d'apprendre et de grandir par la pratique**. Le financement octroyé s'inscrit dans la stratégie de renforcement des capacités des associations partenaires du projet.

3. Des thématiques transversales qui complètent et enrichissent la logique d'intervention du projet

Au-delà des thématiques d'intervention décrites ci-haut, le projet Tamkeen s'est enrichi d'une autre thématique transversale – la jeunesse – qui rejoint les thématiques centrales du projet dans le ciblage spécifique des jeunes et les complètent en poursuivant les mêmes objectifs ultimes de préservation de la cohésion sociale.

En effet, dans le contexte d'exclusion des jeunes de la vie publique et politique, **la question des droits et libertés** demeure au cœur du débat public en Tunisie et concerne en premier lieu les populations jeunes, trop souvent accusées d'être attirées par les courants fondamentalistes. Ces jeunes, particulièrement ceux issus des quartiers populaires et des zones défavorisées, continuent à subir des violences policières dans un **contexte d'impunité**¹⁰⁰ des agents responsables de ces exactions. Les abus et exactions que peut générer la lutte contre le terrorisme – menée par les forces de sécurité constituées notamment d'agents de la police nationale - sont de nature à nourrir davantage le sentiment d'injustice, d'exclusion et de méfiance envers les institutions chez les jeunes tunisiens, et donc à mettre à mal la cohésion sociale du pays. Dans ce contexte, **travailler sur le rapprochement de la police et des**

¹⁰⁰Amnesty International : “ Tunisie. Les enquêtes sur les violences policières meurtrières doivent rendre la justice tant attendue <https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2019/04/tunisia-investigations-into-deadly-police-abuses-must-deliver-long-awaited-justice/>

populations les plus jeunes prend tout son sens, entre autre à travers la thématique de la ‘Police de proximité’¹⁰¹.

Par ailleurs, selon une étude récente menée par l’AFD¹⁰², « *la politique officielle pour la jeunesse sous Ben Ali était extrêmement corsetée, affiliée Rassemblement Constitutionnel Démocratique (RCD), parti du pouvoir, et ne donnant finalement aucune autonomie aux jeunes* ». En effet, le sujet de la jeunesse a souvent été instrumentalisé à des fins de propagande partisane, sans que les politiques et actions entreprises en faveur des jeunes ne soient effectives et cohérentes avec les problèmes identifiés. La question de la jeunesse était traitée d’un point de vue **paternaliste**, avec comme objectif ultime de mieux « encadrer » cette catégorie de la population, voire de « l’embrigader » pour contenir son potentiel contestataire : « *Jusqu’ici, la jeunesse a plus été considérée comme une source de difficultés sociales et sécuritaires que comme une solution aux problèmes du pays* », admet le Ministère de la Jeunesse tunisien dans un diagnostic récent réalisé sur la situation de la jeunesse¹⁰³.

Après la révolution, la situation ne s’est pas beaucoup améliorée sur le terrain. Une récente étude menée par la Banque Mondiale note que « *les jeunes Tunisiens déplorent toujours l’absence de voies institutionnelles nécessaires pour participer efficacement à la Tunisie post-révolutionnaire* ». Pour autant, les autorités tunisiennes travaillent sur la formalisation d’une vision stratégique déclinée aussi bien sur le plan national que sectoriel, avec l’appui du PNUD.

Sur le **plan national**, le Plan de Développement Quinquennal 2016-2020 adopté par la Tunisie identifie trois axes stratégiques d’intervention, dont un axe dédié à la jeunesse : « *Développement humain et inclusion sociale, visant en particulier une meilleure implication des jeunes dans la gestion des affaires publiques, le renforcement du rôle de la culture (notamment les domaines artistiques, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine national,*

¹⁰¹En réponse aux changements qui se sont produits en 2011 en Tunisie, le PNUD accompagne le Ministère de l’Intérieur dans le processus de réforme du secteur de la sécurité. Le projet répond au besoin de contribuer à l’émergence d’une police professionnelle, proche des citoyens, respectueuse de l’État de droit et des valeurs démocratiques et qui rend compte de son action. L’objectif général est de garantir une PPR efficace à toute crise qui pourrait surgir, renforcer la résilience de la Tunisie et contribuer à créer les conditions favorables à une telle mutation, tout en posant les jalons d’une modernisation du secteur de la sécurité.

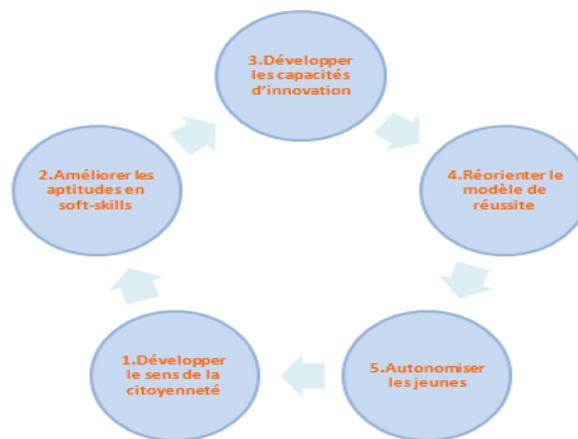
¹⁰²Rapport Jeunesse AFD, 2017

¹⁰³ Stratégie opérationnelle du secteur de la jeunesse, Présentation PPT, Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2017

etc.), ou encore la promotion des industries culturelles et leur potentiel de création de richesses, d'emploi et de soutien à la croissance ».

Sur le **plan sectoriel**, une vision de court terme a été formulée pour constituer une étape préalable à la formulation d'une politique nationale multisectorielle et intégrée de la jeunesse répondant aux principaux défis identifiés. Cette nouvelle vision stratégique a été formulée à l'issue d'un processus de consultations nationales sur la jeunesse¹⁰⁴, de réflexions participatives¹⁰⁵, de diverses études menées¹⁰⁶, d'évaluations rétrospectives mais également à partir de l'étude de référentiels internationaux¹⁰⁷.

Dans un document de présentation de sa nouvelle vision portant sur le secteur de la jeunesse, le Ministère de la Jeunesse et des Sports¹⁰⁸ préconise l'adoption d'une orientation stratégique consistant à « **mettre en place un environnement propice à l'émergence d'une jeunesse citoyenne, qualifiée et autonome, épanouie et socialement engagée. Le modèle préconisé est celui du jeune citoyen, entrepreneur et créatif, indépendant et mobile, engagé activement dans la vie publique et dans le processus de développement** », tel qu'illustré dans le schéma suivant :



¹⁰⁴Mené en 2016 en partenariat avec l'OCDE et auquel ont participé plus de 40000 jeunes et complété par une enquête nationale auprès d'un échantillon de 1200 ménages.

¹⁰⁵Dont notamment un diagnostic sur la participation des jeunes à la vie publique mené en partenariat avec la GIZ.

¹⁰⁶Dont notamment une étude portant sur l'état des lieux des institutions publiques de jeunesse, mené en partenariat avec l'UNICEF.

¹⁰⁷Il est à noter que la Tunisie a adhéré à des accords internationaux qui l'engagent dans la mise en œuvre de politiques visant l'autonomisation, la participation et la protection des droits des jeunes, dont notamment la convention internationale des droits de l'enfant (1991) et la charte africaine de la jeunesse (2010).

¹⁰⁸Ce Ministère comptait en 2016 un budget annuel de 230 M euros, soit 90 euros de budget annuel par jeune tunisien.

Figure 2 : Orientation stratégique du MJS en matière de jeunesse

S’agissant de la question de la participation des jeunes, le MJS s’oriente vers l’adoption de deux axes spécifiques de changement stratégique¹⁰⁹ :

- **Axe 1** : Favoriser le développement personnel et l’épanouissement des jeunes par le renforcement des capacités de créativité d’entrepreneuriat et d’autonomie ;
- **Axe 2** : Développer la **participation citoyenne des jeunes** en tant qu’acteurs et **bénéficiaires** des politiques de développement.

Ces axes d’intervention se déclinent ensuite en un objectif stratégique global et en 4 objectifs spécifiques :

Objectif stratégique global : Promouvoir la participation et renforcer les capacités des jeunes afin de favoriser leur épanouissement et leur contribution à la vie sociale.

Objectif spécifique 1	Objectif spécifique 2	Objectif spécifique 3	Objectif spécifique 4
Informers les jeunes sur les opportunités et les procédures d’accès aux politiques publiques.	Accompagner et coacher les jeunes pour le renforcement de leurs capacités de leadership, de création et d’autonomie.	Développer l’engagement et la participation citoyenne : jeune acteur et bénéficiaire.	Assurer des prestations culturelles , de loisirs afin de promouvoir l’épanouissement des jeunes .

Tableau 4 : Les objectifs du MJS¹¹⁰

Ainsi, il est plus qu’évident que **le projet Tamkeen s’insère parfaitement et en toute cohérence dans la stratégie nationale en matière de jeunesse**, notamment par la poursuite

¹⁰⁹Source : Présentation PPT « Stratégie Opérationnelle du secteur de la jeunesse : Diagnostic, orientations, actions », Mai 2017, Ministère de la Jeunesse et des Sports

¹¹⁰Source : Présentation PPT « Stratégie Opérationnelle du secteur de la jeunesse : Diagnostic, orientations, actions », Mai 2017, Ministère de la Jeunesse et des Sports

du même objectif spécifique de promotion de la participation des jeunes à la vie publique et sociale.

L'appui apporté par Tamkeen pour l'élaboration par le MJS de la vision sectorielle de la jeunesse

Le Ministère de la jeunesse et des sports (MJS), avec l'appui du Programme des nations unies pour le développement (PNUD) a formalisé une vision sectorielle de la jeunesse (2018-2020)¹¹¹. Cette vision stratégique s'inscrit dans le cadre de l'agenda de développement national (plan quinquennal et Pacte de Carthage) et international : le PNUD, présent sur le territoire pour accompagner le pays dans son processus transitionnel et œuvrer à son développement, appuie les différents acteurs de la société et stimule la mise en place d'activités à destination des jeunes, afin, notamment, de **favoriser l'émergence de solutions innovantes** pour poursuivre la stratégie globale de réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)¹¹². Le PNUD en collaboration avec le MJS, a lancé un appel à propositions à destination de la société civile œuvrant à **la dissémination et à la concrétisation de la vision sectorielle** de la jeunesse à travers l'instauration de **partenariats avec les maisons des jeunes de deuxième génération**.

L'appel-à-proposition vise à renforcer :

- Le rôle des OSC dans la **dissémination** de la vision sectorielle de la jeunesse, élaborée par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, et la réalisation des ODD ;
- Leur contribution dans la **concrétisation** et l'**appropriation**, au niveau local, de la vision sectorielle de la jeunesse, selon leur champ d'intervention (emploi, culture, éducation, etc.) ;
- L'appui aux OSC dans l'établissement de **partenariats durables** avec les maisons des jeunes, afin que ces dernières s'intègrent et œuvrent à la cohésion sociale et au développement de leur environnement direct ; notamment dans le cadre des **Stratégies de Développement Durable des Villes (SDV) 2030** établies par les municipalités et les différents acteurs locaux concernés, en appui avec PNUD¹¹³;
- L'appui des OSC aux maisons des jeunes pour impliquer les usagers, et particulièrement des jeunes, dans **le nouveau modèle de gouvernance** et la gestion programmatique de la maison des

¹¹¹ Source : Lignes directrices à l'intention des demandeurs concernant l'AAP : 'Contribution des organisations de la société civile dans la mise en œuvre de la vision sectorielle de la jeunesse au sein des maisons des jeunes de 2ème génération'. Référence : < Appel à propositions PNUD/TAMKEEN/08/2018>

¹¹² Les Objectifs de développement durable, au nombre de 17, répondent aux défis mondiaux de développement. Pour plus d'information : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

¹¹³ Ces documents de planification stratégique ont permis d'établir une vision claire sur les enjeux de développement des villes ; et ce, sur les aspects urbains, économiques, sociaux, environnementaux et gouvernementaux et proposant des actions consensuelles à court, moyen et long terme.

jeunes.

Selon leur domaine d'intervention, les OSC devront ainsi nouer **des partenariats durables avec les maisons des jeunes de deuxième génération** autour des axes suivants :

- Promouvoir **la citoyenneté des jeunes**, par une meilleure appropriation de leur constitution, un accroissement de leur participation dans la vie politique et associative, et par une promotion du volontariat ;
- Renforcer **la mobilité des jeunes** en favorisant leur épanouissement culturel, artistique et sportif, tout en les sensibilisant aux valeurs démocratiques et en encourageant des relations sociétales pacifiques et constructives, afin de prévenir la tentation de l'extrémisme violent ;
- Promouvoir **l'entrepreneuriat des jeunes**, en renforçant leurs capacités et leurs compétences, afin qu'ils soient mieux outillés pour appréhender le marché de l'emploi ;
- Accompagner les jeunes dans **le développement de leurs talents** et à promouvoir leur créativité et leur inventivité.

B. EFFICIENCE

1. Mobilisation et gestion des ressources financières

a. Gestion budgétaire

Étant donnée la diversité des thématiques abordées par le projet Tamkeen et son large périmètre d'intervention, le PNUD a dû et su mobiliser des fonds conséquents provenant de plusieurs bailleurs et partenaires. Soutenu initialement en 2015 par l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement en Tunisie et le Royaume de Norvège, le projet « *Promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale* » qui s'inscrit dans le cadre du projet Tamkeen a bénéficié d'un financement total qui s'élève à 3 146 941 USD. Cette composante du projet repose sur deux thématiques clés :

- la **gouvernance locale** a bénéficié d'un appui financier de 1 146 941 USD de l'Italie supposé être finalisé en 2015. Suite à une demande officielle formulée par le PNUD, une extension sans coûts supplémentaires jusqu'au 31 décembre 2016 a été approuvée par le partenaire italien afin de compléter les activités prévues par le projet.
- la **cohésion sociale** appuyée financièrement par la Norvège à hauteur de 2 000 000 USD (2015-2018).

Le PNUD a ensuite progressivement mobilisé des fonds complémentaires auprès d'autres partenaires, notamment la coopération Suisse qui a contribué à hauteur de 200 000 USD en 2018.

La **redevabilité sociale** est la troisième thématique investie par le projet Tamkeen. Le projet « *Renforcement de l'engagement de la SC en matière de redevabilité publique en Tunisie - Partenariat avec la société civile* », qui s'inscrit aussi dans le cadre de Tamkeen, est appuyé financièrement par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale « KOIKA » à hauteur de 1 620 000 USD pour une période de 4 années (2016-2019). Supposé s'achever en Juin 2019, une demande d'extension de 6 mois a été formulée par le PNUD afin de clôturer les activités prévues et non encore implémentées. Cette demande est en cours d'étude par le partenaire coréen.

Notons d'abord qu'entre la signature des contrats avec les bailleurs de fonds et l'exécution du projet, il y a eu **une dépréciation significative de la monnaie tunisienne** comme illustré dans le graphique suivant qui décrit l'évolution du cours du dinar par rapport à l'USD ces dernières années.

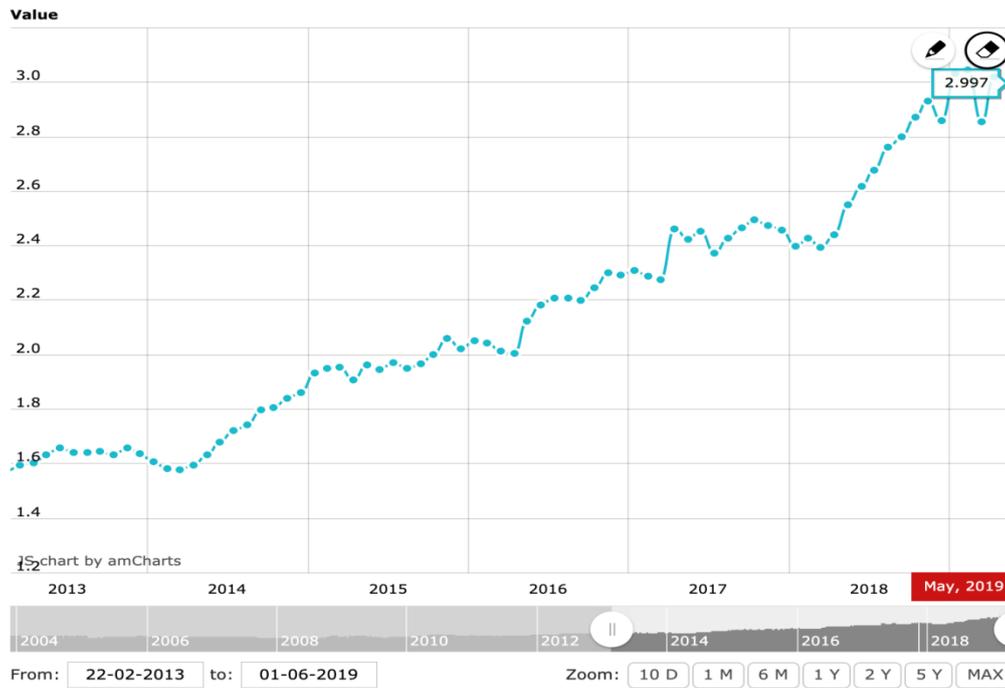


Figure 3 : Evolution taux de change USD/TND les depuis 2013¹¹⁴

Le surplus de budget engendré par la dépréciation de la monnaie tunisienne a été géré au mieux par le PNUD, grâce notamment à la marge de manœuvre octroyée par les partenaires financiers et qui autorise une réaffectation des dépenses si nécessaire. En effet, certains bailleurs de fonds accordent une marge à hauteur de 10% du budget qui peut être réaffectée sans devoir revenir au comité de pilotage pour une validation préalable. Ainsi, l'équipe du projet a pu profiter de cette flexibilité pour effectuer un réajustement des dépenses prévisionnelles en cours de projet afin de s'adapter au mieux à l'évolution du taux de change. Malgré la dépréciation du dinar tunisien et les contraintes opérationnelles engendrées, l'équipe de projet a été en mesure de gérer le budget de manière efficiente, lui permettant de dégager des économies réinvesties pour augmenter le nombre d'OSC bénéficiaires de subventions dans le cadre des appels à projets lancés tout au long du projet ; augmenter le nombre de consultants/experts recrutés ; ou encore augmenter le nombre de bénéficiaires des formations.

¹¹⁴<https://devises.zone/graphique/dollar-us/dinar-tunisien>

L'engagement sans faille des partenaires financiers pour appuyer le projet Tamkeen, **les extensions des délais** accordés suite aux demandes du PNUD et **les marges de gestion budgétaire octroyées** sont autant de facteurs qui ont **contribué à la bonne gestion du budget** de Tamkeen, et donc à **son efficience**.

Cela reflète par ailleurs la confiance dont jouit le PNUD auprès de ses partenaires, notamment en matière de bonnes pratiques de gestion. Cette confiance s'est renforcée grâce à une **communication transparente et régulière** du PNUD avec ses partenaires et au **respect scrupuleux de son devoir de rendre compte**, notamment par la transmission régulière des rapports d'activités et d'exécution financière, d'où la bonne coopération des partenaires en matière de pilotage et d'exécution budgétaire du projet.

S'agissant des projets associatifs appuyés dans le cadre de Tamkeen, les ressources financières affectées ont été déployées **de la manière la plus optimale** pour atteindre les objectifs escomptés, particulièrement à travers les cartographies réalisées en amont du projet pour cibler au mieux le tissu associatif travaillant sur les thématiques investies par le projet et **optimiser ainsi l'allocation des subventions aux projets et associations les plus pertinentes**. Par ailleurs, des journées d'information ont été organisées à l'occasion des différents appels à projets afin de clarifier la vision du projet et les attentes du PNUD quant aux projets des OSC, ce qui **a contribué à minimiser les erreurs de « casting » et la réception de projets « hors-sujet »**. Enfin, un système de sélection transparent avec des offres de projets rendues anonymes a été privilégié afin d'éviter toute forme de gaspillage d'argent ou de favoritisme. Ce processus de sélection élaboré de manière rigoureuse et transparente a également contribué à **affiner la sélection des OSC bénéficiaires** des subventions, et par conséquent à **une utilisation optimale des enveloppes réservées aux subventions**.

Afin de gagner encore plus en efficience, minimiser les coûts et éviter toute duplication éventuelle d'actions similaires portées par d'autres organismes, l'équipe du projet a pu bénéficier des relations construites depuis des années avec les acteurs principaux de la coopération internationale actifs en Tunisie, notamment en travaillant en accord avec l'approche de la '*Feuille de route*' préconisée par l'Union européenne. A ce titre, la cartographie des gouvernorats ciblés par Tamkeen n'a été élaborée qu'après concertation avec

l'Union Européenne et prise de connaissance des spécificités de son programme PASC¹¹⁵ d'appui à la société civile.

b. Etat des dépenses cumulées

- Volet cohésion sociale¹¹⁶

Bailleur	Contributions reçues	Dépenses		Total	%
		A5	A6		
Norvège	2 023 499	816 654	855 791	1 672 445	83%
TOTAL	2 023 499	816 654	855 791	1 672 445	83%

Bailleur	Contribution engagée	Contribution reçue	Dépenses					%	Solde
			2016	2017	2018	T1/2 019	Total cumulé		
Norvège	2 000 000	2 023 499	534 721	504 795	554 795	78 134	1 672 445	83 %	351 054
TOTAL	2 000 000	2 023 499	534 721	504 795	554 795	78 134	1 672 445	83 %	351 054

Tableau 5: Dépenses cumulées au 31 Mars 2019 – Sommaire par Activité et par Donateur - Atlas (en USD)

- Volet redevabilité sociale

Bailleur	Contribution engagée	Contribution reçue	Dépenses					%	Solde
			2016	2017	2018	2019	Total cumulé		
KOICA	1 620 000	1 310 686	412 989	315 212	616 484	24 617	1 369 302	104%	-58 617
TOTAL	1 620 000	1 310 686	412 989	315 212	616 484	24 617	1 369 302	104%	-58 617

Tableau 6 : Dépenses cumulées au 31 Mars 2019 – Sommaire par donateur (en USD)

¹¹⁵Source : All 2 Projet Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014

¹¹⁶ Pour les fonds Suisses, ils ne figurent plus dans le tableau car ils ont été dépensés jusqu'au 30/09/18.

Dépenses					
Donateur	P1	P2	P3	P4	TOTAL
KOICA	377481	252260	359936	380725	1370402
TOTAL	739 084	473 837	528 827	388 139	1 370 402

Tableau 7 : Dépenses cumulées au 31 Mars 2019 – Sommaire par Produit (en USD)

c. Gestion des subventions accordées aux OSC bénéficiaires

Afin d'évaluer l'efficacité du projet d'un point de vue budgétaire, nous avons également étudié le rapport du montant des subventions accordées sur le budget total du projet. La documentation financière du projet¹¹⁷ montre que la somme allouée au soutien de **209** projets s'est élevée à **4 527 094 TND**¹¹⁸, pour un budget total du projet de **8 869 370,4 TND**¹¹⁹, soit **53.7%** du budget total du projet. Le PNUD a su optimiser l'affectation du budget versé par les partenaires institutionnels en allouant plus que la moitié à une composante essentielle du projet pour l'atteinte de ses objectifs, à savoir le soutien financier des **145** OSC bénéficiaires, ce qui renforce son efficacité. Le budget restant est utilisé, comme décrit dans les PTA annuels, pour financer les autres composantes du projet, comme l'appui technique aux OSC, y compris les différentes formations et les missions de terrain, le recrutement des consultants nationaux et internationaux, la préparation des ateliers, l'élaboration des outils didactiques, l'organisation de différents ateliers, etc.

Le tableau ci-dessous détaille les 8 appels à projets lancés dans le cadre de Tamkeen. Il révèle que la subvention accordée est généralement comprise entre 15 000 et 30 000 DT, sauf pour le dernier AAP où le PNUD a autorisé les associations ayant déjà exécuté des projets de soumettre de nouveaux budgets de projets allant jusqu'à 50 000DT. La durée autorisée d'exécution des projets est comprise entre 3 et 9 mois, sauf pour les OSC habituées à

¹¹⁷Source : Document Dashboard Grants

¹¹⁸Tout en sachant que le total montant versé aux 145 OSC (209 projets) est égal à **3 793 231 TND** selon le document Dashboard Grants

¹¹⁹Si on suppose que tout le budget est versé en 2015, le taux de change de référence en 2015 est 1 USD= 1.8606 TND (<https://fr.exchange-rates.org/Rate/USD/TND/01-01-2015>). Mais si l'on prend en compte l'évolution du taux de change à chaque année de versement des différentes tranches du budget alloué par les bailleurs de fonds, le budget total s'élève à **9 738 077 TND**.

travailler avec le PNUD et qui ont bénéficié d'une durée de projet plus longue dans le cadre du dernier AAP.

AAP		Budget octroyé par association	Durée	Nombre de projets retenus
1	Promotion de l'engagement citoyen au niveau local	15 000 à 20 000 DT	6 mois	18
2	Renforcement de la cohésion sociale	30 000 DT	6 mois	13
3	La promotion de la participation citoyenne (gouvernance locale, réflexion sur le cadre légal et cohésion sociale)	20 000 DT	4 - 6 mois	39
4	La redevabilité sociale et la lutte contre la corruption	15 000 à 20 000 DT	5 – 7 mois	26
5	La contribution de la société civile à la réforme du secteur de sécurité et la mise en place d'une police de proximité	30 000 DT	3 mois	23
6	Contribution des femmes vivant en milieu rural au renforcement de la résilience communautaire face à l'extrémisme violent	20 000 DT	6 mois pour le lot 1 9 mois pour le lot 2	20
7	Renforcement de la redevabilité sociale dans le secteur public - Appui au rôle des OSC dans la mise en place des îlots d'intégrité à Djerba	15 000 à 20 000 DT	5-7 mois	28
8	Appui à la mise en œuvre de la vision sectorielle de la jeunesse dans les maisons de jeunes de deuxième génération	25 000 et 30 000 DT 50 000 DT	9 mois 12 mois	42
Total				209

Tableau 8 : Les appels à projets de Tamkeen

Interrogées à ce sujet, certaines associations, notamment celles qui ont eu un financement inférieur à 20 000 DT, ont souligné **l’insuffisance du montant alloué** pour la concrétisation des activités prévues dans le cadre de leurs projets :

« On a travaillé avec beaucoup de bénévoles pour pouvoir réaliser certaines activités »

« On a adapté les activités du projet selon le montant alloué, au détriment des charges administratives de l’association qui n’ont pas pu être couvertes par la subvention accordée »

S’agissant de la durée de projet autorisée, elle ne dépasse pas les 12 mois au meilleur des cas. Le coordinateur des chargés de suivi, interrogé sur ce point, estime que cette durée est suffisante pour bien mener les projets. Elle est en revanche considérée trop courte par certaines associations interrogées car elle ne permet pas, selon elles, d’atteindre les résultats fixés préalablement.

Toutefois, **la majorité d’OSC bénéficiaires a su gérer les subventions de manière à ce qu’elles couvrent les besoins des projets**. Le PNUD a fait preuve de flexibilité en accordant aux associations une enveloppe à hauteur de 7% du budget total du projet pour gérer les imprévus, couvrir des frais divers ou réajuster les montants à dépenser sans justification requise. De plus, les chargés de suivi ont accompagné les OSC dans le montage de leurs projets, notamment pendant les réunions de cadrage qui ont permis une réadaptation des activités pour mieux les faire correspondre au montant de la subvention. Les Grants officers interviennent quant à eux en cas de besoin et/ou de difficultés exprimés par les OSC afin de garantir la meilleure dépense du montant alloué.

Par ailleurs, accorder des micro-subventions ne dépassant pas les 30000 DT dans la majorité des cas, sur de courtes durées d’exécution, a permis au PNUD de financer un nombre important d’OSC (145) et de projets (209), de toucher 19 gouvernorats sur 24, de lancer 8 AAP et de couvrir une diversité de thématiques cruciales qui répondent aux enjeux et besoins nationaux.

Situation des projets	Nombre de projets
Clôturés	101
En cours d’exécution	91
Achevés avec des rapports financiers en instance	14

Rapport non envoyé	3
Total	209

Tableau 9 : Nombre et situation des projets retenus

Le tableau de bord des subventions actualisé fin février 2019 indique que sur **209** projets associatifs retenus par le projet Tamkeen, **48.3%** sont des projets clôturés, **43.5%** des projets en cours d'exécution et seulement **1.4%** de projets qui présentent des difficultés au niveau de reporting¹²⁰. Ce **faible taux d'échec des projets constitue l'un des succès de Tamkeen**. Il illustre également le renforcement des capacités d'associations jeunes en matière de gestion administrative et financière de projets, dont certaines n'ont jamais bénéficié d'un financement auparavant. Les rares projets en souffrance s'expliquent par des causes externes aux projets, tels que la bureaucratie de quelques partenaires publics qui a retardé l'implémentation de certaines activités.

En revanche, les thématiques choisies par le projet Tamkeen sont si importantes pour les OSC que celles-ci regrettent le fait qu'il n'y ait pas eu plus d'AAP portant sur les mêmes thématiques afin qu'elles puissent assurer la continuité des effets générés par leurs projets. En effet, non seulement la courte durée des projets impose aux OSC des efforts réguliers de levée de fonds afin qu'elles puissent poursuivre leurs interventions, mais également rares sont les bailleurs de fonds qui se sont attaqués à ces thématiques ou qui privilégient des interventions à l'échelle locale, comme c'est le cas du PNUD dans le cadre du projet Tamkeen, ce qui limite les choix pour les OSC voulant approfondir ces thématiques. De ce fait, les OSC recommandent la multiplication des AAP dans une même région et portant sur les mêmes thématiques, et ce de manière équilibrée à travers le pays, afin de leur permettre de poursuivre leurs interventions dans le temps.

2. Mobilisation et gestion des ressources humaines

a. Des ressources humaines au service de l'efficience du projet

¹²⁰ Les trois associations concernées n'ont pas envoyé leurs rapports malgré les relances et les lettres de restitution des fonds envoyés par le PNUD.

Pour prendre en compte la diversité des thématiques portées par le projet Tamkeen (8 AAP thématiques lancés au total), les différentes régions ciblées (19 gouvernorats), le large panel d'acteurs impliqués et le grand nombre d'associations bénéficiaires du projet (145 OSC et 209 projets appuyés), une équipe de projet fournie et engagée a été mise en place afin d'assurer la bonne gestion et le bon déroulement du projet. L'équipe du projet se compose comme suit :

- ❖ Une équipe interne du PNUD qui assure l'exécution opérationnelle du projet. Elle est responsable de la mise en œuvre des activités conformément aux exigences de transparence requises par les procédures en vigueur. Ce travail se fait en partenariat avec les acteurs concernés en appliquant les procédures du PNUD en matière de gestion de projets, de recrutement et d'acquisition. Cette équipe est composé de :
 - Un Conseiller technique principal (Expert International), responsable de la gestion quotidienne du projet, de la coordination et de la mise en application des décisions prises. Il supervise la mise en œuvre du projet et rend compte au comité de pilotage.
 - L'équipe de gestion de projet : composé de la Project officer et de deux assistantes de projet : elle a pour rôle de s'assurer que les activités du projet sont mise en œuvre selon les prodoc et les PTA et en conformité avec les règles et procédures du PNUD et assure au quotidien la gestion financière, administrative et logistique du projet. et La Project officer appuie également dans le volet planification, reporting périodique, M&E du projet.
 - L'équipe de suivi : formée par les Grants officiers (Chargés de suivi et d'évaluation) qui veillent sur le suivi et l'accompagnement des OSC bénéficiaires des subventions. Ceux-ci sont en contact permanent avec les experts thématiques.
 - Des experts thématiques (gouvernance locale, redevabilité sociale, cohésion sociale) chargés de la conception, du monitoring et de l'appui à la mise en œuvre des activités des OSC, la création de synergies entre acteurs publics et acteurs de la SC, la supervision du lancement des activités, l'accompagnement du reporting et l'appui technique des initiatives des OSC.

Mis à part l'équipe interne du PNUD, un consultant externe (reporting officer) a été recruté pour assurer les tâches de reporting ainsi que des stagiaires et des Volontaires des Nations Unies (VNU) qui aident les chargés thématiques dans leurs missions respectives. Le nombre

de stagiaires varie en fonction de la durée des stages, et chaque équipe programmatique peut inclure un à deux stagiaires

Soulignons que l'un des écueils le plus courants que rencontrent généralement les projets de l'envergure de Tamkeen est bien l'insuffisance des ressources humaines affectées à la gestion opérationnelle, ce qui engendre de fortes tensions au sein des équipes gestionnaires, des retards d'exécution, voire quelques désistements avec le temps. Aussi, le PNUD a su éviter toute confusion ou croisement entre le rôle de chaque membre de l'équipe, grâce à une structuration rigoureuse, à une définition détaillée des missions de chaque intervenant et une séparation claire des fonctions d'autorité et de gestion opérationnelle. Enfin, la multiplication des réunions d'équipe, des retraites et des moments collectifs a largement contribué à fluidifier la circulation d'information, évitant ainsi sa déperdition.

Ainsi, la **mobilisation d'une structure de ressources humaines aussi conséquente**, ainsi que la **bonne répartition des tâches et des rôles** entre les membres de l'équipe, et **une circulation fluide et à différents niveaux de l'information** sont autant d'atouts qui ont contribué à augmenter l'efficacité du projet Tamkeen.

b. Limites au niveau de la gestion des ressources humaines

i. Limites au niveau du reporting externe

Malgré la mobilisation de ressources humaines suffisantes et engagées pour porter un projet d'une telle importance, certaines faiblesses sont apparues et ont eu pour effet d'amoinrir l'efficacité du projet. A ce sujet, des membres de l'équipe témoignent de leur insatisfaction de la qualité du reporting produit par le consultant externe recruté à cet effet.

Le reporting était auparavant confié à la Project officer et la chargée de communication,. Après le départ de cette dernière, l'équipe du PNUD a décidé d'externaliser le reporting auprès d'un consultant externe à partir demi-2017 afin de ne pas surcharger davantage les membres permanents de l'équipe du projet.

Une procédure de coordination a bien été mise en place afin de faciliter la tâche du consultant chargé du reporting. La Project officer collecte les documents nécessaires, à savoir les rapports d'activités, les évidences et justificatifs, les comptes rendus des chargés thématiques selon un Template prédéfini, le tableau de bord de suivi des projets des OSC, etc. pour ensuite

les transférer au consultant externe afin qu'il consolide toutes les données du projet dans des rapports synthétiques trimestriels, semestriels et annuels.

Toutefois, l'équipe du projet a constaté une **dégradation progressive de la qualité du reporting produit**, sans parler des retards dans la réception des rapports. Le choix du consultant externe était pourtant justifié par le fait qu'il reportait aussi sur la redevabilité publique au niveau institutionnel. En le recrutant, l'équipe Tamkeen espérait bénéficier d'une forme de synergie entre projets et d'une collaboration fluide en matière de reporting grâce à la maîtrise du consultant aussi bien des thématiques des projets que des exigences du PNUD et de ses partenaires institutionnels en matière de reporting.

Il se trouve toutefois que le consultant en charge du reporting **n'est pas en contact direct avec les OSC et leurs projets**, ni avec les autres parties prenantes du projet. Il rapporte selon les données collectées par l'équipe du projet, et son absence du terrain et l'absence de contact avec les porteurs de projets **ne lui permettent pas d'être suffisamment imprégné du déroulement des projets des OSC**. Interrogée sur les alternatives qu'elle envisage, l'équipe Tamkeen cite deux options : avoir recours à un autre expert ou confier le reporting aux membres permanents de l'équipe du projet.

ii. Des chargés de suivi en surcharge de travail

Le projet Tamkeen a collaboré jusque-là avec **145** associations réparties dans **19** gouvernorats et dont la majorité est composée de jeunes organisations qui manquent d'expérience et qui nécessitent un renforcement de capacités conséquent. L'équipe du projet, notamment les chargés de suivi, a assuré le suivi et l'accompagnement de **209** projets au total. Actuellement, l'équipe des chargés de suivi est composée de quatre personnes, dont un junior et un coordinateur, pour assurer l'accompagnement des associations dans la mise en place de leurs projets. Chacun d'eux gère un portefeuille de **23** associations¹²¹ pour les suivre pendant toute la période d'exécution de leurs projets, les assister et leur proposer des solutions en cas de besoin.

Mais comme ils ne sont pas exclusivement dédiés au projet Tamkeen et qu'ils assurent d'autres missions au niveau du PNUD, les chargés de suivi alertent sur une charge de travail croissante au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ils considèrent que le nombre idéal

¹²¹Sauf pour le chargé de suivi junior dont le portefeuille renferme 21 associations.

d'associations à suivre, dans le respect des standards du PNUD, ne devrait pas dépasser les **10** OSC par chargé de suivi.

Cette surcharge de travail a influencé la qualité de suivi procuré par l'équipe du projet. D'un côté, certaines associations interrogées à ce sujet ont souligné **le manque de d'expérience des chargés de suivi les plus juniors**, ce qui oblige parfois le coordinateur des chargés de suivi d'intervenir pour réaffecter les membres de son équipe. De l'autre côté, la charge de travail croissante a influencé négativement le nombre de visites de terrain effectuées et qui se limitent désormais au moment du lancement des projets dans le cadre des journées d'information. Hormis les OSC de Djerba, **la quasi-totalité des OSC de l'échantillon interrogé se sont plaintes du manque de visites de terrain de l'équipe du PNUD**. Elles considèrent la présence de l'équipe du PNUD sur le terrain comme source de motivation, d'encouragement et de consolidation du partenariat, et demandent de multiplier ces visites de suivi.

iii. Un dispositif procédural exigeant

Afin de garantir le bon fonctionnement du projet, la maîtrise de ses différents volets et la transparence vis-à-vis des partenaires, le PNUD a adopté un dispositif de reporting sur l'avancement du projet **jugé un peu trop rigide**. Le comité de pilotage est chargé de définir les orientations générales, d'examiner et d'approuver les plans de travail, d'autoriser les ajustements et d'examiner et valider les rapports de progrès périodiques pour le suivi du projet¹²². Pour ce faire, l'équipe Tamkeen doit organiser des réunions régulières en vue de satisfaire les attentes et exigences du comité de pilotage.

Cependant, certaines procédures et certains outils de reporting sont jugés **mal adaptés** par l'équipe du projet, tel que le Template des rapports de progrès périodiques. Selon l'équipe, le Template exigé ne doit rendre compte que du degré d'atteinte des résultats finaux pour chaque période de reporting, au moment où les activités afférant aux résultats sont toujours en cours de réalisation. Ainsi, le Template peut ne pas rendre compte de manière fidèle de l'état réel de l'avancement du projet. De ce fait, il est jugé restrictif et rigide. Par ailleurs, le dispositif de procédures tel qu'il est conçu peut parfois être à l'origine de retards. Certes, les procédures de validation et d'autorisation sont indispensables pour bien piloter un tel projet. Mais celles-ci peuvent être la cause de retards dans l'exécution des activités prévues, quand les délais de

¹²²Source : All 2 Projet Promotion de la Citoyenneté PNUD Tunisie 2014

validation ne sont pas respectés par l'un des nombreux maillons de la chaîne procédurale et/ou de la chaîne de validation.

Un membre de l'équipe du projet rencontré dans le cadre de l'évaluation regrette les contraintes intrinsèques au PNUD et à sa bureaucratie interne, jugées parfois pénalisantes : « *La lourdeur du système procédural ne nous laisse pas le temps pour faire le suivi comme il le faudrait* », explique-t-il. En effet, les réunions régulières et les reporting périodiques prennent énormément de temps, parfois au détriment d'autres tâches considérées plus utiles à la réussite du projet, comme les visites de terrain.

C. EFFICACITE

1. L'appui technique et financier aux OSC :

Parmi les objectifs du projet figure le renforcement des capacités des OSC et leur professionnalisation. A travers le soutien aux initiatives de la SC, l'objectif est de constituer un pool d'organisations et de citoyens qui participent activement à la vie publique au niveau local. Le PNUD a choisi d'appuyer des OSC ayant une implantation locale et une proximité avec les populations cibles afin de garantir les effets au niveau des localités dans un contexte de décentralisation.

Pour les besoins de l'évaluation, **37¹²³OSC** (dont les représentants interrogés sont répartis comme suit : **51%** de femmes et **49%** d'hommes) ont été interrogées pour près de **61 projets** portés, dans le respect de la représentativité des OSC selon les régions, les AAP et les thématiques. L'échantillon d'OSC interrogées se présente comme suit :

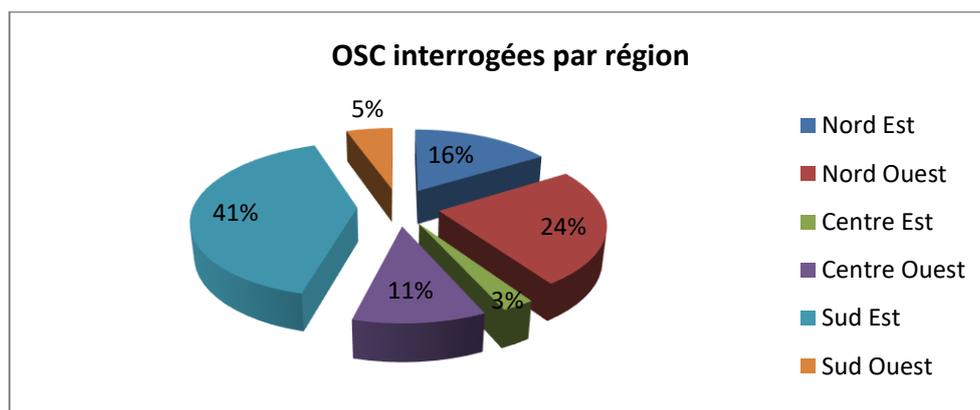


Figure 4 : OSC interrogées par région dans le cadre de l'évaluation

¹²³Soit 25% de l'ensemble des OSC appuyées.

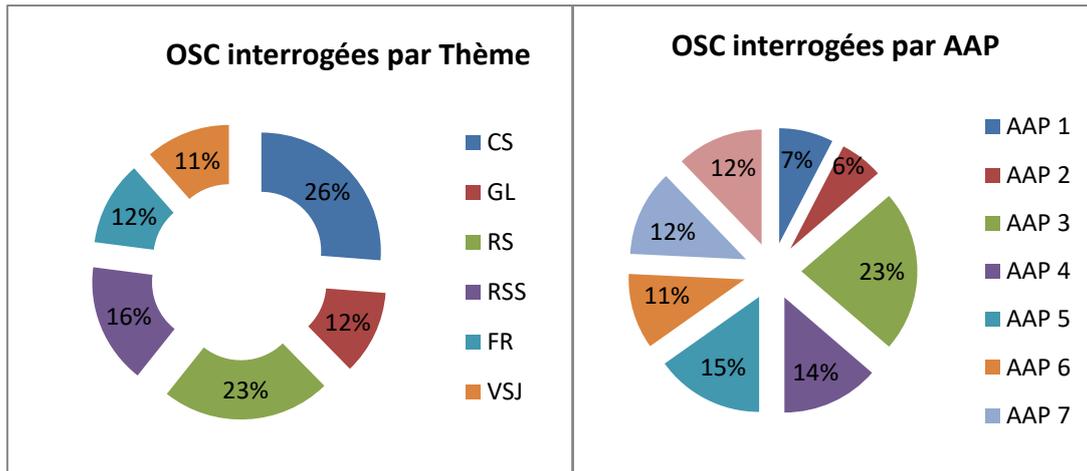


Figure 5: OSC interrogées par thématique d'intervention

Figure 6 : OSC interrogées par AAP lancés

Les constats dégagés suite aux entretiens menés avec les OSC bénéficiaires sont décrits dans ce qui suit.

a. Les Points de satisfaction :

i. *Crédibilité du PNUD comme partenaire et pertinence des thématiques choisies par le projet Tamkeen*

Les thématiques portées par le projet Tamkeen ont représenté une opportunité majeure pour les OSC afin de s’attaquer à des problématiques locales prégnantes. De par sa notoriété et son sérieux, le PNUD représente aux yeux des OSC un partenaire sérieux et solide, avec lequel elles sont motivées à coopérer. Le PNUD bénéficie en effet d’un capital confiance important auprès des associations, qui considèrent que les thématiques abordées par les différents AAP sont **pertinentes et d’actualité**, et qu’elles répondent aux enjeux du contexte et aux besoins de la population. Les objectifs et résultats escomptés par le projet coïncident également avec la vision développée par les OSC et avec la nature de leurs interventions dans leurs localités respectives. Le choix des thématiques de Tamkeen sont d’autant plus crédibles aux yeux des OSC que les constats de départ qui justifient le projet ont été dégagés à partir de recherches et d’études de terrain réalisées par des experts locaux et internationaux. Les OSC interrogées en témoignent :

« Le projet Tamkeen est très adapté à un conflit existant entre deux clans (entre les anciens et les nouveaux habitants de la région) qui sont en désaccord. L’objectif de notre projet était de

régler ce conflit et d'atténuer la violence entre les habitants à travers l'organisation d'un Festival».

« C'est important de travailler sur la RS. La municipalité est encore perdue, elle manque de maîtrise de son rôle et son image semble encore mauvaise chez les citoyens».

« Le projet répond à un besoin local, il coïncide avec le mouvement social qui secoue la région (de Douz) ».

« Le projet est adapté aux besoins. Il fallait explorer la RS avec toutes les institutions publiques. Il existe une vraie valeur ajoutée notamment pour nous en tant que SC. Le thème est parfaitement adapté, même pour les citoyens. Il faut continuer jusqu'à ce que la RS soit vulgarisée et perçue comme la norme, et que les municipalités deviennent réactives ».

Bien que les axes d'intervention du projet soient jugés pertinents, ils sont toutefois perçus comme étant rigides par certaines OSC interrogées. Pour ces OSC, le manque de flexibilité dans le choix des thématiques d'intervention est lié à la stratégie du PNUD et de son projet qui sont préétablies. D'autres OSC considèrent que c'est au rôle de l'OSC, et non du bailleur de fonds, de faire en sorte que le projet soit le mieux adapté possible aux enjeux et contraintes du contexte, et que la réussite du projet dépend avant tout de l'OSC et sa bonne connaissance de sa localité :

« L'objectif global est bien décrit dans l'AAP. L'OSC s'adapte à l'AAP tout en apportant sa connaissance du terrain et sa maîtrise des besoins locaux. Je connais le terrain et je suis au courant du besoin et contexte de ma région. J'ai préparé le terrain avant l'AAP en signant une convention avec la municipalité, en informant d'autres OSC, les bénéficiaires... ».

« Le choix de la CS comme thématique est basé sur une étude de terrain qui a identifié un besoin selon la spécificité de la région. Ensuite, c'est à l'OSC de prendre en considération la spécificité de sa région : tout dépend de la conscience de l'OSC et de sa capacité à s'adapter au besoin du terrain pour générer un impact réel, pour que le projet réussisse ».

ii. Transparence du processus de sélection, des lignes directrices et de l'objectif du projet

La démarche choisie pour le projet Tamkeen et qui consiste à organiser des journées d'information à la suite de la diffusion de l'AAP **semble être tout à fait efficace**. Elle permet aux OSC de prendre connaissance des exigences de l'AAP en amont, d'avoir une meilleure idée de la thématique d'intervention, de rencontrer le partenaire et d'éclaircir certaines zones d'ombre. Selon les OSC, ces journées ont été bénéfiques dans la mesure où le PNUD s'est montré très clair sur les conditions de sélection, sur les objectifs du projet et sur le plafond de financement. **Une transparence que les OSC félicitent**, même si leur partenariat avec le PNUD ne se concrétise pas. En revanche, certaines OSC ont demandé plus de détails sur les thématiques (telles que la RS, CS), ces sujets étant nouveaux pour certains militants associatifs. En cas de besoin, les OSC n'hésitent pas à se référer aux termes de références de l'AAP qui sont détaillés ou à contacter les chargés de suivi qui se montrent disponibles pour répondre à toutes leurs questions.

« Parmi les grandes qualités du PNUD est la transparence dans la sélection et dans les notes attribuées (scores) aux projets. Mon OSC a été refusée une fois car le projet n'a pas atteint le score nécessaire. J'ai une totale confiance en eux et je sais que si je n'ai pas été accepté, c'est que je n'ai pas su bien répondre aux critères », explique un représentant d'une OSC interrogée.

Des réunions complémentaires ont été organisées avec certaines OSC afin d'apporter les modifications et ajustements nécessaires à leurs projets. Pour certaines OSC, ce travail complémentaire sur les projets, bien que fondamental, a eu pour conséquence de retarder l'implémentation des activités, ce qui peut mettre l'OSC dans une mauvaise posture vis-à-vis de ses parties prenantes, notamment les partenaires publics locaux et les bénéficiaires. D'autres OSC ont l'impression que les activités ont été beaucoup trop modifiées suite aux ajustements, au risque de s'éloigner du projet originel.

Face à ces exigences de modification, certaines OSC considèrent que l'idée initiale de leurs projets doit être défendue auprès du partenaire afin de le convaincre de sa pertinence. Ces difficultés touchent en majorité les OSC pour qui le projet Tamkeen représente une première expérience avec un partenaire international et pour qui le manque de maîtrise de la thématique rend la tâche de formulation du projet difficile.

Toutefois, selon les OSC, ces difficultés sont compensées par une bonne communication avec l'équipe du PNUD chargée du suivi. Certaines OSC ont même bénéficié de séances d'encadrement rapproché.

Le reste des étapes de constitution des dossiers de candidature, ainsi que les délais de traitement de ces dossiers, semblent satisfaire la majorité des OSC.

iii. *Des exigences procédurales importantes pour les OSC, mais qui s'avèrent nécessaires et instructives*

Bien qu'il fut difficile dans un premier temps pour certaines OSC de s'aligner aux exigences du partenaire PNUD, cela est devenu pour elles de plus en plus facile au fil de l'exécution des projets. Ce constat concerne particulièrement les OSC qui ont bénéficié de plus d'une subvention dans le cadre du projet Tamkeen, et qui au bout de leur deuxième participation aux AAP de Tamkeen, se sont suffisamment familiarisées avec les procédures en vigueur.

Certaines OSC se montrent compréhensives et donnent raison aux exigences procédurales du PNUD. En effet, elles se rendent compte à la fin de leurs projets qu'elles ont acquis de bonnes pratiques, de meilleures capacités de gestion (notamment en gestion financière) et une meilleure organisation dans l'exécution des projets. Ainsi s'installe au fil du temps chez ces OSC l'habitude du travail rigoureux.

D'autres OSC se rendent compte que l'expérience Tamkeen leur a permis d'avoir des acquis en matière de réponse aux AAP, de gagner en confiance et de présenter des projets de meilleure qualité. De plus, le fait d'avoir coopéré avec le PNUD ne fait **qu'augmenter leur chance de gagner la confiance d'autres PTF**. En effet, selon les OSC rencontrées, le fait d'avoir eu une expérience préalable avec le PNUD représente un argument de taille en leur faveur aux yeux d'autres bailleurs de fonds. Plus d'une OSC nous a confié que la procédure du PNUD s'est avérée plus souple et plus légère comparée aux exigences d'autres bailleurs de fonds (comme les allemands ou les américains). D'autres comparaisons ont été établies par les OSC au sujet de la qualité des formations procurées par le PNUD, du degré de liberté conféré aux OSC partenaires et de la flexibilité qui permet aux OSC d'apporter certaines modifications en cours de l'exécution de leurs projets :

« Avec le PNUD, tu sens qu'ils sont soucieux de l'intérêt de l'OSC, du projet, de l'intérêt général, leur objectif est que le projet réussisse et génère des résultats ».

« Concernant la gestion administrative et financière, le PNUD est souple, clair et logique ».

« Le PNUD aide et contribue à mettre de l'ordre dans nos idées, il cherche l'intérêt du citoyen et à améliorer le pays, cela se voit dans leur approche : intérêt porté pour le bénéficiaire, connaissance des besoins, du contexte. Le PNUD recherche une réponse réelle et adaptée à la cible ».

Après exécution des activités, plusieurs OSC prennent conscience que les détails demandés et les changements apportés en début ou en cours de projet facilitent ensuite son exécution. Le constat est le même pour le reporting où tout doit être détaillé et précisé. Parmi les autres acquis observés chez les OSC figurent aussi l'amélioration de la qualité du reporting et de l'évaluation des résultats de leurs projets.

iv. Une formation satisfaisante sur les modalités d'exécution du projet

S'agissant de la formation dispensée par le PNUD en formulation, gestion et exécution de projet, la majorité des OSC en sont satisfaites comme l'illustre le graphique qui suit :

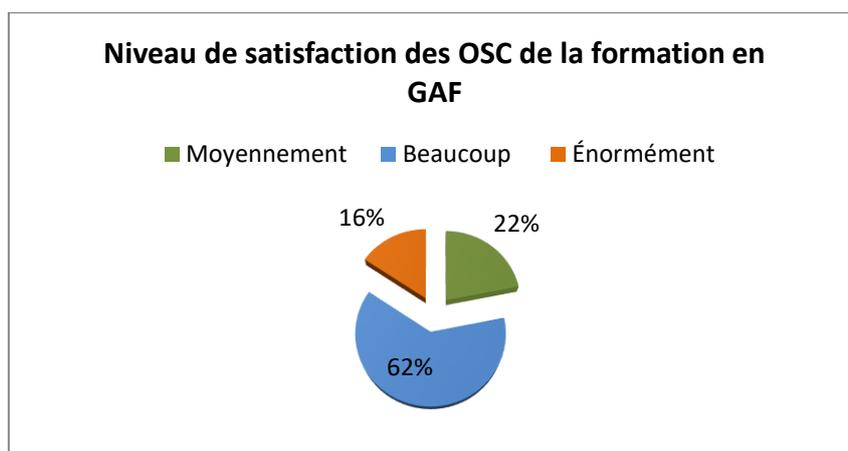


Figure 7 : Niveau de satisfaction des OSC interrogées de la formation en GAF

Les OSC semblent avoir acquis de bonnes pratiques de gestion et gagné en professionnalisation. Près de **80%** des OSC interrogées estiment avoir acquis des compétences en gestion financière et administrative, renforcées ensuite par le suivi du projet. Parmi les acquis figurent aussi des compétences en communication, en écriture de rapports narratifs et financiers, en gouvernance interne de l'OSC et en gestion de projet. Les OSC interrogées en témoignent :

« J'ai apprécié le volet renforcement de capacités, car cela nous aide à organiser le travail, à nous auto évaluer à tout moment. Cela nous a appris la transparence au niveau du travail. Au début c'était difficile, mais c'est devenu automatique ».

« On a appris à développer des notes conceptuelles et des compte rendu avant et après les activités, même pour les nouveaux projets qui ont suivi le projet appuyé par le PNUD ».

« C'est structurant pour l'OSC : les documents à rendre, les factures bien présentées, les dépenses justifiées. Nous avons gagné en professionnalisation ».

« C'est très important pour une OSC qui n'a pas d'expérience, c'est un grand acquis, ça aide ensuite dans les rapports narratifs et financiers. J'ai trouvé plus de facilité à exécuter ensuite les activités se rapportant au projet ».

« Les dépenses, la facturation, le règlement intérieur de l'OSC, etc. Le PNUD veille à ce que l'OSC n'ait pas de problèmes. C'était bénéfique pour l'OSC, pour le projet. Le PNUD prend soin de tout nous expliquer ».

v. Des guides et des outils pédagogiques de qualité et très utiles

Considérés comme faciles à appréhender et à comprendre, les outils développés dans le cadre du projet Tamkeen ont rencontré un franc succès auprès des OSC. Qu'il s'agisse de leur contenu ou de leur forme, les OSC qui ont pu accéder à ces outils les utilisent assez régulièrement : en interne pour les autres membres de l'OSC, pour développer des supports de formation, pour présenter et expliquer le projet aux nouvelles recrues ou aux jeunes bénévoles.

Les OSC interrogées manifestent un grand intérêt pour ce type de supports didactiques :

« On utilise comme ressource la documentation issue du PNUD et les outils développés. Par exemple, durant notre Assemblée Générale, on a utilisé plusieurs notions issues du guide, comme l'analyse SWOT, le développement de la stratégie et du plan d'action ».

« J'ai bien apprécié le guide sur la communication et le montage de projets associatifs. On a utilisé ce guide pour notre travail. La qualité d'impression, les couleurs employées sont bien travaillées ; ainsi il est facile à comprendre ».

« Je trouve que le guide élaboré par le PNUD sur la facilitation du dialogue est bien complet, ce qui y est écrit est bien clair aussi. L'information est facile à appréhender ».

« Il y a le guide sur la gestion des conflits qu'on a utilisé avec des jeunes intéressés par les projets de l'OSC. On leur a montré comment ils peuvent tirer des objectifs et des résultats à travers le livre. Le guide est très compréhensible et facile, de plus il existe en 2 langues (arabe et français) ».

« On donne aux jeunes volontaires la documentation du PNUD pour s'informer sur le travail des OSC et le montage de projet. On leur explique plein de choses grâce au document du PNUD».

« On a utilisé le guide du PNUD pour la gestion de projet et pour les nouveaux adhérents »

Il y a une demande importante pour ces outils, particulièrement chez les OSC qui n'ont pas eu accès à ces supports auparavant. Certaines OSC considèrent ces guides comme un moyen de traçabilité des informations acquises durant les formations :

« Le guide comprend une partie qui présente des associations ayant travaillé avec le PNUD, leurs projets et une autre partie comprend la gestion de conflits et la communication. Ce guide assure en quelque sorte la durabilité et pérennisation des informations acquises pendant la formation ».

vi. Des chargés de suivi disponibles et réactifs

Plus de 50% des OSC interrogées expriment leur grande satisfaction (Énormément ou beaucoup) du suivi dont elles ont bénéficié :

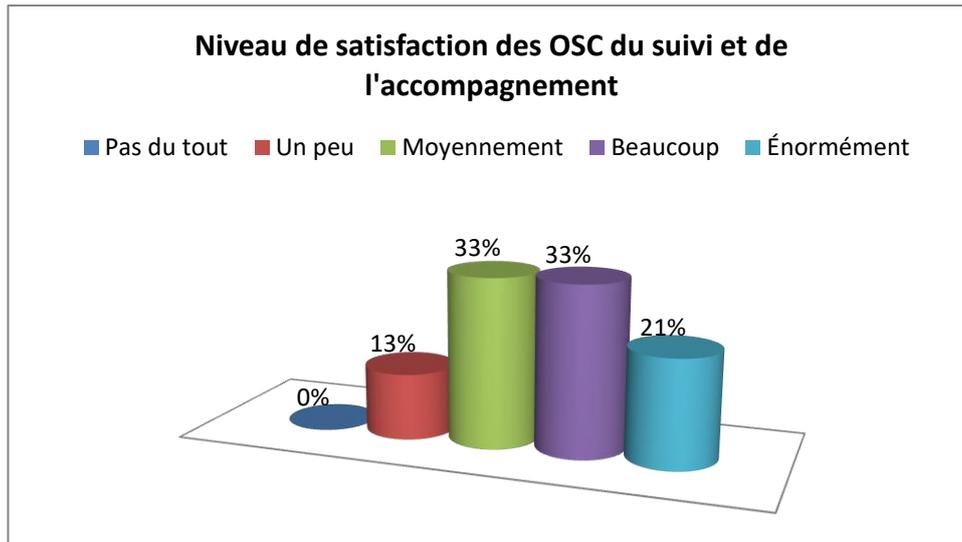


Figure 8: Niveau de satisfaction des OSC interrogées sur le suivi et l'accompagnement du PNUD

Selon les OSC, les chargés de suivi font preuve de beaucoup de **disponibilité**, de **réactivité**, de **compréhension** et de **coopération**. La communication fluide et régulière avec l'équipe du PNUD est rassurante pour les OSC qui n'hésitent pas à se référer aux chargés de suivi, même pour éclaircir les petits détails :

« L'équipe est disponible par téléphone et tout ce qui relève des procédures est facilité. Nous avons développé des relations personnelles depuis, ce sont des partenaires. L'équipe est très ouverte, une habitude de travail s'est installée entre l'association et le PNUD ».

« L'accompagnement des chargés de suivi est continu. Les procédures sont devenues une chose systématique, ce n'est pas fatigant, au contraire c'est bénéfique pour les associations débutantes ».

« On a fait des progrès, l'équipe du PNUD nous accompagne même pour les petits détails. Pour nous, le PNUD est un partenaire, ce n'est pas uniquement un bailleur de fonds. Il y a un accompagnement et un suivi tout le long du projet. On les appelle à tout moment, ils sont disponibles et réactifs ».

« Ils sont professionnels. On communique avec eux par e-mail, ils sont flexibles. Je trouve que ce n'est pas ennuyeux, au contraire, la traçabilité est appréciée. Les chargés de suivi sont très réactifs, ils pensent et proposent des solutions quand on rencontre une difficulté ».

« La réponse est rapide de la part des chargés de suivi, ils nous fournissent de la documentation, ils nous ont même aidé au moment de la rédaction des rapports ».

Le dispositif de suivi et d'accompagnement mis en place par l'équipe du PNUD est également apprécié pour ce qui est de la validation des activités au fur et à mesure de l'avancement du projet. Selon les OSC, cela permet une meilleure organisation des actions et du suivi financier, ce qui en l'occurrence facilite la rédaction du rapport final.

«Le suivi est important, avant et après le projet. C'est un plus au niveau des acquis, car c'est dans les moments de difficultés que l'on apprend le plus. Cela évite de se retrouver en situation de risque financier. Les chargés de suivi sont impliqués avec nous».

La flexibilité dont fait preuve l'équipe du PNUD est également appréciée dans la mesure où les OSC disposent d'une certaine marge de manœuvre pour apporter quelques modifications aux activités durant l'exécution. La confiance dont fait preuve le PNUD vis-à-vis des OSC est appréciée :

« Il y a une confiance, ils ne sont pas encombrants, le travail est agréable ».

Bien qu'il y ait une procédure de validation auprès des chargés de suivi pour chaque activité, cela facilite l'élaboration des rapports narratifs et financiers car les OSC n'ont qu'à réunir les compte-rendu en un seul et unique rapport. Au final, cette traçabilité est appréciée et les OSC ont constaté leur progrès en termes de reporting, de suivi de projet et de qualité des rapports rédigés.

b. Les Points d'insatisfaction :

i. Le suivi et accompagnement sont plus techniques et distants, moins sur terrain

Le suivi est parfois considéré comme étant purement technique et financier, les OSC regrettant le manque de présence sur le terrain de l'équipe chargée du suivi et la faiblesse de l'accompagnement rapproché :

« Sur le plan technique, c'est 5 /5. Sur l'aspect relationnel et l'intérêt pour le projet, j'aurais souhaité plus de visites, plus de présence au moment des activités ».

« J'ai l'impression qu'ils m'ont oublié, je stresse un peu, j'ai besoin de plus de présence du partenaire comme ça les fautes sont corrigées à temps ».

« Je souhaite que l'équipe soit plus présente, qu'il y ait plus de proximité, qu'elle nous rende plus souvent des visites de terrain afin de revoir ensemble les documents sur place ».

Un accompagnement de proximité est donc souhaitable, notamment pour les OSC qui ne justifient pas d'une expérience précédente avec un partenaire international. Selon les OSC, il est rassurant d'avoir leur partenaire sur le terrain à leurs côtés. Il est aussi important pour les OSC que leur partenaire observe leurs efforts et le déroulement du projet sur le terrain, afin qu'elles bénéficient d'un retour à chaud sur les activités organisées, et qu'elles bénéficient de l'avis et des recommandations des chargés de suivi en cours de projet afin d'apporter à temps les modifications nécessaires. Car selon les OSC, le reporting écrit ne reflète pas suffisamment certains aspects du projet comme l'impact qui n'est visible que directement sur le terrain durant les activités et événements organisés en faveur des bénéficiaires.

ii. ***Des montants de subvention plafonnés qui demandent une gestion rigoureuse de la part des OSC***

S'agissant du montant de subvention octroyé, moins de la moitié des OSC interrogées en sont satisfaites, tel qu'illustré dans le graphique suivant :

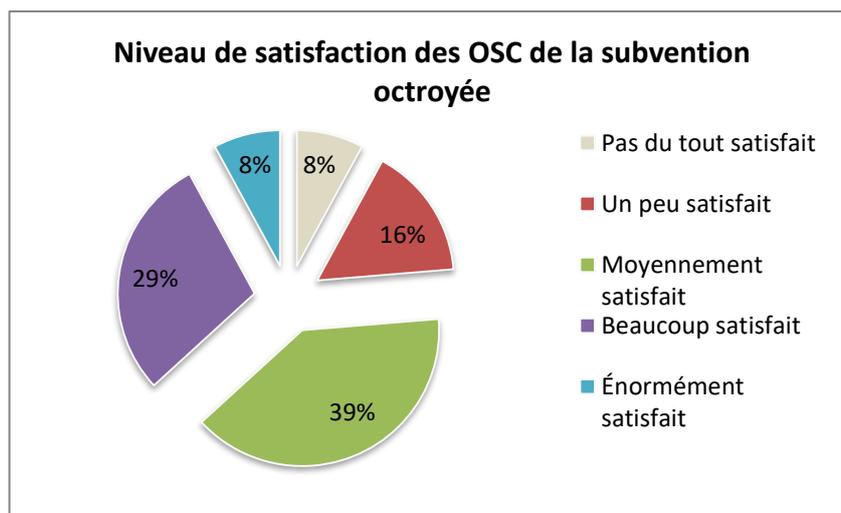


Figure 9: Niveau de satisfaction des OSC (38 OSC répondantes) du montant octroyé pour financer leur projet

La quasi-totalité des OSC ont exprimé un besoin en fonds de roulement non entièrement satisfait par la subvention. Bien que dans le financement prévu par le PNUD, 7% du budget peut être alloué aux frais administratifs, les OSC estiment que cela demeure insuffisant, d'une part parce que la somme n'est versée qu'en fin du projet, et d'autre part parce qu'elle est utilisée en partie pour couvrir les écarts de dépenses. Pour illustrer ce fait, 7% d'un budget total de 20 000 DT - soit 1 400DT -est une somme estimée dérisoire face aux besoins réels des OSC en acquisition de matériel. Pourtant, les associations estiment que l'acquisition de matériel – au même titre que la couverture de frais logistiques – sont nécessaires à la survie de l'association, notamment pour la majorité des très petites OSC partenaires du PNUD. Il n'en demeure pas moins que face à ces contraintes budgétaires, les OSC ont quand même appris à réduire leurs coûts, à adapter leurs activités selon le budget alloué, notamment par la négociation de certaines gratuités (acquisition de salles gratuites, mobilisation de leurs propres réseaux pour bénéficier de prestations bénévoles, etc.).

Il est cependant à signaler que ces contraintes budgétaires peuvent, dans certains cas, avoir un **impact négatif sur les activités**, notamment quand il s'agit de faire face à des dépenses importantes pour le projet : pour le recrutement d'une personne qualifiée en coordination de projet¹²⁴ ; pour bénéficier de formateurs experts afin de garantir une meilleure qualité de formation ; pour former les partenaires publics locaux, du moins ceux qui ont formulé la demande sachant que cela a l'avantage de faciliter le partenariat ;pour faciliter le déplacement des femmes vivant en milieu rural (FR) et leur prise en charge durant les activités, etc.

Par ailleurs, certaines OSC interrogées ont formulé le souhait de pouvoir aider davantage leurs bénéficiaires au niveau du financement de matériels/outils, et dont le montant demeure abordable comparé au budget total des projets (exemple : matériel de cuisine, d'agriculture, etc.), notamment pour les femmes vivant en milieu rural qui travaillent sous forme de groupements et qui peuvent mutualiser les moyens à leur disposition, dont le matériel. Interrogées sur ce point, les femmes vivant en milieu rural ne formulent pas directement le besoin d'être appuyées financièrement par les OSC, considérant l'appui technique et moral comme étant plus important que l'appui financier. C'est par exemple le cas d'une OSC interrogée, et qui a organisé pour ses bénéficiaires (femmes vivant en milieu rural) de

¹²⁴Citons ici l'exemple d'une OSC bénéficiaire qui, faute de budget suffisant, a dû recruter un coordinateur de projet à mi-temps pour pouvoir couvrir le salaire, les per diem, les cotisations sociales et autres charges d'employeur. Cette OSC a dû subir deux départs en cours d'exécution de projet.

multiples ateliers afin de les accompagner à chercher elles-mêmes les financements, à mieux connaître les structures d'appui comme les institutions de microfinance, à améliorer leur confiance en elles et leurs capacités en communication, en négociation, en levée de fonds, etc. Les femmes rencontrées trouvent ce type d'appui plus important que le financement en soi et ne considèrent pas que l'appui financier soit un rôle qui revient à l'association.

Ainsi, les contraintes budgétaires imposées par la taille modeste de la subvention moyenne accordée ont incité les OSC à faire preuve d'imagination et à gérer leurs projets de manière efficiente afin de s'aligner au budget prévu. Considérant que le projet a été dès le début très clair sur les plafonds de financement, les OSC ont fait en sorte de chercher des alternatives afin de diminuer leurs coûts opérationnels.

iii. Une durée de projet autorisée qui a représenté un défi pour les OSC appuyées

La durée des projets a représenté un autre défi pour les associations partenaires. Selon les OSC rencontrées, la durée du projet (de 2 à 12 mois) demeure insuffisante face au nombre important d'activités à implémenter et à l'ensemble de parties prenantes à mobiliser. Selon les OSC, le décompte de la durée du projet débute dès la signature du contrat de partenariat entre l'OSC et le partenaire PNUD. Ensuite, des ajustements et modifications peuvent être apportés au projet. Le retard cumulé avant la mise en place effective des activités rentre donc dans le décompte de la durée du projet, ce que certaines OSC ont du mal à comprendre. Sans parler du fait que plusieurs projets impliquent la participation des institutions publiques dont les procédures et formalités administratives sont lourdes et retardent à leur tour l'exécution des activités. Ces délais serrés imposent aux OSC des efforts considérables afin de respecter leurs engagements. Certaines ont formulé la volonté d'ajouter des activités supplémentaires telles qu'un événement de clôture du projet, ou des formations supplémentaires. Mais faute de temps et parfois de budget suffisant, cela n'a pas été possible. Certaines OSC estiment que pour réaliser l'impact escompté tel que le changement de comportement (chez les jeunes) ou l'adoption/modification de nouvelles pratiques (chez les professionnels), il leur faudrait une durée de projet plus longue.

2. Facteurs de réussite et d'échec des projets soutenus

Quelle que soit la thématique d'intervention, parmi les facteurs qui contribuent à la réussite des projets des OSC appuyées par le projet figure **l'approche participative** adoptée par les associations pour impliquer les différentes parties prenantes et les acteurs ciblés.

a. La cible « autorités locales »

Les OSC ayant apporté aux autorités locales des aides matérielles (aménagement d'espaces, réparation de matériel, etc.) et/ou fourni des services (formations, ateliers, etc.), dans le cadre de Tamkeen ou antérieurement au projet, bénéficient généralement **d'une plus grande ouverture à la collaboration de la part des autorités locales**. C'est ainsi qu'une habitude de coopération « gagnant- gagnant » s'est installée entre les OSC et les autorités publiques pour évoluer vers une collaboration durable. En effet, force est de constater que plus l'OSC est disposée à appuyer matériellement et/ou à fournir des services aux autorités locales, afin de garantir une meilleure collaboration dans le futur. Cette situation s'explique par le fait que l'écrasante majorité des institutions publiques tunisiennes souffrent d'un manque criant de moyens et de ressources. De ce fait, leurs besoins en appui matériel sont considérables.

S'agissant des partenariats avec les municipalités, ils semblent en général plutôt réussis, celui avec la municipalité de Houmt Souk faisant l'exception. Bien que cette municipalité soit partenaire du PNUD dans la mise en place des îlots d'intégrité locaux, du centre de ressources et dans d'autres projets de développement (hors projet Tamkeen), elle se montre, selon les OSC interrogées, moins collaborative en comparaison avec d'autres municipalités de Djerba telles que Midoun ou Ajim.

Pour les OSC interrogées, le fait que les OSC et la municipalité de Houmt Souk aient le PNUD comme partenaire commun et qu'elles soient impliquées dans le même projet Tamkeen n'a pas été suffisant pour garantir la fluidité de la communication ou le succès du partenariat. Selon les personnes rencontrées au sein de la municipalité de Houmet Souk, cette faiblesse de collaboration avec certaines associations est due à la manière avec laquelle les OSC les approchent, et qu'elles jugent parfois comme peu professionnelle. Elles remettent également en question la pertinence des projets de certaines OSC et leur inadéquation avec les priorités de la municipalité, préférant la collaboration avec des OSC plus structurées et professionnelles. Les municipalités perçoivent le travail associatif comme une continuité du travail municipal (sauvegarde de l'île, gestion de déchets, infrastructures, etc.), ou comme une contribution venant combler certaines lacunes ou limites de la municipalité ; elles voient aussi les OSC comme des corps intermédiaires avec les citoyens pour les aider, par exemple, à les sensibiliser à payer les impôts locaux. Cette divergence des visions et priorités entre acteurs (OSC et municipalités) peut s'expliquer aussi par la nature même de la thématique

d'intervention. En effet, tenir un organisme public redevable va impliquer que les OSC jouent un rôle de contrôle et de « watchdog », ce qui peut être générateur de conflits ou de tensions. Il n'en demeure pas moins que certaines associations ont pu réaliser des projets de bonne qualité dont :

- l'ACL dans l'élaboration d'un diagnostic du paysage publicitaire dans la zone municipale de Houmet Souk et d'un plan d'action pour l'harmonisation des espaces publicitaires à Djerba;
- l'AAJ dans la reconversion et extension du centre culturel et touristique méditerranéen de Houmet Souk pour la mise en place d'un centre de ressources associatives à l'île de Djerba ;
- l'AJS dans la mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation des services municipaux ;
- l'ADS dans l'élaboration d'un guide de suivi de l'exécution du plan annuel d'investissement (PAI) et la mise en place de comités de quartier à Houmet Souk pour le suivi de la mise en œuvre des projets qui y sont inclus.

b. La cible « jeunesse » :

L'étude préalable et la **prise en considération des besoins des jeunes**, tout comme la **concertation avec le personnel des maisons de jeunes**, ont constitué des facteurs de réussite des projets. Aussi, l'approche consistant à convaincre les jeunes bénéficiaires du projet à travers la mobilisation des personnes influentes de la localité, des leaders locaux ou des experts en matière de facilitation de dialogue est également un facteur de réussite.

Les initiatives qui ont organisé des ateliers en communication, en entrepreneuriat, en développement personnel, en leadership pour les jeunes sont également pertinentes. Car en plus de leur sensibilisation sur la thématique du projet, il est important de bien outiller les jeunes, de mener un travail de fond sur le changement de leurs mentalités, de leur redonner espoir en l'avenir.

c. La cible « femmes vivant en milieu rural » :

Le fait que les femmes aient bénéficié d'un lieu de rencontre sécurisé a contribué à renforcer les liens entre elles, à les appuyer sur le plan professionnel (atelier de travail commun en pâtisserie, artisanat, etc.), à diminuer leur isolement et à renforcer leur engagement auprès de la SC. L'exemple de l'initiative de l'OSC « Jlij Djerba » illustre bien les bienfaits de cet

« **effet de groupe** ». Aussi, la relation de proximité et de confiance bâties entre l'OSC et ses bénéficiaires garantit le maintien de la culture du dialogue au sein du groupe et procure une facilité pour l'OSC à les impliquer dans d'autres initiatives qui garantissent leur intégration sociale et économique au sein de leur localité.

D. IMPACT

1. Impact du projet Tamkeen sur les OSC appuyées

Parmi les changements et effets détectés chez les bénéficiaires du projet figurent :

a. La professionnalisation des OSC

Grâce à Tamkeen, les OSC justifient d'une amélioration de leurs capacités et d'une meilleure maîtrise en terme de gestion et d'exécution de projet. Les compétences nouvellement acquises (en écriture de projet, en définition des objectifs/résultats, en traitement d'une problématique, en reporting, etc.) constituent un atout de taille chez les OSC, dans la mesure où elles peuvent désormais lever des fonds auprès d'autres bailleurs de fonds et ONG internationales. Selon les OSC interrogées, l'expérience Tamkeen leur a procuré une certaine crédibilité auprès des partenaires. De même, durant l'exécution des projets, les OSC ont trouvé des facilités en matière de reporting, de suivi et de gestion budgétaire, grâce notamment à l'accompagnement dont elles ont bénéficié de la part de l'équipe du PNUD. Le projet Tamkeen a représenté une opportunité pour ces jeunes OSC afin de collaborer avec un partenaire aux standards de qualité, de performance et de professionnalisme assez élevés, ce qui a permis un nivellement par le haut et l'acquisition solide et durable de bonnes pratiques gestionnaires.

b. Une plus grande ouverture des OSC envers les autorités publiques

Le projet a contribué et a encouragé la mise en place de passerelles de dialogue et de coopération entre SC et acteurs publics. En effet, grâce au projet, une prise de conscience s'est établie chez les OSC sur l'importance de leur rôle d'intermédiaires entre les citoyens et les différentes institutions publiques (municipalités, établissements de santé, forces de l'ordre, etc.). Elles ont également saisi l'importance de privilégier le partenariat avec les institutions publiques et de les impliquer dans leurs projets et/ou activités pour garantir leur réussite. D'après les OSC dont les projets ont constitué un succès, le partenariat avec les autorités publiques a abouti au renforcement de la confiance entre la SC et les institutions publiques et à une meilleure ouverture des deux parties à la collaboration. Selon l'association « Tounssiet » de l'Ariana, les institutions publiques locales ont des moyens limités et comptent beaucoup sur l'appui des associations, que ce soit en termes de savoir-faire ou de moyens, pour pouvoir mener à bien leurs actions¹²⁵ et/ou travailler avec les jeunes. L'autre exemple est celui de l'association « Voix du Jeune » (Béja) qui a réalisé un projet en partenariat avec l'hôpital de la région et à l'issue duquel l'hôpital et la municipalité se sont entendus pour mener des actions de sensibilisation communes sur la propreté et la gestion des déchets. Selon l'OSC, l'Hôpital insiste pour que l'association l'accompagne dans le futur dans

¹²⁵Il s'agit dans ce cas précis de continuer à gérer le centre créé dans le cadre de ce projet

le développement de la qualité des services afin de mieux répondre aux besoins des citoyens.ne.s. L'établissement sanitaire fait également participer l'OSC à ses activités internes ¹²⁶. Ce type de changements qualitatifs ¹²⁷, détecté aussi bien chez certaines associations bénéficiaires que chez leurs partenaires publics, ne peut que garantir la continuité des effets du partenariat dans l'avenir. Les barrières à la collaboration avec les autorités publiques ainsi levées, les associations peuvent désormais envisager de nouvelles initiatives dans le futur favorables à la consécration d'une gouvernance locale participative et de la redevabilité publique.

c. Le renforcement de la notoriété des OSC auprès des citoyens

Les associations bénéficiaires du projet Tamkeen ont vu leur positionnement au sein de leurs localités respectives s'améliorer. Les citoyens voient les OSC comme un intermédiaire crédible pour faire entendre leur voix et un espoir de changement au niveau de leur localité. Les OSC ont contribué grâce à leurs projets à la réhabilitation de la confiance des citoyens envers la société civile. Grâce aux thématiques d'intervention ciblées par le projet, les OSC ont su privilégier une approche participative appréciée par leurs bénéficiaires qui ont été impliqués dans les différentes étapes des projets. Une approche basée aussi sur l'identification des besoins des citoyens et le renforcement de leur implication dans le processus décisionnel.

d. L'élargissement des réseaux des OSC

Les OSC ont pu construire et élargir leurs réseaux de partenariat avec d'autres OSC grâce au projet Tamkeen qui a favorisé les partenariats entre acteurs locaux. Le projet de l'OSC « Nakhla de Douz » (Kebili), par exemple, a impliqué près de 15 OSC locales pour concevoir des activités dans le sens de la cohésion sociale. Aujourd'hui, parmi ce groupe de 15, 7 OSC collaborent toujours ensemble que ce soit sur des activités communes ou pour s'aider mutuellement. Plus d'une OSC interrogée a été sollicitée par une autre association pour l'aider à l'écriture de son projet. D'autres OSC d'une même localité, et qui étaient en désaccord, ont dépassé leurs conflits pour collaborer ensemble.

Quant aux OSC qui ont ciblé les jeunes, elles estiment qu'à l'issue du projet, elles ont pu constituer un réseau de jeunes qui va leur permettre de continuer à les impliquer dans leurs

¹²⁶Le personnel de l'Hôpital va être formé et l'établissement sanitaire insiste à ce que l'OSC assiste à ces formations.

¹²⁷Une plus grande ouverture sur son environnement, un meilleur esprit partenarial, renforcement des liens de confiance, etc.

activités futures. Ainsi, grâce à Tamkeen, les OSC ont amélioré leur attractivité auprès des jeunes et ont renforcé leurs ressources humaines bénévoles, ce qui n'est pas négligeable pour des associations qui peinent parfois à fidéliser leurs membres.

2. Impact du projet sur les bénéficiaires

Signalons d'abord que certaines OSC interviewées témoignent de la résistance rencontrée chez les bénéficiaires au lancement de leurs projets. Une résistance qui s'est peu à peu dissipée au fur et à mesure de l'exécution des projets. Ces résistances sont dues aux thématiques d'intervention perçues comme floues (telle que la Cohésion sociale ou la Redevabilité Sociale) et à la faible confiance accordée par les citoyens à la SC et à sa capacité à être motrice et facteur de changement.

Parmi les changements détectés chez les bénéficiaires figurent :

a. Impact chez les jeunes

Comme illustré dans les témoignages ci-dessous, plusieurs jeunes ayant été impliqués activement dans les projets ont fini par rejoindre les OSC. Celles-ci ont observé que le degré de confiance établi avec les jeunes a renforcé leur engagement dans la vie associative. Elles témoignent par ailleurs d'autres changements significatifs chez les jeunes suite à leur implication dans les projets :

- ils ont changé leur perception sur l'importance de leur rôle dans les affaires publiques (rôle qu'ils pensent aujourd'hui important) ;
- ils ont découvert leur potentiel à constituer un groupe influent ;
- ils ont changé leur comportement et amélioré leur communication.

« Le projet a réussi à rapprocher les visions des jeunes participants. Ces derniers sont devenus plus actifs et se sont sentis inclus dans la société et capables de faire bouger les choses ». Association Culturelle de communication et de construction (Ariana).

« Suite au projet, les jeunes ont gagné en autonomie, ils sont devenus plus positifs. De plus, le groupe de jeunes qui a vécu des changements influe ensuite sur les autres jeunes de son entourage. Parmi eux, certains ont fini par intégrer la Société Civile ». Comité Régional De Solidarité Sociale (Gabès).

« Il y a des jeunes qui ont adhéré aux OSC. Près de huit jeunes travaillent dans le comité d'organisation du Festival annuel de la région. Il y a une amélioration au niveau de leur comportement, leur façon de s'adresser aux autres, dans leurs techniques de communication ». Association Capsa Al Jadida (Gafsa)

« Les jeunes ont gagné en autonomie, ils provoquent les opportunités. Certains d'entre eux continuent à être actifs dans la SC ». Mémoire de la médina (Kairouan).

« Les jeunes sont devenus adhérents de notre association. Certains d'entre eux sont devenus des facilitateurs de dialogue, ou ont rejoint d'autres associations et organisations internationales ». Association Voix d'Ève (Sidi Bouzid)

L'association « Inma Testour », qui a travaillé sur la thématique de la Cohésion Sociale, explique les changements détectés chez les jeunes ciblés. Ils sont devenus moins isolés de la société et se sont améliorés dans le dialogue, la communication et dans le travail en groupe. Ces jeunes ont notamment été impliqués dans la collecte d'informations sur leur région, ce qui a renforcé leur identification à leur localité et provoqué une prise de conscience des acquis et de la richesse de la région. La collecte d'informations a abouti à l'élaboration d'un guide touristique de la ville que les jeunes ont ensuite utilisé pour faire les guides aux visiteurs, leur permettant ainsi de percevoir des revenus. L'implication des jeunes dans les différentes activités associatives les a finalement encouragés à envisager des alternatives à la délinquance.

L'autre exemple illustrant l'impact du projet sur les jeunes est celui d'un projet sur la Redevabilité Sociale porté par l'association « Jeunes vers Leaders » au Kef. Dans le cadre du projet, un conseil des jeunes regroupant une vingtaine de jeunes actifs issus de la SC de la région a été constitué pour assurer la veille et le suivi des projets publics dans trois municipalités de la région. L'expérience avançant, les jeunes se sont progressivement appropriés les objectifs du projet et ont vu leurs compétences s'améliorer en matière de suivi des projets municipaux, de fonctionnement des municipalités, de compréhension des rôles des différents services municipaux, au point de devenir chefs de projets dans leurs associations respectives sur l'axe de la redevabilité publique et de la lutte contre la corruption.

Pour l'association « Voix des jeunes du Krib » à Siliana, il y a eu un développement de la culture de la Redevabilité Sociale chez les jeunes représentants de la SC impliqués dans le projet. Un esprit de compétition positive s'est même installé entre ces jeunes en matière de collecte d'informations auprès de la municipalité. Selon un représentant de l'OSC :

« Ces jeunes ont développé des acquis et continuent à être actifs dans leurs OSC respectives. Ils savent ce qu'il faut demander en matière d'accès à l'information, comment le faire (nature de la demande, personne responsable, etc.) ».

b. Limites de l'impact chez les jeunes

Bien que les jeunes ciblés aient évolué positivement dans leur savoir-être (comportement, vision, confiance en soi, communication) et savoir-faire (suivi de projets publics, gouvernance associative, etc.), les chances d'une intégration effective et pérenne dans la société demeurent plus grandes chez les jeunes qui étaient déjà actifs dans la SC - et donc pas complètement isolés- avant que le projet ne les cible. Les difficultés que rencontrent les jeunes moins favorisés, issus des zones les plus marginalisées, risquent à tout moment de provoquer un retour vers l'exclusion sociale. L'impact demeure donc relatif et étroitement lié aux activités organisées par les OSC et à leurs capacités à entretenir cette dynamique positive dans la durée.

L'autre défi est lié à la création de revenus stables, qui figure parmi les besoins les plus exprimés par les jeunes. A leurs yeux, ni l'Etat, ni les acteurs de la SC n'arrivent à satisfaire ce besoin. Face à cette demande légitime des jeunes se pose la double question de : (i) la limite du rôle des OSC et la responsabilité des autorités locales et nationales face à la problématique du chômage massif des jeunes ; (ii) et celle de l'approche à privilégier et de la frontière fine entre assistance et assistantat des jeunes. En d'autres termes, faut-il procéder au renforcement de l'autonomie des jeunes et de leurs capacités à créer leurs propres opportunités? Ou bien faut-il leur donner accès aux opportunités? Ou bien les deux?

Les leçons tirées jusque-là par les OSC partenaires du projet Tamkeen indiquent que les jeunes doivent être suffisamment conscients que la dépendance d'aides extérieures et l'attente de solutions préconçues ne font que renforcer leur isolement, leur découragement et leur manque de confiance envers la société. En revanche, l'implication des jeunes dans des initiatives citoyennes et le renforcement de leur engagement dans les affaires publiques est une excellente alternative à la délinquance et à l'isolement de la vie sociale.

c. Impact chez les Femmes vivant en milieu rural (FR)

Grâce au projet Tamkeen, plusieurs projets ont été appuyés en faveur des femmes issues des milieux ruraux. Les OSC ont pu mobiliser les FR autour d'initiatives pour la diffusion de la

culture du dialogue et de la prévention de l'extrémisme violent. Ces initiatives ont permis la mise en réseau de plusieurs FR issues de la même localité. Au-delà de leur prise de conscience de l'influence qu'elles peuvent avoir dans leur entourage proche, les FR ont elles-mêmes changé de comportement pour l'adapter à leurs enfants, conjoints, familles et proches.

Selon les OSC interrogées, les FR se sentent plus émancipées, elles se rendent plus souvent en ville et sont plus confiantes. Elles évoquent aujourd'hui plus librement des sujets autrefois considérés comme tabous et interdits. Il y a même un certain intérêt porté par les FR aux affaires publiques. Selon la représentante d'une OSC interrogée :

« Une des participantes, qui ne sortait pas de chez elle depuis 23 ans, a vu sa vie se métamorphoser. Désormais, elle sort plus souvent, se rend au centre-ville, a élargi son réseau grâce à sa participation aux ateliers (organisés par l'OSC), échange avec les autres femmes, etc. La participante arrive désormais à se faire son propre avis/opinion et ne consulte plus son conjoint pour savoir pour qui voter ».

L'OSC « Tunisie à nous tous » (Kairouan) a réussi quant à elle à identifier et à faire participer des femmes ayant un certain potentiel de leadership et d'influence sur les autres femmes. Selon l'OSC, « *Le Leadership chez certaines FR est inné* ». Il s'est d'ailleurs révélé chez certaines d'entre elles grâce au projet. En effet, un groupe de FR a insisté à participer aux réunions du conseil municipal. L'OSC rapporte que ce groupe de femmes a plaidé auprès de la municipalité afin qu'elle aménage un espace vert pour que les habitants puissent s'y réunir et en profiter:

« Avant, ce n'était pas dans leur culture de sortir de chez elles. Maintenant, elles s'approprient l'espace public. Elles sont allées voir la commission « femmes » de la municipalité et ont fait pression pour aménager l'espace vert », explique une représentante de l'association.

Par ailleurs, les FR ont plus de facilité à communiquer à l'issue des formations en PEV. Elles privilégient le dialogue et maîtrisent mieux leurs émotions et colère, un changement qui a eu une influence positive sur les proches des FR, tel qu'elles en témoignent :

« J'ai appris à dialoguer, je prends le temps de parler, d'expliquer mon avis. Même au sein de ma famille, dans l'éducation de mes enfants. De même durant les ateliers, je m'impose, je participe aux échanges »

« J'ai acquis une facilité dans la communication, je suis moins timide et plus motivée à intervenir. Même à la maison, il y a un meilleur climat avec mes enfants qui ont amélioré leurs notes scolaires, et avec mon mari qui a remarqué que j'étais plus épanouie »

De même, il y a eu chez les femmes une véritable remise en question sur l'éducation de leurs enfants. Influencées par la tradition des parents qui décident de tout et des enfants qui se doivent de suivre les ordres parentaux, les FR regrettent aujourd'hui de ne pas avoir été formées plus tôt car elles se sont aperçues que le manque de communication au sein du noyau familial représente l'un des facteurs majeurs de l'extrémisme violent :

*« Je me suis rendue compte que notre éducation était erronée : on impose nos avis et nos ordres sur nos enfants, on s'énerve, on ne discute pas, on ne laisse pas l'enfant s'exprimer, ni discuter nos choix... On ne pensait pas que cela pouvait avoir autant d'impact négatif »,
explique l'une d'entre elles.*

« Aujourd'hui, avec mes petits-enfants, j'écoute jusqu'à la fin, je prends le temps d'expliquer, le dialogue est important. J'en parle également avec ma fille, je lui dit de discuter avec ses enfants, de l'importance d'instaurer le dialogue entre les parents et les enfants »

Les FR ont également développé la volonté de transmettre leur savoir et souhaitent avoir un impact positif sur leur entourage. Elles veulent aider du mieux qu'elles puissent faire. Selon les FR, les formations leur ont permis d'acquérir une certaine maîtrise et les ont outillé pour transmettre et sensibiliser sur la PEV :

« Tout comme on a été formées, on essaye à notre tour d'apprendre aux autres, d'avoir une influence positive ».

« L'avantage c'est qu'on nous appris comment expliquer et transmettre l'information, comment prévenir l'extrémisme violent. Je me sens capable de transmettre l'information ».

Les projets ont également eu un autre avantage : celui de constituer un réseau solide de femmes actives. Les FR rencontrées dans le cadre de l'évaluation nous ont confié s'être connues grâce au projet appuyé par Tamkeen et que depuis, elles sont devenues un groupe solide et solidaire. Étant pour la majorité des artisanes, elles s'entraident mutuellement, travaillent ensemble, s'échangent les idées et partagent des conseils.

Les mêmes FR témoignent aussi de l'importance de leur appartenance à l'OSC qui les a appuyées (association Jlij Djerba), grâce à laquelle elles ont acquis une certaine indépendance et autonomie. L'OSC les a aidé à vaincre leur peur, en leur faisant bénéficier d'un accompagnement rapproché. Selon les FR :

« L'association a cru en nous et en notre potentiel ».

« L'association a fait un travail avec nous sur trois temps : d'abord le développement sur le plan personnel, ensuite détecter notre potentiel et enfin renforcer ce potentiel ».

Les FR sont très satisfaites de la contribution de l'OSC à leur professionnalisation. Cela leur a ouvert des horizons et des opportunités pour concrétiser leurs idées de projets.

« Aujourd'hui, on a un autre rythme de vie : on est autonome, on est sortie de l'isolement, on a développé nos compétences (communication, commercialisation, ...), on a aussi compris l'importance du travail en groupe ».

Le renforcement du volet économique a ainsi eu un impact positif sur la valorisation de la région et de ses métiers artisanaux. Certaines FR ont pu bénéficier d'un certificat d'aptitude professionnelle qui par la suite peut leur ouvrir des opportunités de financement auprès des institutions de microfinance.

d. Chez l'OTCS

Développer une expertise en matière de facilitation de dialogue et de gestion de conflit vient en réponse à un contexte local et national critique. Et faire bénéficier des personnes potentiellement influentes de ces compétences représente une ressource précieuse pour le pays. C'est l'objectif que s'est fixé l'OTCS, qui a permis de faire émerger des experts sollicités aujourd'hui à l'échelle internationale. Selon un des membres de l'OTCS, les compétences acquises ont pu déboucher vers la collaboration avec d'autres ONG internationales, grâce notamment à la qualité du travail fourni par l'OTCS. Considérant l'expérience avec le PNUD comme très enrichissante sur le plan personnel et professionnel, il a développé un réseau important d'OSC et de personnes référentes de la SC dans toutes les régions du pays, ce qui lui a ouvert de nouvelles perspectives en Tunisie et à l'étranger pour devenir ainsi consultant et expert international.

« C'est grâce au travail avec le PNUD, grâce au projet Tamkeen que je suis devenu expert en accompagnement », explique-t-il.

L'approche adoptée par le PNUD dans les formations a permis le développement de compétences au-delà des objectifs de l'association OTCS. Une approche qualifiée, par l'un des membres interrogés, de novatrice : *« Avec des réunions de cadrage toutes les semaines, les activités sont évaluées régulièrement, adaptées au fur et à mesure des avancements. Nous avons développé des modules propres au contexte tunisien, misé sur l'évaluation régulière, collecté les avis des participants, leurs besoins et leurs propositions, ... prenant ainsi en considération tous les éléments »*. Le travail des formateurs en binôme a aussi été enrichissant et a favorisé le partage et l'échange d'idées, le croisement des visions et le développement de complémentarités.

Un deuxième membre de l'association interrogé témoigne également de ses acquis sur le plan personnel et professionnel :

« J'ai appris à ne plus avoir de vision courte, mais à m'orienter vers l'anticipation des événements possibles sur le moyen et long terme tout raisonnant en termes de durabilité des effets. Cette expérience a été bénéfique aussi bien sur le plan technique que personnel. Des acquis que j'applique même au travail avec mes étudiants, avec qui je réfléchis sur comment gérer et prévenir les conflits. J'ai acquis de bonnes pratiques sur le plan méthodologique et comportemental ».

Ces acquis ont été renforcés grâce notamment à son implication dans la traduction du guide pour la gestion de conflits :

« Cela a été un plus pour moi, car je suis allé en profondeur, je me suis imprégné encore plus de la thématique, au-delà de la formation. ».

L'OTCS a par ailleurs été activement impliquée dans la formation d'acteurs de la SC et des bénéficiaires du projet, garantissant ainsi la transmission de leurs savoirs et pratiques. De là, l'OTCS a pu constituer dans différentes régions du pays un réseau de personnes ressources pouvant intervenir en cas de conflits dans leurs localités. Toutefois, animer et dynamiser constamment ce réseau de personnes formées, tout comme créer des cadres de rencontres et d'initiatives où elles peuvent exprimer pleinement leurs compétences, demeurent des défis de taille pour l'OTCS.

3. Impact du projet sur les autorités

Certains changements générés par les projets des OSC ont été détectés chez les autorités locales. C'est, à titre d'exemple, le cas pour la municipalité de Kalaat Snen au Kef qui a été impliquée par l'association « Un Pas pour le Progrès Familial et l'Auto-développement » dans la mise en place de tout un processus de redevabilité publique. Les représentants de la municipalité ont fait preuve d'écoute et ont pris en compte les besoins et demandes exprimés par les citoyens. Mais bien qu'un plan d'action ait été élaboré pour répondre à ces attentes, rien n'a pu être concrétisé faute de moyens suffisants. De plus, avec l'arrivée de nouveaux élus municipaux en 2018, ce plan d'action devra recueillir leur adhésion.

A Béja, l'association « *Voix de Jeunes* » a collaboré avec succès avec l'hôpital régional dans le développement et l'amélioration des services envers les citoyens. La relation de confiance qui s'est installée entre les deux partenaires a abouti à un partenariat tripartite entre l'OSC, l'hôpital et la municipalité pour la gestion des déchets.

S'agissant des municipalités impliquées dans la mise en place de plans d'actions qui prennent en compte les recommandations des citoyens, force est de constater qu'en général, l'élaboration de ces plans d'actions reste sans suite, soit à cause de l'arrêt du projet qui met fin à la dynamique de redevabilité mise en place, ou bien à cause de la limite des moyens des municipalités. Cette situation a l'inconvénient de limiter l'impact des projets en termes de contribution au meilleur fonctionnement des institutions et d'amélioration des liens avec les citoyens. Toutefois, certaines initiatives font l'exception, comme celle portée par l'OSC « *Ligue de la Citoyenneté et la Liberté* » à Tataouine (Projet GL) et dont un membre a été élu conseiller municipal en Mai 2018. L' élu en question, allié naturel du projet, a pris les mesures nécessaires afin de concrétiser la réglementation de stationnement en y consacrant un budget spécifique de la municipalité. Cette expérience indique que **la volonté politique, qui fait souvent défaut, est primordiale pour la concrétisation des plans d'action.**

S'agissant du Comité Local de Sécurité (CLS) ciblé par les projets « Police de proximité » (RSS), l'impact se situe au niveau de la levée des barrières qui existent entre citoyens et forces de l'ordre. Selon l'OSC « Irada » qui a mené un projet pilote à Médenine, il y a eu une amélioration de la qualité de la relation entre les deux parties, grâce notamment au fait de les avoir réunies autour d'une même table. Selon l'OSC, l'impact généré par son projet consiste en:

« Une meilleure implication dans des projets communs, moins de méfiance de part et d'autre, une meilleure communication et une relation de qualité entre forces de l'ordre, SC et citoyens ».

Quant à la mise en place de la vision sectorielle de la jeunesse à travers l'appui des maisons de jeunes, les projets appuyés par Tamkeen ont permis de redynamiser ces institutions publiques autrefois délaissées par les jeunes, ainsi que l'appropriation du personnel des maisons de jeunes des objectifs des projets portés par les OSC et par Tamkeen. Certaines OSC évoquent toutefois les résistances rencontrées en début de projet mais qui ont finalement abouti à des partenariats solides. La majorité des OSC témoignent du très bon accueil réservé par le personnel des maisons de jeunes aux projets et aux sessions de formation mises en œuvre dans le cadre des projets portés par les OSC. Un personnel qui s'est montré impliqué et engagé dans l'amélioration de ces espaces dédiés aux jeunes. De fait, les activités organisées jusque-là dans les maisons de jeunes l'ont été avec succès et ont attiré l'attention d'un nombre important de jeunes. La redynamisation des maisons de jeunes a alors abouti à la création de nouveaux clubs, de nouvelles activités et a renforcé l'intérêt des jeunes envers ces espaces.

4. Contribution du projet au renforcement de la cohésion sociale (CS), de la redevabilité sociale (RS) et de la gouvernance locale (GL)

Afin d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs et résultats du projet, et donc son impact à mi-parcours, la partie qui suit se propose de mesurer les effets des projets soutenus, d'analyser la stratégie déployée par les OSC ainsi que les outils et les partenariats mobilisés dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets.

a) Renforcement de la Gouvernance Locale (GL)

Lorsque le projet Tamkeen a été lancé en 2015, il n'y avait pas encore de nouveau cadre légal régissant le travail et les prérogatives des collectivités locales et les élections municipales n'avaient pas encore eu lieu¹²⁸. Les OSC appuyées par le projet ont tout de même réussi à créer **un cadre favorable à une gouvernance locale participative** par l'initiation d'un travail commun avec les autorités locales, les autres composantes de la SC et les citoyens.

¹²⁸Le Code des Collectivités Locales a été adopté début 2018, tout comme les élections municipales ont été organisées en Mai 2018.

Plusieurs initiatives ont été menées par les OSC interrogées afin de renforcer la gouvernance locale par la participation citoyenne aux processus décisionnels. A chaque fois, ces initiatives se sont attaquées à **des problématiques locales**¹²⁹ tout en identifiant les besoins des citoyens vis-à-vis de ces problématiques. Les OSC ont par ailleurs su impliquer les autres composantes de la SC, les représentants des partis politiques et les cadres municipaux pour mener un diagnostic et une **réflexion collectifs**¹³⁰. Des **partenariats** ont également été construits et noués à l'échelle locale entre les OSC et les municipalités, l'administration régionale de la santé, l'ONFP, l'administration régionale des affaires sociales, etc. Les OSC ont misé sur la **participation des jeunes**¹³¹ et des **femmes**¹³².

Les propos ci-dessous recueillis auprès des représentants des OSC interviewées illustrent la **grande diversité de projets** soutenus par Tamkeen:

« Le projet a touché 4000 femmes, directement et indirectement, à travers les caravanes de santé qui se déplacent vers les zones rurales. On a organisé des consultations préventives et gratuites ». Association tunisienne pour la santé et la reproduction (Tataouine).

« Le projet a travaillé sur un plan de passage destiné à la police de la circulation de la ville. Des ateliers ont été organisés avec la SC, les administrations publiques, le ministère des transports, la chambre de commerce, les commerçants et les marchands ambulants. Nous avons analysé le contexte avec les différents intervenants et avons identifié des solutions puis émis une proposition permettant de les concrétiser. Pour finalement aboutir à la réalisation d'un livre blanc sur la sécurité routière ». Ligue de la Citoyenneté et la Liberté (Tataouine).

Si les initiatives mises en place ont créé une nouvelle dynamique entre les citoyens et les autorités locales, **cette dynamique demeure tributaire de la capacité des OSC à poursuivre des activités** qui réunissent les différents acteurs (institutions publiques et citoyens) autour d'actions de nature à disséminer la culture de la gouvernance démocratique et participative.

¹²⁹La sécurité routière, l'amélioration des services de santé, des services municipaux, de ceux de la SONEDE et de la STEG, etc.

¹³⁰Plusieurs ateliers ont été organisés afin d'impliquer les partenaires dans le diagnostic des problèmes locaux et proposer des pistes pour les résoudre. Les OSC ont tenté d'un côté de recueillir les attentes et besoins des citoyens, et d'un autre côté d'encourager les autorités locales à adapter leurs réponses à ces besoins.

¹³¹A l'instar de l'OSC « Jlij » (Djerba) qui a impliqué les étudiants dans la création d'un site web pour la municipalité de Houmet Souk

¹³²Comme c'est le cas de l'association tunisienne pour la santé et la reproduction (Tataouine) qui a mobilisé et formé un groupe de femmes porte-paroles des citoyens habitants dans les zones rurales.

Par ailleurs, **les difficultés à collaborer avec les institutions publiques persistent** toujours, comme l'explique l'Association Jeunes et Sciences à Djerba (Médenine):

« Notre premier projet consiste en la mise en place d'une plateforme qui permet aux citoyens d'assurer le suivi des services des institutions publiques (Municipalité, SONEDE, STEG). Le projet est en attente car les institutions publiques confondent suivi et contrôle. Pareil pour le 2^{ème} projet qui consiste en la mise en place d'un afficheur au niveau de la municipalité et qui n'a pas pu aboutir suite au refus de la municipalité d'accrocher les afficheurs. Le 3^{ème} Projet qui est en cours, avec la municipalité de Midoun, consiste en la mise en place d'une base de données pour le suivi des demandes des citoyens. La municipalité n'est pas très collaborative».

Quant à l'engagement citoyen au niveau local, il est aussi tributaire des OSC locales et de leur capacité à fédérer autour de leurs projets, à jouer le rôle d'intermédiaire avec les institutions publiques et à **créer un cadre propice à leur participation aux affaires publiques**.

Le plus souvent, les OSC ont réussi à faire participer les citoyens à des activités ponctuelles. Une fois le projet achevé, il est généralement difficile pour les OSC de les mobiliser davantage. S'agissant par exemple de « l'Association tunisienne pour la santé et la reproduction » (Tataouine), le projet a formé une équipe de jeunes femmes et hommes sur la citoyenneté afin qu'ils sensibilisent les habitants des zones rurales à leurs droits et devoirs de citoyens. A l'issue du projet, il y a eu une prise de conscience chez les femmes vivant en milieu rural sensibilisées de leurs droits en tant que citoyennes. Mais la traduction de cette prise de conscience en action citoyenne n'est pas toujours garanti, et ce pour plusieurs raisons : manque de connaissance des mécanismes de participation citoyenne, absence de cadre formel de participation, etc. De même pour le groupe de jeunes femmes et hommes formés, et qui après le projet, n'ont pas poursuivi leurs actions de sensibilisation : *« Ils ne sont plus en fonction, leur tâche est terminée et c'est malheureux qu'ils ne puissent pas exploiter davantage ce qu'ils ont retenu »*, regrette un représentant de l'OSC.

Les difficultés rencontrées par certaines OSC sur l'axe de la gouvernance locale peuvent être expliquées par le fait qu'il a fallu un certain temps d'appropriation et d'assimilation de la notion et des pratiques de gouvernance locale par les OSC et leurs partenaires, d'où l'impact relativement moyen accompli par certains projets. Ce constat est confirmé par l'experte en gouvernance locale et redevabilité sociale du projet Tamkeen, selon qui les premiers projets

appuyés manquaient d'innovation, sans compter qu'en ce temps-là, il n'y avait pas d'interlocuteurs légitimes et capables de prendre des décisions au sein des municipalités. En revanche, suite aux élections municipales, une amélioration nette de la qualité des projets a été relevée avec des propositions plus concrètes et de nature à renforcer la participation citoyenne.

b) Renforcement de la Redevabilité Sociale (RS)

Les OSC appuyées ont contribué à la promotion de la citoyenneté active auprès des jeunes et des femmes, notamment issus des zones rurales. Elles ont misé sur la **reconstruction des liens entre la population et les autorités** par la **participation active** des jeunes et des femmes à différentes initiatives¹³³, l'objectif étant la prise de conscience des citoyens de l'importance de leur rôle et de leur contribution au bon fonctionnement et au contrôle des institutions publiques.

Voici quelques témoignages recueillis et qui reflètent la contribution des projets des OSC au renforcement de la redevabilité publique dans leurs localités respectives :

« La Municipalité de notre région a été impliquée dès le début du projet, elle a aussi eu connaissance du concept de la RS, de l'évaluation et du suivi. De ce fait, la municipalité a appris à être à l'écoute des demandes et besoins du citoyen. On a participé à la RS avec 6 associations et 4 délégués de citoyens ». Association « Un Pas pour le Progrès Familial et l'Auto-développement », Kalaat Snen (Kef).

« Les jeunes qu'on a mobilisé sont devenus chefs de projets, ils s'occupent de la coordination avec les municipalités, de la prise de RDV avec les représentants, de la préparation du questionnaire puis de l'organisation des ateliers sur la Redevabilité, avec chaque représentant de chaque département municipal ». Association Jeunes Vers Leaders (Kef).

Selon l'association « Jeunes vers Leaders » au Kef, les jeunes mobilisés ont fait preuve de persévérance et se sont montrés motivés à poursuivre le processus de RS malgré les difficultés rencontrées, de même qu'ils ont développé leur curiosité vis-à-vis du fonctionnement municipal. Selon l'OSC porteuse du projet, grâce au travail réalisé par les jeunes, la municipalité est devenue plus coopérative:

¹³³Comme la création d'espaces de dialogue et de débat autour des politiques locales de développement.

« Il y a une nouvelle habitude qui s'est installée. Le personnel de la municipalité s'est habitué aux acteurs de la SC, ils font plus attention à leurs demandes et sont plus vigilants dans leur travail car ils savent qu'ils sont suivis par les jeunes ».

D'autres OSC interrogées témoignent de partenariats réussis avec les institutions publiques, qui ont manifesté une volonté réelle d'amélioration de leurs services et d'adaptation aux besoins des citoyens. L'association « *Voix d'Ève* » (Béja) a apprécié la réactivité de l'hôpital de la région à l'occasion de la mise en place de la carte d'évaluation citoyenne des services publics (scorecards). Quant à l'association « *Un Pas pour le Progrès Familial et l'Auto-développement* » de Kalaat Snen (Kef), elle a aussi mis en place la technique d'évaluation par les « scorecards » qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration des services des municipalités en matière d'environnement et d'infrastructure. En revanche, pour l'étape suivante, c'est-à-dire la concrétisation du plan d'action élaboré, la municipalité n'a pas pu mobiliser suffisamment de moyens. De plus, il y a eu un changement profond au niveau de la municipalité avec l'élection de nouveaux élus en 2018.

Certaines OSC rencontrées décrivent leurs partenariats avec les institutions publiques :

« Je n'ai pas de problème avec la Municipalité. On a déjà travaillé ensemble sur un autre projet (antérieur à Tamkeen). De plus on adopte une approche participative, il y a confiance mutuelle ». Association Femmes de Tabarka (Jendouba)

« On a noté la volonté des représentants de l'hôpital à améliorer les services dispensés. Eux-mêmes veulent améliorer et changer la qualité des services, ils se sont montrés très motivés. Ils ont participé à la sensibilisation : avec des affiches pour les patients, des plans des services détaillés dans l'Hôpital, etc. ». Association Voix du Jeune (Béja)

Malgré ces premières expériences réussies, la thématique de la redevabilité publique reste **difficile à appréhender**, notamment pour les agents publics. Elle peut également être **source de confusion**, si l'on prenait l'exemple de certains agents municipaux qui associent la notion de redevabilité à la surveillance et au contrôle. Sans généraliser, il s'agit d'une croyance répandue au sein de l'administration publique tunisienne qui demeure peu imprégnée des principes de la bonne gouvernance. Bien que des projets aient été implémentés avec succès avant les élections municipales de mai 2018, il s'avère que **les vieilles pratiques de gouvernance ont la peau dure**, même avec l'élection de nouveaux élus municipaux. L'expérience de l'OSC de Jlij Djerba (Médenine) illustre bien cette situation:

« Avant les élections, quand on a travaillé avec les délégués, c'était plus fluide. Les nouveaux élus nous considèrent comme des adversaires. Ils ne sont pas coopératifs au niveau du projet sur l'affichage des panneaux publicitaires. On a le sentiment qu'ils n'acceptent un projet que lorsqu'ils en tirent un bénéfice direct, comme participer à une formation ».

« La municipalité a rendu le processus encore plus difficile. Il y a un manque de coopération, d'ouverture, il y a de la réticence. Pourtant on a signé une convention avec le président de la municipalité». Jeunes vers Leader Kef.

Pour dépasser ces difficultés, le projet Tamkeen a prévu **la mise en place d'un centre de ressources à Djerba**, comme plateforme de ressources pour la SC locale. Le choix s'est porté sur la ville de Djerba comme site pilote. Le rôle de la plateforme est l'appui et l'accompagnement des OSC dans la conception et mise œuvre de projets ainsi que l'appui logistique par la mise à disposition d'espaces. Ce centre représente aussi **une plateforme de liaison entre la SC et la municipalité**. Ce volet du projet vient contribuer à améliorer et consolider les liens entre les institutions publiques et les OSC à l'échelle locale. Selon les OSC interrogées, l'idée de disposer d'un centre est la meilleure manière de réunir les OSC et de renforcer le réseau d'associations à Djerba. Selon la municipalité de Houmt Souk, le centre améliorera aussi leur relation avec les citoyens, grâce à l'intermédiation des OSC.

c) La promotion du dialogue, vecteur de renforcement de la Cohésion Sociale (CS)

Les initiatives qui s'inscrivent dans ce volet du projet servent l'objectif de renforcement de la cohésion sociale, la prévention de l'exclusion et de l'extrémisme violent. Les OSC appuyées ont ainsi pu contribuer à la promotion du dialogue et la prévention contre l'extrémisme violent (PEV). Les jeunes et femmes ont été une cible privilégiée pour les OSC, ainsi que les zones les plus défavorisées et/ou vulnérables.

Les OSC ont choisi l'initiation au dialogue en s'appuyant sur des experts (ceux de l'OTCS, notamment), des personnes influentes et des leaders locaux, qui ont animé des ateliers sur le changement de comportement et la participation des jeunes aux affaires publiques. En plus du

renforcement de leurs capacités, les OSC ont réussi à impliquer les jeunes dans des activités diverses¹³⁴.

Les initiatives appuyées dans le cadre du projet Tamkeen ont concerné des régions à forts taux de suicide, de marginalisation des jeunes, de violence, d'extrémisme, de pauvreté et de délinquance. Les projets ont ainsi permis de **sortir ces jeunes de leur isolement** et d'essayer de les intégrer sur le plan social, culturel et politique. Quelques exemples de projets appuyés illustrent les accomplissements des OSC à ce sujet:

- L'association « Inma Testour » (Béja) : par l'implication des jeunes dans la valorisation de leur région, une prise de conscience s'est opérée sur les atouts de la région, renforçant ainsi l'identification et l'appartenance à la région.

- Association « Théâtre forum Tunisie » (Manouba) : à travers le concept du Théâtre de l'opprimé qui est une pièce interactive, l'OSC a impliqué les jeunes marginalisés de la communauté pour la création de scénettes liées aux problématiques locales.

- « TUSIHAN Hammamet » (Nabeul) : le projet a ciblé les étudiants de l'institut des beaux-arts de Nabeul dans une optique de dialogue par l'art avec notamment la participation de la maison de la culture, le ministère des affaires de la jeunesse et des sports et le ministère de la culture.

D'autres projets ont eu pour cible la contribution à la résolution de conflits, comme l'exemple de :

- « L'Association du développement actif de Sejnène » (Bizerte) : face au problème d'accès à l'eau et à l'électricité dans la région, l'OSC a réussi à rétablir le dialogue entre les autorités locales et les citoyens afin de trouver un compromis pour rétablir le circuit de l'eau et de l'électricité. Selon l'OSC : *« A travers cette expérience, il y a eu des changements. Il y a une prise de conscience du fait que les problèmes peuvent être résolus de façon pacifiste, à travers le dialogue. On essaye d'exploiter les compétences locales pour répondre à ces conflits ».*

¹³⁴Telles que : les formations par les pairs, la collecte d'information sur la région, la résolution des conflits à travers l'art (pièce de théâtre, festival...).

- « L'Association Capsa El Jadida » (Gafsa) : Face à un désaccord entre les habitants (les plus anciens et les plus récents), l'OSC a organisé un festival afin de rétablir les relations entre les habitants et calmer les violences qui existent entre eux. L'OSC a constitué un groupe de jeunes (autant de jeunes femmes que d'hommes) pour les former sur la prévention de la violence et la facilitation du dialogue. Ces jeunes ont ensuite organisé des tables rondes pour les habitants, y compris ceux qui sont à la source des conflits, pour discuter des causes de la violence et trouver ainsi des compromis.

- « L'Association Nakhla à Douz » (Kebili) : s'est attaqué à une guerre de clans. L'OSC est intervenue sur trois niveaux :

- les jeunes lycéens de 16 à 18 ans (autant de jeunes femmes que de jeunes hommes) ont participé à des rencontres et à des ateliers portant sur une charte de sécurité pour les jeunes, des actions bénévoles ont été coordonnées au sein de la CS locale (actions de nettoyage,...), et des campagnes de sensibilisation sur l'art et son rôle au sein de la CS ont été menées ;
- les femmes (les institutrices des écoles primaires, des femmes actives dans la SC, les épouses des personnes en conflit,...) ont été impliquées dans des ateliers sur la facilitation du dialogue et la prévention de la violence ;
- la SC locale a été impliquée par des formations et par l'élaboration d'un plan d'activité commun entre les OSC.

« On ne peut pas affirmer que le conflit est éradiqué, mais plutôt atténué. Au moins, on a garanti que les jeunes leaders formés ne soient pas montés les uns contre les autres, puisqu'ils se connaissent désormais et sont devenus des amis », témoigne un représentant de l'association.

Grâce au projet Tamkeen, les **OSC ont initié des processus de dialogue** en réunissant les jeunes et les autres acteurs autour de préoccupations communes. Une **nouvelle dynamique** a été créée grâce aux activités menées, qui ont trouvé un succès auprès de l'ensemble des personnes impliquées de près ou de loin. Les initiatives ont permis le **changement de comportement**, de **vision** et de **perception** à l'égard de la violence, des conflits et de l'isolement social. Cependant, **la durabilité des effets produits par ces actions demeure fragile, particulièrement chez les jeunes les plus marginalisés**. En effet, en l'absence d'initiatives régulières pour maintenir la dynamique de paix dans le temps, il pourrait y avoir

une régression, un retour à l'isolement et au déficit de confiance envers les institutions publiques et la SC...qui à la fin pourrait aboutir à la résurgence de la violence, et qui à son tour pourrait constituer un terreau favorable à l'émergence de l'extrémisme violent.

d) La mise en place d'une police de proximité

Toujours dans le même axe de la Cohésion Sociale (CS), le projet a visé le renforcement de la contribution de la SC à la réforme du secteur de la sécurité et à la mise en place d'une police de proximité qui vise la concertation entre la police et les acteurs locaux. Pour les OSC interrogées, le travail avec les comités locaux de sécurité (CLS) fut **l'une des expériences les plus réussies**. Ces comités ont permis la clarification des rôles et des responsabilités de chaque acteur et à regagner la confiance des citoyens. Les OSC ont contribué à ce que les CLS prennent connaissance des besoins des citoyen.ne.s pour adapter ses réponses aux recommandations collectées. A l'issue des projets, il y a eu **renforcement des liens entre forces de l'ordre et citoyens**. Les OSC en témoignent :

« Grâce aux projets appuyés par Tamkeen, la SC a laissé son empreinte en constituant le trait d'union entre les citoyens et le CLS ». Association Irada, Ben Guerdane (Médénine).

« Il n'était pas facile de changer les mentalités et le CLS était mal perçu. Grâce au travail et à la réactivité de la municipalité et du CLS, les citoyens sont aujourd'hui en demande d'autres projets » Association Tusihan, Hammamet (Nabeul).

Dans le cadre d'un autre projet piloté par l'OTCS à Bizerte, le CLS a implémenté des solutions concrètes au bénéfice des habitants. Les citoyens, qui se plaignaient du piètre état dans lequel se trouvait le jardin public et de sa mauvaise fréquentation (problèmes de sécurité, de consommation de drogues), ont demandé sa réhabilitation. Les efforts collectifs du CLS, des autorités et des OSC locales ont permis de satisfaire les attentes des habitants :

« Nous avons travaillé ensemble avec l'OSC, le CLS, les citoyens et les autorités locales pour régler les problèmes locaux, liés à la propagation de la drogue et de l'insécurité. Le CLS s'est montré motivé, de bonne volonté, tout en se positionnant comme une structure neutre », explique un membre de l'OTCS.

Si le mécanisme du CLS a démontré son efficacité pour résoudre les problèmes locaux et pour rétablir la confiance entre citoyens et agents publics, **cette confiance demeure fragile et tributaire de la continuité des activités organisées dans le cadre du projet**. A ce sujet, les

OSC ont un rôle important à jouer en tant que corps intermédiaires. L'exemple du CLS à Nabeul illustre bien la fragilité de ce mécanisme et le rôle attendu des OSC. En effet, suite à un incident survenu, l'image du CLS s'est vite détériorée et des conflits sont survenus entre ses membres. Le comité a alors contacté l'OSC « Tusihan » pour lui demander de concevoir de nouvelles activités afin rétablir la confiance envers le CLS :

« L'association essaye d'aider de son mieux. Récemment, je suis allé rendre visite au CLS, il y a des problèmes entre ses membres. J'ai essayé de détendre l'atmosphère en discutant avec chaque membre », explique un membre de l'association.

Cette fragilité s'explique principalement par **l'inadéquation entre le temps long nécessaire au rétablissement de la confiance, au changement des comportements et des perceptions et le temps court des projets** appuyés par Tamkeen. Rétablir la confiance entre forces de l'ordre et citoyens nécessite en effet un effort de longue durée et une accumulation de petits succès que seules les OSC, considérées comme neutres par les différentes parties prenantes, peuvent consentir.

e) La mise en réseau et le renforcement des capacités de femmes vivant en milieu rural (FR)

Les projets appuyés sont aussi intervenus auprès des FR pour le renforcement de leurs capacités et leur sensibilisation à leur rôle dans la PEV. Les projets ont permis de créer une dynamique très positive au sein du réseau de femmes constitué.

Les OSC ont, en effet, créé des espaces, aussi bien d'échange d'idées et de discussion autour de sujets sensibles et/ou tabous, que de concrétisation de projets économiques. Ces rencontres ont également représenté une opportunité de transmission de savoir-faire entre femmes artisanes et d'élargissement de leur réseau professionnel. **L'autonomisation économique des FR a été un réel facteur de réussite pour Tamkeen**, car en plus de les sensibiliser à la PEV, les OSC ont aidé à la concrétisation de leur autonomie et à la valorisation de leur rôle au sein de leur foyer, ce qui a fait en sorte que leur voix pèse plus lourd. L'autonomisation économique représente un motif fort de satisfaction des FR, tout comme la création d'espaces capables de renforcer le réseau de femmes.

D'autres OSC ont cherché à identifier des femmes potentiellement influentes afin qu'elles puissent à leur tour sensibiliser leur entourage à la PEV et au dialogue. Certaines initiatives

ont ciblé des FR actives dans des Groupements de Développement Agricole (GDA) et travaillé sur des thématiques diverses comme les VFF ou la participation des femmes aux affaires publiques.

Selon les témoignages recueillis auprès des OSC, il y a eu une véritable prise de conscience des FR de l'importance de leur rôle :

« Les FR ont pris conscience du rôle qu'elles peuvent jouer auprès de leur maris et enfants. Les FR ont été au cœur de la réflexion et de la remise en question d'anciennes croyances et habitudes ». Association du développement actif de Sejnène (Bizerte).

« L'objectif était que la femme ressente qu'elle a une valeur et un rôle important à jouer au sein de sa famille, de son voisinage et dans la société. Avant, elles se sentaient non valorisées (leur rôle se limitait aux tâches ménagères). Grâce au projet, elles ont pris conscience de l'importance de leur rôle et de son impact potentiel sur son entourage et environnement direct » Association Jlij pour l'environnement marin, Djerba (Médénine).

« La façon dont les femmes communiquent a changé. Elles sortent de plus en plus en ville, elles sont plus confiantes. Au niveau des ateliers organisés, les femmes parlent de leurs problèmes et essaient de trouver des solutions ». Association Namma, (Jendouba).

Ces constats relevés par les OSC sont confirmés par les FR bénéficiaires, qui désormais se sentent membres à part entière de la société :

« Pour moi, les formations m'ont ouvert les yeux sur des notions qui m'échappaient. J'ai compris l'importance du dialogue dans la famille, comment se comporter, comment interagir, comment engager une discussion ».

« J'ai compris grâce aux formations que l'extrémisme ne signifie pas uniquement terrorisme mais se présente sous plusieurs formes : religion, famille, idéologies, politique, VFF, etc. Ainsi j'ai compris que le manque de communication et de dialogue pouvait être l'une des causes principales de l'extrémisme violent ».

f) La Mise en œuvre de la vision sectorielle de la jeunesse (VSJ) au sein des maisons de jeunes de 2^{ème} génération

Les OSC appuyées par Tamkeen ont contribué à la redynamisation des maisons des jeunes à travers notamment le renforcement des capacités du personnel de ces institutions et l'organisation d'ateliers participatifs pour la préparation d'activités. Des ateliers de cadrage ont été organisés au préalable de la mise en œuvre des projets VSJ. Il a été recommandé à l'ensemble des OSC bénéficiaires d'inclure dans leur plan d'action les activités suivantes :

- Mise en place d'un comité mixte de gestion du projet, constitué de l'OSC bénéficiaire, du personnel de la maison des jeunes concernée et de jeunes de la localité, afin d'assurer que la conception et la mise en œuvre des activités soient participatives et basées sur les besoins et attentes des différentes parties prenantes. Cela avait aussi pour objectif de créer un changement dans le modèle classique de gouvernance et de définition des services suivi par les maisons des jeunes, vers une plus grande inclusion des jeunes ;
- Renforcement des capacités des membres du comité de gestion (personnel des maisons des jeunes et jeunes).

Bien que les projets appuyés dans cette thématique soient toujours en cours de réalisation, les activités organisées jusque-là **sont un réel succès**, selon les OSC concernées. D'abord parce que la quasi-totalité des OSC **ont privilégié une approche basée sur le partenariat avec les Maisons de Jeunes (MJ)** où les **projets ont été conçus à partir des besoins réels du personnel** de ces institutions. Ensuite, durant ces ateliers d'échange, les OSC ont aussi essayé de **répondre aux besoins des jeunes**. Si ces MJ étaient désertées faute d'activités suffisamment attractives pour les jeunes, le projet a contribué à **rétablir leur crédibilité et attractivité** en leur permettant de jouer pleinement leur rôle dans l'offre d'espaces où les jeunes peuvent se retrouver afin d'exercer des activités ludiques, artistiques, de loisir, etc. et bénéficier de services adaptés à leurs besoins. Les projets ont même contribué à élargir le rôle des MJ dans la mise en œuvre de la Vision Sectorielle de la Jeunesse par la création d'activités diverses¹³⁵.

Selon les OSC interrogées sur les activités jusque-là réalisées :

¹³⁵Comme la réalisation de films sur la violence, de pièces de théâtre, d'ateliers de formation, d'ateliers avec des experts en résolution de conflits, de cercles de discussion autour du dialogue, d'une unité de production audiovisuelle, etc.

« Il y a un succès jusque-là. Cela a attiré plus de jeunes adhérents, créé une dynamique, car il n'y avait pas de confiance envers les MJ. Le projet a aidé à rétablir cette confiance. D'habitude, les jeunes ne s'intéressent pas aux MJ ». Association Tusihan Hammamet (Nabeul)

«Le projet a eu un succès extraordinaire auprès des jeunes. D'habitude, peu de jeunes viennent à la MJ. Le potentiel de la MJ s'est avéré important, c'est un succès. Il y a eu même des personnes âgées de 30 ans et plus, et autant de jeunes hommes que de femmes ». Association Ilef (Jendouba)

Le **facteur genre** a également été pris en considération dans cet axe qui encourage autant la représentation des femmes/filles que des hommes :

« On travaille actuellement sur la parité, à travers la pression qu'on exerce pour que les autorités nous fournissent un bus pour emmener les filles du centre-ville vers la maison de jeunes lointaine, ce qui ne les encourage pas à venir par leurs propres moyens. Les activités finissent des fois tard le soir et les jeunes filles n'ont pas comment rentrer chez elles. La mise à disposition des bus les encourage à venir à la maison de jeunes». Association Karama pour la famille arabe (Gabès).

La redynamisation des MJ contribue effectivement à diminuer l'isolement des jeunes et le risque de marginalisation. Mais cette dynamique dépend de la capacité des MJ à persévérer dans leurs efforts, en continuant à initier des activités au-delà des projets implémentés par les OSC partenaires du projet.

g) La création de l'Organisation Tunisienne de la Cohésion Sociale (OTCS)

L'OTCS est l'association qui a vu le jour grâce au projet Tamkeen dans le but de constituer un réseau de médiateurs et de formateurs experts. L'association a été impliquée dans la diffusion de la culture du dialogue à travers le ciblage de facilitateurs, de personnes ressources prédisposées à sensibiliser à leur tour à cette thématique dans leur environnement direct.

L'association a joué un rôle important dans l'animation de formations sur le dialogue, la gestion de conflit, l'animation de cercles de dialogue, etc. au bénéfice des OSC qui ont travaillé sur l'axe de la CS, notamment la police de proximité et les FR. L'association a notamment contribué au développement de modules de formation et d'un guide sur la facilitation de dialogue et la gestion de conflits.

Le projet a ainsi permis de **faire émerger des experts formateurs en matière de facilitation de dialogue et de gestion de conflits** (une dizaine de membres). Ces membres de l'association ont développé des compétences en facilitation de dialogue, en PEV mais aussi en planification stratégique et en montage de projets, ce qui permet à l'OTCS de se professionnaliser et de gagner en autonomie par rapport au partenaire PNUD. D'ailleurs, l'association a déjà réussi à engager des projets avec le soutien d'autres bailleurs de fonds. Les membres ont également gagné en notoriété et crédibilité par leur maîtrise de thématiques et de techniques reconnues sur le plan international.

Cependant, l'OTCS doit faire face à un double risque : **une trop forte dépendance des experts qui la composent et/ou une perte des compétences formées.**

En effet, l'OTCS doit être vigilante quant à son affirmation en tant qu'organisation œuvrant en faveur de la cohésion sociale et pas uniquement à travers les experts qui la constituent. Selon un des membres interrogés : « *Chaque membre travaille de manière individuelle (montage et écriture de projet, réponse à des AAP,...). Une fois son travail validé, il cherche un partenaire pour l'exécution du projet, puis il peut constituer une équipe projet* ». L'association, qui existe depuis 3 ans, regroupe une dizaine de personnes et est impliquée dans quatre grands projets. Elle continue également à former des facilitateurs et en est à sa 3^{ème} promotion. Ce mode de fonctionnement, basé essentiellement sur les individus très autonomes, trouvera rapidement sa limite avec l'augmentation progressive du nombre d'experts formés. Aussi, l'association trouvera de plus en plus de mal à fédérer le réseau d'experts autour d'un projet commun si l'autonomie accordée aux experts évoluait vers une forme d'indépendance du projet originel de l'OTCS.

Par ailleurs, aucune mesure n'a été prise pour animer et accompagner le réseau de personnes formées, au-delà des formations. Selon le membre de l'OTCS rencontré : « *Ce sont de très bons éléments, ils sont compétents, mais ils ont un besoin de plus d'accompagnement, de suivi et de renforcement des compétences* ». L'association ne devrait donc pas se limiter à transmettre son savoir en termes de facilitation, mais devrait aussi veiller à la création d'opportunités afin que ce réseau déploie les connaissances acquises et qu'il perdure dans le temps. Aussi, l'efficacité du réseau dépend de la continuité de l'accompagnement régulier et du suivi rapproché à fournir par les membres de l'OTCS. De ce fait, le maintien du réseau de facilitateurs demeure un défi pour cette association, face au risque de dispersion des

compétences formées. Afin de constituer un réseau solide et élargi sur plusieurs localités, l'OTCS devrait prendre les mesures nécessaires pour garantir la bonne coordination, le suivi et le renforcement de son réseau, mais aussi la fidélisation de ses membres.

E. DURABILITE & APPROPRIATION NATIONALE

1. Les atouts du projet en termes de durabilité des effets produits

Tamkeen a permis le développement d'initiatives et d'outils à même d'assurer la durabilité de ses effets :

- Les guides et les différents outils didactiques produits dans le cadre du projet continuent à être utilisés par les bénéficiaires. Ils représentent des outils durables de transmission de savoir;
- L'association OTCS créée dans le cadre du projet a la capacité d'appliquer le plan stratégique pour la promotion et la diffusion de la culture du dialogue grâce à un réseau de médiateurs et formateurs experts mobilisables à travers tout le pays;
- L'assistance technique aux instances nationales : L'expérience du partenariat du PNUD avec l'INLUCC est un modèle de réussite en la matière. A l'issue du partenariat, l'INLUCC a

adopté la même approche d'appui aux OSC que celle déployée par le PNUD avec les OSC dans son projet Tamkeen. L'INLUCC a pu bénéficier de l'appui technique du PNUD qui a permis un transfert de savoir-faire dans la sélection et l'accompagnement des OSC. L'instance semble bien outillée pour continuer à appuyer les OSC à l'échelle des communes pour la lutte contre la corruption. Elle a également l'avantage d'être présente dans plusieurs régions et de bénéficier d'une certaine crédibilité auprès des OSC locales;

- Le Centre de ressources associatives : Comme projet pilote, ce centre a le potentiel de représenter une plateforme durable de ressources pour la SC et de contribuer à améliorer et à consolider les liens entre les institutions publiques et les OSC à l'échelle locale.

2. Les bonnes pratiques développées par les OSC pour assurer la durabilité des effets de leurs projets

Voici quelques exemples de bonnes pratiques implémentées par certaines OSC interrogées afin de garantir la durabilité des effets de leurs projets :

- *Le renforcement des capacités du personnel des institutions publiques* : Les projets impliqués dans la mise en place de la VSJ ont pour la majorité assuré des formations au bénéfice du personnel des maisons de jeunes. Ce personnel formé sera capable à son tour de poursuivre les efforts de dynamisation des clubs afin d'attirer davantage de jeunes de la région et de là, contribuer à la concrétisation de la vision sectorielle de la jeunesse ;

- *La création et l'aménagement d'espaces dédiés aux FR artisanes* : C'est un moyen pour garantir la pérennité du réseau de femmes. Certaines OSC ont misé sur un partenariat avec d'autres OSC de la région ciblant les FR afin de renforcer le réseau de femmes et multiplier les opportunités pour elles. Les OSC continuent à développer des activités pour les FR : formations, participation aux foires, visites de régions, etc. ;

- *La poursuite des interventions dans le temps* : Si elles sont rares, certaines OSC ont opté pour la poursuite de leurs interventions en prolongeant leurs projets dans le cadre d'une deuxième phase. C'est l'exemple du « Comité Régional De Solidarité Sociale » (Gabès) ayant ciblé les jeunes dans le cadre d'un premier projet portant sur la PEV et appuyé par le projet Tamkeen. Dans une deuxième phase du même projet, l'OSC a misé sur le renforcement des capacités de ces mêmes jeunes et leur initiation à l'entrepreneuriat. D'autres OSC ont misé sur des activités pouvant renforcer le rôle des jeunes en tant que membres actifs de la SC, à

l'exemple de l'Association « Jeunes vers leaders » (Kef), à travers la diffusion de débats sur une radio locale. L'objectif est de continuer à faire de la veille sur les projets municipaux en élargissant l'audience et ainsi atteindre un plus grand public. Les jeunes seront impliqués dans la production des émissions de débats et l'animation des interviews avec les élus municipaux ; ils continueront ainsi à servir l'objectif de la redevabilité publique.

- *L'élargissement du champ d'intervention / la duplication des interventions* : L'OSC « Voix des jeunes de Krib » (Siliana) a continué dans le même axe thématique de la RS tout en élargissant son champ d'intervention. L'association a continué de promouvoir l'application développée dans le cadre du projet Tamkeen au point de la dupliquer, en partenariat avec l'INLUCC, dans d'autres municipalités de la région.

Une autre OSC, « Un Pas pour le Progrès Familial et l'Auto-développement », à Kalaat Snen (Kef), a gagné en maîtrise de la technique de la carte d'évaluation citoyenne des services publics (Scorecards) grâce au projet Tamkeen, et a renouvelé l'expérience avec un autre partenaire dans le domaine de l'éducation, en ciblant une école primaire dans une zone rurale du Kef.

3. Limites de la durabilité des effets en matière de professionnalisation des OSC

Le projet Tamkeen a misé sur l'appui de dizaines d'OSC dans plusieurs régions, leur donnant ainsi l'opportunité de se professionnaliser et de gagner en expérience. Toutefois, certaines OSC se montrent incapables de poursuivre leur développement sans l'appui financier d'un partenaire solide. En effet, les OSC les plus jeunes demeurent fortement dépendantes des financements des bailleurs de fonds. Dans la plupart des cas, et afin de garantir leur pérennité, ces OSC se voient obligées d'adapter leur projet en fonction des financements disponibles, adoptant ainsi un comportement « opportuniste ». Par conséquent, bien que les OSC se soient bien appropriées la vision de Tamkeen, leur manque d'autonomie financière empêche parfois la duplication de l'approche préconisée par le projet.

IV. Conclusions & Recommandations

A. CONCLUSIONS

Critères d'évaluation	Conclusions
Pertinence	<p>Le projet Tamkeen répond avec pertinence aux défis et enjeux du contexte tunisien. Ses thématiques d'intervention s'inscrivent au cœur des priorités et des besoins nationaux. Il répond également de manière très pertinente aux attentes de la société civile (SC) par son objectif de soutenir financièrement et techniquement de jeunes associations tunisiennes implantées dans les zones défavorisées, dans la mesure où ce double soutien leur permet de s'exercer en gestion de projet et de gagner en expérience et en crédibilité. L'appui aux OSC locales et proches de leurs communautés permet au projet d'étendre son champ d'action et augmente la probabilité d'atteindre les populations les plus enclavées, que seules les petites associations bien implantées localement arrivent le mieux à approcher.</p> <p>Le ciblage des zones les plus marginalisées, à fort potentiel de conflit, et les plus</p>

	<p>exposées aux risques sociaux, sociétaux, économiques et sécuritaires qui secouent le pays, renforce la pertinence et la cohérence du projet dans sa vocation à préserver la cohésion sociale par la promotion de la démocratie participative et de la citoyenneté active. Le ciblage du projet est d'autant plus pertinent qu'il porte une attention particulière à l'égalité des genres et à l'appui aux jeunes, deux catégories de la population apparentant aux groupes les plus vulnérables.</p>
<p>Efficience</p>	<p>Tamkeen a gagné en efficience grâce au mode de fonctionnement adopté par l'équipe du projet : la mobilisation de ressources financières diversifiées et suffisantes, la mobilisation de ressources humaines suffisamment qualifiées et engagées, l'attribution de micro-subventions sur de courtes durées pour élargir la portée du projet et le nombre d'OSC appuyées, et l'élaboration de guides et d'outils didactiques afin de renforcer leurs capacités. Ceci s'est traduit par des projets sélectionnés qui ont majoritairement pu être exécutés avec succès et dans les délais programmés. L'équipe a également su optimiser la consommation des budgets du projet, dans un contexte de variation significative de la valeur de la monnaie nationale ces dernières années. Toutefois, au fur et à mesure de l'avancement du projet, certaines limites à l'efficience du projet ont pu être observées, notamment liées à l'alourdissement du travail de l'équipe du projet à cause d'un dispositif procédural rigide et exigeant, ou à cause de l'augmentation du nombre de projets associatifs à suivre au fur et à mesure de l'avancement du projet.</p>
<p>Efficacité</p>	<p>➤ <i>Les OSC bénéficiaires</i></p> <p>Les OSC interrogées sont dans leur majorité satisfaites du partenariat avec le PNUD et de leur implication dans le projet Tamkeen. Le partenariat avec le PNUD est considéré comme une opportunité précieuse qui s'est offerte à eux. La totalité des OSC interrogées formule le souhait de renouveler le partenariat, et beaucoup ont d'ailleurs participé à plus d'un AAP lancé par le PNUD. Leur motivation primaire est liée d'abord aux thématiques choisies par le projet et aux cibles privilégiées, les jeunes et les femmes. Ensuite, la notoriété dont bénéficie le PNUD accorde aux OSC une certaine crédibilité, aussi bien dans leur localité d'implantation qu'auprès d'autres bailleurs de fonds, ce qui est également très motivant pour les associations.</p> <p>Les besoins et les niveaux de satisfaction exprimés diffèrent d'une association à l'autre. Celles qui ont bénéficié d'une expérience précédente avec un partenaire international se montrent plus exigeantes en matière de suivi et d'accompagnement. Les OSC les plus</p>

expérimentées demandent aussi la mise en relation des OSC bénéficiaires du projet Tamkeen. Cette demande a été récurrente durant le Focus Groupe organisé dans le cadre de l'évaluation, où les OSC rencontrées à Djerba ont fait part de leur grand étonnement du fait qu'autant d'activités implémentées sur une même localité et servant les mêmes objectifs ne soient pas mises en lien, et que les associations concernées par ces activités n'en aient pas connaissance.

Parmi les autres besoins formulés par les OSC figure également le renforcement de leurs capacités et l'accès aux différents outils développés dans le cadre du projet. Les besoins en formation concernent d'abord les thématiques d'intervention au sujet desquelles les OSC demandent un approfondissement des connaissances et une vulgarisation des concepts. Selon les OSC, la vulgarisation des concepts doit également toucher les partenaires des institutions publiques et plus particulièrement les élus municipaux locaux. D'autres thématiques ont été proposées ; elles portent sur le volet juridique (le projet de loi qui régit le travail associatif, la transparence financière), le volet financier (réglementations et modalités fiscales) et sur d'autres thématiques comme l'égalité de genre et les libertés individuelles.

D'autres recommandations ont été formulées par les OSC, par exemple au sujet de l'autonomisation économique des jeunes et des femmes vivant en milieu rural. Si la nature des activités portées par les OSC est déterminée par les associations elles-mêmes et ne relèvent pas d'un choix imposé par le PNUD, certaines OSC préconisent la mise en place d'actions plus concrètes, à effets potentiellement plus durables, en plus d'activités classiques comme les ateliers thématiques, les formations, etc. et qui sont considérées comme ponctuelles et éphémères par les OSC. Pour certaines d'entre elles, l'appui matériel direct qu'on peut apporter aux femmes, aux jeunes ou aux municipalités auraient des effets plus durables que la multiplication des formations ou des ateliers thématiques.

➤ **Les projets soutenus**

L'évaluation de l'efficacité du projet Tamkeen a révélé une véritable appropriation des objectifs du PNUD par les partenaires, bien que les thématiques du projet représentent des notions nouvelles que ce soit pour les OSC ou pour les partenaires institutionnels et les bénéficiaires des projets associatifs. L'ensemble des OSC interrogées ont su respecter leur plan de travail à travers l'organisation de leurs activités comme prévu, et ce malgré certaines difficultés rencontrées pour les unes, ou des retards accusés par

	<p>d'autres. Les activités menées ont instauré une dynamique de collaboration dans les localités ciblées, notamment par la réunion de différents types d'acteurs et de parties prenantes autour d'objectifs communs et d'activités collectives. L'instauration d'espaces de dialogue a été une expérience enrichissante pour les OSC autant que pour les autres parties prenantes. Les OSC ont pour la majorité initié de nouvelles approches qui visent le rapprochement et la création de liens entre la SC, les citoyens et les autorités locales. Les OSC ont su également impliquer les jeunes et les femmes d'une manière active, notamment ceux et celles issus des régions défavorisées ou exclus des dynamiques locales.</p> <p>Le projet Tamkeen contribue ainsi à l'enracinement de la SC dans leurs localités respectives et à la consolidation de leur crédibilité auprès des institutions publiques, des citoyens, des jeunes, des femmes et même auprès d'autres OSC. Les OSC appuyées ont également su se démarquer par les domaines d'intervention auxquels ils se sont attaqués, et dont le choix est jugé pertinent, adapté au contexte et répondant aux besoins de la population.</p>
<p>Impact</p>	<p>Les changements provoqués chez les bénéficiaires des projets portés par les OSC commencent à être visibles (changement d'opinion sur le rôle du citoyen et des OSC dans la vie publique locale, de relations entre acteurs civils et autorités, de pratiques en matière de transparence et de redevabilité, etc.) mais ils demeurent tributaires des capacités des associations à poursuivre leurs interventions dans le temps et à nourrir durablement la dynamique positive créée dans leur localité. Les OSC représentent un maillon primordial et efficace d'intermédiation entre les autorités locales d'un côté, et les citoyens de l'autre, y compris les jeunes et les femmes. Les activités organisées (ateliers, formations, manifestations artistiques, etc.) ont permis aux acteurs de se rapprocher autour d'une vision commune basée sur une approche participative. Cependant, l'impact généré par les interventions des OSC semble limité dans le temps et conditionné par la poursuite des projets associatifs. Ainsi pouvons-nous conclure que les OSC ont eu pour impact principal d'initier des cadres de concertation entre les différentes parties prenantes dans leurs localités respectives, des cadres de concertation qui ont du mal à être pérennisés sans les efforts continus des OSC et des moyens plus importants pour les institutions publiques.</p>
<p>Durabilité</p>	<p>A ce stade, le projet Tamkeen permet d'entrevoir des perspectives positives en matière</p>

	<p>de mise en pratique d'une démocratie inclusive à l'échelle locale. Toutefois, l'évaluation à mi-parcours a révélé un écart entre la durée relativement courte des projets implémentés et le temps relativement long que nécessitent les changements escomptés par le projet. La décentralisation est un processus qui demande beaucoup de temps et d'implication de toutes les parties prenantes, tout comme l'imprégnation de la culture de la CS, de la RS, de la GL et de la lutte contre la corruption demande des efforts de longue haleine afin de provoquer un changement des mentalités et des pratiques. Cette discordance des temps met à mal la durabilité des effets du projet et la pérennité de ses résultats.</p> <p>Aussi, le projet confirme le rôle primordial de la société civile dans la consolidation démocratique, notamment à l'échelle locale. Sans les efforts continus des acteurs de la société civile pour former, sensibiliser, faire pression, rapprocher les visions, etc., les dynamiques positives que le projet a réussi à impulser jusque-là risquent de disparaître avec le temps.</p>
--	--

B. RECOMMANDATIONS

Recommandations Efficience	Catégories	Parties prenantes (destinées à qui)
<p>Il est recommandé à l'équipe du projet d'étudier la question de l'ajustement de la durée des projets financés en accord avec les besoins formulés par les OSC, mais aussi en prenant en compte le coût opérationnel additionnel que génèrerait la multiplication des AAP pour la période restante du projet. Si le plafonnement de la durée des projets appuyés et du montant des subventions octroyées se justifie par la volonté du PNUD d'appuyer un maximum d'OSC locales, il conviendrait d'étudier l'option d'assouplir le critère de la durée des projets à appuyer pour certains projets particulièrement réussis, en procédant au cas par cas. Cette question est d'autant plus primordiale qu'elle est de nature à impacter directement l'efficience, l'impact et la durabilité du projet. En effet, augmenter légèrement la durée des projets et les enveloppes de</p>	Stratégique	<p>Équipe Management</p> <p>Équipe programmatique</p>

<p>subvention accordées pourrait représenter pour le PNUD une économie d'échelle significative en lui évitant de lancer et gérer un nombre important d'AAP, dont le coût de gestion et de suivi opérationnels peut peser sur le coût total du projet. Cela accorderait aussi aux OSC plus de temps pour enraciner les changements qu'elles ont initié, participant ainsi à renforcer l'impact et la durabilité du projet. Le choix de cette option, qui relève d'une décision d'ordre stratégique, ne devrait cependant pas perdre de vue la pertinence du choix de faire bénéficier un maximum d'associations locales de l'appui technique et financier du PNUD.</p>		
<p>Une autre option s'offre au PNUD afin de répondre aux attentes des OSC. Le projet pourrait réserver un ou plusieurs nouveaux AAP exclusivement aux associations déjà appuyées dans le cadre d'AAP précédents sur le même projet et en continuité avec celui-ci, ce qui permettrait non seulement de pérenniser l'impact du projet en matière d'apprentissage et de renforcement des capacités des associations bénéficiaires, mais également de faciliter le suivi et l'accompagnement des projets grâce aux liens déjà noués entre ces bénéficiaires et l'équipe du projet. Cela permettrait également de répondre aux attentes des associations qui souhaiteraient augmenter la durée et/ou le financement de leurs projets.</p>	Stratégique	Équipe programmatique
<p>Il conviendrait de renforcer l'équipe de chargés de suivi afin de leur permettre d'assurer le meilleur accompagnement possible des associations bénéficiaires dont le nombre ne cesse de croître.</p> <p>Il conviendrait aussi de multiplier les visites de terrain auprès des associations bénéficiaires, qui sont en demande d'une plus grande proximité des membres de l'équipe du projet. Cela permettrait de renforcer leur sens de responsabilité vis-à-vis du PNUD, de consolider les liens avec elles, de mieux les aider à dépasser à temps leurs difficultés et donc, in fine, d'améliorer l'efficacité du projet. Signalons ici que rien ne remplace le contact physique pour la</p>	Opérationnelle	Équipe Management Équipe de Suivi

<p>bonne transmission de connaissances et de savoir-faire aux associations bénéficiaires, et donc pour le renforcement de leurs capacités. Les formations classiques et les supports didactiques sont à conserver, mais ils gagneraient à être enrichis par de la formation pratique « in situ », à envisager au cas par cas sur la base des besoins des OSC, et qui permettrait aux associations de mieux confronter leurs difficultés de terrain, avec l'appui de l'équipe de projet. Signalons qu'il est primordial d'affecter les chargés de suivi les plus expérimentés à l'accompagnement de terrain, eu égard à la difficulté de la tâche.</p>		
<p>Il conviendrait de trouver le juste équilibre entre les exigences en matière de respect des procédures en vigueur et les exigences en matière de proactivité et de suivi rapproché du projet et de ses bénéficiaires, en simplifiant au mieux les procédures en vigueur. Ce travail de simplification devraient respecter deux critères : le raccourcissement des chaînes de validation / de décision et la dématérialisation, autant que possible, des outils/supports de travail.</p> <p>Par exemple, il conviendrait aussi de numériser le processus de suivi-évaluation, via une plateforme en ligne contenant toute la documentation nécessaire et pouvant être accessible et utilisée par tous les membres de l'équipe du projet. Cela rendrait la tâche de suivi plus fluide, légère et participative.</p>	Opérationnelle	Équipe de Suivi
<p>L'option d'externalisation du reporting est à réétudier, car un rapport d'avancement consolidé par un consultant externe au projet pourra difficilement refléter de manière fidèle tout le travail accompli sur terrain. Il faudrait en effet être directement impliqué dans le projet pour pouvoir en rendre compte convenablement.</p> <p>Il conviendrait donc de rapprocher la fonction de reporting du terrain afin d'améliorer sa qualité et sa célérité. A ce sujet, nous</p>	Opérationnelle	Équipe de Suivi Équipe Programmatique

recommandons de confier la tâche de reporting à un ou plusieurs membres permanents de l'équipe qui ont développé une bonne connaissance du projet et de ses bénéficiaires.		
--	--	--

Recommandations Efficacité	Catégories	Parties prenantes (destinées à qui)
<p>Le niveau d'expérience et de professionnalisation des OSC bénéficiaires étant différent d'une organisation à l'autre, il conviendrait de moduler et d'ajuster l'intensité et la teneur de l'accompagnement en fonction des besoins réels des OSC.</p> <p>Cela nécessite en amont un diagnostic préalable et complet des besoins des organisations bénéficiaires et un regroupement des OSC en fonction de leurs niveaux de capacités et de professionnalisation, plutôt qu'en fonction de leurs thématiques d'intervention.</p> <p>Cette option permettrait d'augmenter l'efficacité du renforcement des capacités des OSC car elle le rendrait plus ciblé et mieux adapté aux besoins réels des bénéficiaires. Cela permettrait également de constituer des groupes d'OSC à appuyer qui soient homogènes en termes de niveau de professionnalisation, ce qui est de nature à faciliter les apprentissages en groupe.</p>	Opérationnelle	Équipe de Suivi
<p>Il conviendrait de mettre en réseau les OSC d'une même localité/région et/ou travaillant sur les mêmes thématiques. Cela permettrait un partage d'expérience et une transmission des connaissances entre les OSC les plus expérimentées et les moins expérimentées en matière de maîtrise thématique, de gestion et de suivi de projets. Cela permettrait aussi aux OSC d'envisager des actions communes, voire une mutualisation de leurs moyens et l'unification de leurs forces. Cela contribuerait ainsi à leur renforcement de capacités, grâce à une forme de formation/éducation/ partage d'expérience par les pairs.</p>	Opérationnelle	Équipe Programmatique

<p>La mise en réseau pourrait potentiellement avoir d'autres effets positifs : permettre aux OSC bénéficiaires de se sentir moins seules face à leur difficultés, leur permettre de s'enquérir des défis rencontrés par d'autres OSC et donc de mieux les anticiper, leur donner l'opportunité de célébrer leur travail devant d'autres OSC, et donc de les valoriser.</p>		
<p>Accorder plus de flexibilité aux OSC en matière d'acquisition de matériel, tout en fixant un seuil limite du budget du projet à consacrer à cet effet, l'objectif étant de garantir que les activités de fond restent prioritaires dans les projets à soutenir. Rappelons que pour de petites associations locales manquant généralement de moyens, l'acquisition de matériel peut parfois représenter un levier fort d'amélioration de l'efficacité de leurs projets et de pérennisation de leur intervention.</p>	Opérationnelle	Équipe Programmatique
<p>Adapter la durée des projets en fonction des contraintes et retards accusés durant l'exécution des activités. Une option à envisager à ce sujet est de généraliser la possibilité d'étendre légèrement la durée des projets, quand cela se justifie, sans que l'extension ne génère de coût supplémentaire (No-Cost Extension)</p>	Opérationnelle	Équipe de Suivi
<p>Il conviendrait de disséminer les outils développés (outils didactiques, guides, études, etc.) dans le cadre du projet Tamkeen à l'ensemble des OSC appuyées. L'évaluation a révélé l'efficacité de ces outils et leur grande appréciation par les OSC. Ces outils contribuent également à pérenniser les effets de renforcement de capacités, dans la mesure où les associations affirment qu'elles continuent à les utiliser au-delà de leurs projets respectifs.</p>	Opérationnelle	Équipe de Suivi
<p>Valoriser les initiatives locales et communiquer sur les résultats</p>	Opérationnelle	Equipe Programmatique

<p>atteints afin de célébrer le travail réalisé par les OSC. Cela pourrait prendre la forme d'un trombinoscope présentant les projets appuyés pour chacune des thématiques du projet. Cela permettrait non seulement de donner de la visibilité aux OSC, mais constituerait aussi un guide d'information utile sur les projets soutenus pour tous les intervenants du projet (équipe de projet, OSC, acteurs publics, bailleurs de fonds, etc.).</p>		
<p>Travailler sur le regroupement des femmes vivant en milieu rural (FR) afin de renforcer les effets de groupe positifs révélés par l'évaluation, par exemple en envisageant d'intégrer les FR dans des GDA, en aménageant des espaces de rencontre et en misant sur des initiatives d'apprentissage collectif pour les FR.</p>	Stratégique	Equipe Programmatique
<ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser sur les expériences pilotes (RSS) et prévoir un deuxième appui et/ou élargir l'expérience sur d'autres localités ; - Continuer à dynamiser les CLS existants à travers la diversification des initiatives et projets associatifs et/ou l'allongement de la durée des projets pilotes déjà entamés. 	Stratégique	Equipe Programmatique
<p>OTCS : Parmi les mesures pouvant être envisagées afin de dynamiser et fidéliser le réseau de facilitateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation régulière d'ateliers de travail avec l'ensemble des facilitateurs. Ces ateliers peuvent envisager une réflexion collective sur le développement d'outils et de modèles de travail (supports de formation, rapport de suivi, fiche évaluative pour les participants, PV des sessions...) ; ou encore la conception et planification de stratégies d'intervention (types de cibles, de zones,...). Ces moments collectifs sont de nature à renforcer le sentiment d'appartenance des experts à l'association. Ils permettent également la co-construction de projets communs portés au nom de l'association, ce qui pourrait concourir à la dépersonnalisation de ses actions et à l'institutionnalisation de son projet. 	Opérationnelle	OTCS

<ul style="list-style-type: none"> - La constitution de binômes entre membres séniors et juniors pour une meilleure transmission du savoir et le développement d'un esprit d'équipe ; - L'organisation de réunions de suivi régulières avec les experts. 		
--	--	--

Recommandations Impact et durabilité	Catégories	Parties prenantes (destinées à qui)
<p>Capitaliser sur les expériences par axe de travail (RS, CS, FR, VSJ, RSS), communiquer les résultats atteints et en tirer des leçons apprises/bonnes pratiques. Certains projets ont atteint des résultats remarquables qui peuvent inspirer d'autres OSC. Les facteurs clés de réussite de ces projets, ainsi que les difficultés rencontrées, peuvent permettre de tirer des leçons et des bonnes pratiques pour la suite des interventions.</p>	Stratégique	Equipe Programmatique

<p>- Afin de multiplier et pérenniser l’impact des projets, les associations devraient être encouragées à poursuivre leurs projets de manière à assurer la concrétisation des premiers effets générés et/ou un passage d’échelle (élargissement du périmètre d’intervention pour toucher plus de bénéficiaires et de partenaires publiques), ou à envisager de passer le relais à des acteurs capables de mener de manière autonome les mêmes activités initiées, en veillant à transmettre l’expertise et le savoir-faire nécessaires.</p> <p>- Tamkeen gagnerait à augmenter la période de projet et le montant de la subvention pour les projets dont les changements escomptés doivent impérativement s’inscrire dans le durée pour se concrétiser. Le changement de culture, des mentalités et des pratiques en matière de redevabilité publique, de cohésion sociale, de prévention de l’extrémisme violent, ou de gouvernance locale demande du temps, de la régularité dans les activités organisées et une implication sans faille des partenaires et des personnes influentes.</p>	Stratégique	OSC bénéficiaires
<p>L’approche de la co-construction est toujours à privilégier dans le cadre de projets avec les partenaires publiques. Cette approche participative a l’avantage d’impliquer en amont les autorités publiques dans les projets des OSC et de favoriser leur appropriation des objectifs poursuivis par le programme. Cette implication et cette appropriation sont des facteurs clés pour assurer la pérennité des effets des projets.</p>	Opérationnelle	OSC bénéficiaires

<p>Veiller, dans la mesure du possible, à ce que les projets appuyés aboutissent vers un bien/service capable de perdurer au-delà du projet, à l'exemple des projets qui ont mis en place des applications mobiles pour assurer la viabilité des activités municipales. Par exemple, les OSC qui proposent ce type de produits/services durables pourraient bénéficier d'un système favorable de pondération des scores obtenus lors de l'instruction des dossiers de candidatures aux AAP.</p> <p>De manière plus générale, la durabilité et la pérennité des produits et effets des projets associatifs devraient figurer parmi les critères les plus importants à suivre dans la conception, le design et la sélection des projets proposés par les OSC dans le cadre de futurs AAP.</p>	Stratégique	Equipe Programmatique
---	-------------	--------------------------

Recommandations Politique Environnementale	Catégories	Parties prenantes (destinés à qui)
<p>Si le projet a peu d'impact environnemental, il existe toujours une marge d'amélioration en la matière selon certains membres de l'équipe du projet¹³⁶, qui estiment qu'il y a surconsommation de papier dans l'organisation et qu'il serait de mise de réduire cette consommation en faveur de la numérisation des échanges et de la documentation.</p>	Opérationnelle	Équipe administrative
<p>Il serait également préférable de signaler l'engagement environnemental du PNUD de manière plus affirmée en l'intégrant dans la grille d'évaluation de tous les AAP, par exemple, afin d'inciter les OSC partenaires à plus de respect de l'environnement dans la conception et la conduite de leurs projets.</p>	Stratégique	Équipe programmatique

¹³⁶Entretien avec Mme Chahrazed Ben Ahmed, experte en cohésion sociale

Leçons apprises et autres recommandations pour la suite du projet	Catégories	Parties prenantes (Recommandations destinées à qui)
<p>Continuer à prioriser les zones géographiques peu couvertes par les autres organismes de développement, tout en ciblant davantage les zones péri-urbaines : L'évaluation a démontré que le projet a réussi à soutenir des associations dans plusieurs régions du pays, tout en ciblant en priorité les zones défavorisées. Toutefois, il conviendrait dans l'avenir de cibler de manière spécifique les zones péri-urbaines des grandes villes. En effet, ces zones se distinguent à la fois par une accumulation des problématiques sociales et institutionnelles ciblées par le projet Tamkeen, par une faible concentration de l'appui aux initiatives citoyennes locales et par une dynamique associative locale à fort potentiel de développement.</p>	Stratégique	Equipe Management Equipe Programmatique
<p>Conserver les domaines d'intervention du projet Tamkeen tout en inscrivant dans le temps les initiatives citoyennes qu'il appuie: Les domaines d'intervention ciblés par le projet Tamkeen sont pertinents et adaptés aux enjeux et défis actuels et futurs du pays. En considérant l'ensemble du projet et les thématiques qu'il cible, on constate que Tamkeen figure parmi les rares projets focalisés sur une diversité de thématiques, contrairement aux autres programmes de développement qui ont tendance à être monothématiques. Ce choix s'est révélé pertinent, dans la mesure où il a permis d'attirer une large panoplie de jeunes associations agissant dans ces domaines divers et capables de générer des effets dans leurs localités. Il a également démontré certaines faiblesses, relatives notamment au manque d'activités de réseautage organisées entre associations portant des priorités communes et au manque de synergies entre projets agissant dans des domaines similaires. En outre, la multiplication des thématiques du projet ne devrait pas se faire au dépend du nécessaire approfondissement des initiatives citoyennes appuyées jusque-là et qui demandent plus de temps et de moyens afin d'enraciner les changements naissants des mentalités et des pratiques qu'elles ont pu provoquer.</p>	Stratégique	Equipe Management Equipe Programmatique

V. Annexes

Annexe1- Listes de personnes interviewées

➤ Liste des OSC interrogées

Association	AAP	Thématique	Région
Association Culturelle de communication et de construction	3	CS	Ariana
Tounssiet	3_8	CS_VSJ	Ariana
Inmaa Testour	3	CS	Béja
Association Voix du Jeune Béja	7	RS	Béja
Association du développement actif de Sejnène	2_6	CS_FR	Bizerte
Association pour la promotion du Droit à la Différence	3_5	CS_RSS	Bizerte
Association horizon d'enfance	2	CS	Gabès
Comité Régionale De Solidarité Sociale	3	CS	Gabès
Association Karama pour la famille arabe	8	VSJ	Gabès
Capsa Al Jadida	3	CS	Gafsa
Association Khmir environnement et développement de Ain Draham	3_5_6	CS_RSS_FR	Jendouba
Namaa Fernena	4_5_6	RS_RSS_FR	Jendouba
Association Femmes de Tabarka	7	RS	Jendouba
Association ILEF de développement Bou Salem	7_8	RS_VSJ	Jendouba
Association Tunisie à Nous Tous	2_6_8	CS_FR_VSJ	Kairouan
Mémoire de la médina	3	CS	Kairouan
Association NAKHLA Douz	3	CS	Kebili
Un Pas pour le Progrès Familial et l'Auto-développement Kalaat Snen	4_7	RS_RS	Kef
Association jeunes vers leaders	4	RS	Kef
Association Théâtre forum Tunisie	3_5	CS_RSS	Manouba
IRADA de culture et de développement humain Ben Guerdane	1_3_5_7	GL_CS_RSS_RS	Médenine
Association citoyenneté et libertés Djerba	1_4_5_6	GL_RS_RSS_FR	Médenine
Association Jeunes et science - Club de Djerba	1_4_7_8	GL_RS_RS_VSJ	Médenine
Djerba solidarité et développement	1_4_7	GL_RS_RS	Médenine
Association Jlij pour l'environnement marin Djerba	3_6	GL_FR	Médenine
Tunaruz Djerba	4	RS	Médenine
Association des architectes Djerba	4	RS	Médenine

Association MADA pour la citoyenneté et développement Djerba	8	VSJ	Médenine
Club culturel Ali Belhouane Djerba	8	VSJ	Médenine
TUSIHAN Hammamet	3_5_8	CS_RSS_VSJ	Nabeul
Centre de développement de la société civile « les aventuriers »	5	RSS	Sfax
Association Voix d'Eve Sidi Ali Ben Aoun Regueb	3_5	CS_RSS	Sidi Bouzid
Association méditerranéenne pour le Développement en Tunisie Sidi Ali Ben Aoun	5	RSS	Sidi Bouzid
Voix des jeunes du Krib	4	RS	Siliana
Ligue de la Citoyenneté et la Liberté – Tataouine	1_7	GL_RS	Tataouine
Association tunisienne pour la santé et la reproduction	3_6	GL_FR	Tataouine
Center for the Study of Islam and Democracy	2	CS	Tunis
Total	37		

➤ **L'équipe PNUD**

Prénom	Fonction
Faïza Elleuch	Chargée de projet, spécialisée en suivi et évaluation et de la qualité de projet Tamkeen
Eduardo Lopez	Chargé de programme Etat de droit.
Mohamed El Mounir	Conseiller technique principal
Mohamed Hédi Benali	Coordinateur des chargés de suivi et accompagnement : Le GrantsOfficer
Wafa Madder	Project Officer
Salomé Ponsin	Associée au projet– Projet jeunesse
Donia Turki	Chargée programmatique : Experte en Appui à la gouvernance locale et à la redevabilité
Chahrazed Ben Hamida	Chargée programmatique : Experte Cohésion Sociale oô
Total	8

➤ **Les acteurs impliqués dans le projet**

Prénom	Fonction
Sami Belhaj	Consultant en orientation des jeunes - OTCS
Nawel Ayadi	Formatrice à l'OTCS
Najet Karaborni	Consultante travaillant avec les femmes vivant en milieu rural
Imen Fehri	Leader local
Houcine Daghfes	Directeur technique de la municipalité Houmt Souk
Mohamed Zamouri	Sous-directeur de travaux de la municipalité Houmt souk
Total	6

➤ **Les bénéficiaires des projets associatifs rencontrés**

Nombre	Type
6	Femmes vivant en milieu rural
2	Jeunes filles
1	Homme
Total	9

Annexe 2: Cadre logique avec les indicateurs de suivi renseignés

Les indicateurs relatifs aux objectifs et résultats du projet sont renseignés sur la base de la documentation (les différents prodocs et PTA). Les données sont issues principalement des rapports annuels, semestriels et trimestriels du projet Tamkeen.

OUTPUTS	Indicateurs d'évaluation (<i>objectif cible</i>)	Réalizations	Commentaires
OUTCOME : La promotion de l'engagement citoyen et la participation citoyenne			
OUTPUT1 : Un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile est mis en place ;	1.1 Nb d'OSC signataires de la charte de déontologie dans les zones cibles. <i>(objectif : 100 OSC signataires)</i>	31 OSC de Médenine et Tataouine ont signé la charte en 2015	
	2.1 Existence d'un guide sur la gouvernance des OSC (<i>objectif : Guide sur la gouvernance des OSC disponible</i>)	Le guide a été produit en 1000 exemplaires , disséminé à partir de décembre 2015.	
	3.1 Nb de réunions des Comités consultatifs de la société civile (<i>objectif : 8 réunions organisées (à Médenine et Tataouine)</i>)	Plus de 200 exemplaires ont été distribués. 3 Ateliers de présentation et de réflexion organisés entre novembre et décembre 2015 avec les OSC partenaires de Médenine et Tataouine.	
OUTPUT 2: Les mécanismes de participation citoyenne à la gouvernance locale sont renforcés ;	2.1. Nb de sessions de dialogue sur les priorités de développement local (<i>objectif : 4 consultations organisées sur les priorités budgétaires (1 par gouvernorat/an avant chaque session budgétaire des collectivités locales)</i>)	Une série d'ateliers a été organisée entre mai et août 2016, pour matérialiser le processus d'élaboration du plan d'action relatif à la participation à l'échelle locale.	
	2.2. Nb de simulations de gouvernance organisées <i>(objectif : 4 simulations organisées par</i>	270 personnes ont participé aux	

	<p><i>gouvernorat ciblé)</i></p> <p>2.3 Nb de participants (hommes /femmes) aux simulations</p> <p><i>(objectif : 30 participants par simulation, dont 15 femmes leaders)</i></p>	<p>ateliers de la société civile et des autorités locales (municipalité, STEG, SONEDE, etc.)</p> <p>40 % des participants sont des femmes.</p>	<p>Cet indicateur (2.3) renseigne une activité de participation des citoyens aux simulations de gouvernance et non pas l'Output 2</p>
<p>OUTPUT 3 : Les capacités de la société civile dans les zones cibles sont renforcées en vue de sa professionnalisation</p>	<p>3.1 Nb d'acteurs (hommes/femmes) de la SC formés dans les zones cibles <i>(objectif : Au moins 350 acteurs de la SC formés dans les zones cibles, dont au moins 50% de femmes)</i></p> <p>3.2 Une cartographie de la société civile locale (analyse du positionnement des OSC au niveau géographique et thématique dans les zones ciblées)</p>	<p>126 acteurs de la SC de Médenine et Tataouine formés dont 38 femmes dans les zones cibles.</p> <p>Réalisation d'une cartographie de la société civile locale des régions de Médenine et Tataouine. Une présentation et restitution des résultats de la cartographie a été menée en juillet 2017.</p>	<p>L'indicateur (3.1) renseigne une activité de l'organisation de session de formation afin de professionnaliser les membres des OSC partenaires.</p>
<p>OUTPUT 4 : Les initiatives pour la promotion de la citoyenneté sont appuyées dans les régions cibles.</p>	<p>4.1. Nb de projets bénéficiant d'un appui technique et financier dans le cadre des appels à propositions</p> <p><i>(objectif : 40 projets appuyés, dont 50% mis en œuvre par des femmes)</i></p> <p>4.2 Nb de personnes (hommes /femmes) touchées par les activités des OSC.</p>	<p>Sélection de 18 OSC sur 52 initiatives proposées en 2015.</p> <p>18 projets de la société civile ont été appuyés techniquement et financièrement en 2016.</p>	

	<i>(objectif : 10000 personnes touchées par les activités des OSC, dont au moins 50% de femmes)</i>	Près de 9 000 personnes ont participé aux activités des OSC dont 2250 femmes .	
--	---	--	--

OUTCOME : La promotion de la citoyenneté, la gouvernance locale et la redevabilité sociale sont promues.			
Output 1.1 : Renforcer les capacités des OSC œuvrant pour la promotion de la gouvernance et de la redevabilité publique	1.1 Nombre d’outils pédagogiques sur la redevabilité sociale diffusés auprès des OSC et des autorités locales ainsi que des produits de gestion des connaissances et des bonnes pratiques générées par le projet <i>(objectif annuel : 5)</i>	Élaboration d’un Kit pédagogique sur la redevabilité sociale en 2017 composé d’un guide théorique et d’un guide pratique. Une version en arabe a été établie en 2018.	
	1.2 Degré d’apprentissage acquis par l’utilisation des outils pédagogiques et les sessions de formation <i>(objectif annuel : 3)</i>	Le degré d’apprentissage acquis par l’utilisation des outils pédagogiques et les sessions de formation est de 3/5 .	

	<p>1.3 Niveau de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des OSC dans les régions cibles (<i>objectif annuel : 15%</i>)</p>	<p>Les capacités d'au moins 70 OSC et 6 acteurs publics (représentants des municipalités partenaires) ont été renforcées en matière de redevabilité sociale.</p> <p>Le niveau de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des OSC en matière de redevabilité dans les régions cibles est de 30%.</p>	<p>Au début dans le ProDoc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé, l'indicateur 1.3 Nombre de sessions de renforcement des capacités réalisées, vu que celui-ci renseignait une activité, il a été modifié.</p>
	<p>1.4.#d'initiatives de la SC appuyées dans le cadre d'une campagne de sensibilisation autour de la lutte contre la corruption</p>		<p>Au niveau du ProDoc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé, l'indicateur 1.4 était : % d'OSC identifiées ayant bénéficié de sessions de renforcement des capacités</p>
<p>Output 2.1 : Supporter l'implication de la société civile dans</p>	<p>2.1Nombre de consultations réalisées dans les ilots d'intégrité sectoriels et locaux (<i>objectif annuel:7</i>)</p>	<p>2 consultations ont été réalisées en 2018 dans les ilots d'intégrité sectoriels et locaux.</p>	

<p>la création des îlots d'intégrité locaux</p>	<p>2.2 Nombre de plateformes collaboratives locales ou sectorielles créées ((<i>objectif annuel:1</i>)</p> <p>2.3 % d'OSC recensées et inscrites dans les plateformes collaboratives ((<i>objectif annuel:0%</i>)</p> <p>2.4 Nombre de jeunes sensibilisés à l'ODD16 dans les régions cibles</p> <p>Nombre de solutions développées et mise en œuvre visant la concrétisation de l'ODD16</p>	<p>Les études architecturales et techniques visant à préparer la mise en œuvre du centre de ressources associatives à Djerba ont été élaborées.</p> <p>Sur 80 OSC, 42 recensées et inscrites dans les plateformes collaboratives.</p> <p>2 initiatives visant à appuyer le rôle des OSC dans la mise en place des îlots d'intégrité bénéficient de l'appui du programme.</p>	<p>L'indicateur 2.4 a été ajouté par la suite dans le PTA 2017 révisé, il n'était pas présent dans le ProDoc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé</p>
--	--	--	---

	2.5 # de dispositifs mettant en œuvre les canaux de reporting des municipalités en termes de lutte contre la corruption		L'indicateur 2.5 a été ajouté par la suite dans le PTA 2018 signé, il n'était pas présent dans le ProDoc_Redevabilité_Publique_OSC_VF signé
Output 3.1 et 4.1: Accorder un support financier aux initiatives de la société civile	3.1 #d'initiative de la SC autour de la promotion de l'engagement civique et la transparence ainsi que la mise en place de mécanismes de proximité de lutte contre la corruption à l'échelle locale (<i>objectif annuel : 8</i>)	16 initiatives de la SC autour de la promotion de l'engagement civique, la transparence et la mise en place des mécanismes de proximité de lutte contre la corruption à l'échelle locale ont été mises en place en 2017.	
	3.2 Degré d'accomplissement des initiatives et expériences lancées à l'échelle locale (<i>objectif annuel : 70%</i>)	Degré d'accomplissement de ces initiatives : 88% .	
	4.1 #d'initiative de la SC autour de la promotion de l'engagement civique et la transparence ainsi que la mise en place de mécanismes de proximité de lutte contre la corruption à l'échelle sectorielle (<i>objectif annuel : 15</i>)	9 initiatives de la SC autour de la promotion de l'engagement civique et la transparence et la mise en place des mécanismes de proximité de lutte contre la corruption à l'échelle sectorielle ont été mises en place en 2017.	
	4.2 Degré d'accomplissement des initiatives et expériences lancées à l'échelle sectorielle (<i>objectif annuel : 70%</i>)	Degré d'accomplissement de ces initiatives : 75% .	

		<p>Ces initiatives ont touché plus de 5300 personnes dont 2283 femmes dans leurs régions.</p> <p>Un total de 26 Initiatives des OSC en matière de redevabilité sociale (à l'échelle sectorielle) ont été appuyées en 2018.</p>	
--	--	---	--

OUTCOME : la cohésion sociale est renforcée par le biais de la promotion du dialogue			
<p>Output 2.1 : Les capacités de construction du consensus sont renforcées dans le cadre d'une stratégie de prévention de la violence politique.</p>	<p>2.1.1 Nombre de médiateurs et de conciliateurs locaux formés (<i>objectif annuel : 820</i>)</p> <p>Nombre de formateurs en facilitation du dialogue et construction du consensus formés (<i>objectif annuel : 23</i>)</p> <p>Nombre de membres de la SC formés à la facilitation du dialogue et la construction du consensus (<i>objectif annuel : 1125</i>)</p> <p>Nombre d'acteurs stratégiques (politiques, civils, bloggeurs, femmes, leaders locaux,</p>	<p>Participation de 15 jeunes et 15 femmes des partis politiques représentés à l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP) aux ateliers de mise en réseau et de formation en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus en décembre 2016.</p>	<p>L'indicateur 2.1.1 renseigne plutôt une activité de formation de médiateurs, conciliateurs locaux, formateurs en facilitation du dialogue, membres de la SC et d'acteurs stratégiques à la facilitation du dialogue et la construction du consensus, plutôt que de l'output 2.1 directement.</p>

	<p>leaders religieux, médiateurs locaux, etc.) formés en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus pour la prévention de la violence politique et de l'extrémisme violent (<i>objectif annuel : 2274</i>)</p> <p>Charte de l'engagement de la société civile pour la cohésion sociale</p> <p>2.1.3 Nombre d'éducateurs spécialisés, animateurs de maison de jeunes, médias sur les techniques de dialogue et de construction de consensus identifiés et formés (<i>objectif annuel : 60</i>)</p> <p>Produits de connaissance élaborés : Un diagnostic territorialisé de l'état de la cohésion sociale, une étude de l'analyse du phénomène de l'extrémisme violent réalisée, Étude de l'analyse des dynamiques de conflits dans l'espace universitaire réalisée. (<i>objectif annuel : 5</i>)</p>	<p>La Charte de l'engagement de la société civile pour la cohésion sociale a pris la forme d'un pacte adopté par 42 OSC (travaillant sur la promotion de la cohésion sociale) pour la prévention de la violence en décembre 2016.</p> <p>Le réseau national de médiateurs et conciliateurs locaux a été renforcé par 92 nouveaux acteurs en 2016.</p> <p>114 compétences locales en matière de facilitation de dialogue et médiation ont été créées en 2016, parmi les membres des OSC partenaires sélectionnés du projet Tamkeen. Ce qui a permis de renforcer un groupe de 980 facilitateurs locaux déjà existant.</p>	
--	---	--	--

	<p>2.1.5 Nombre de femmes vivant en milieu rural formées sur la prévention de la violence <i>(objectif annuel : 80)</i></p> <p>Disponibilité d'un diagnostic territorialisé de l'état de la cohésion sociale- Nombre de recommandations des jeunes recueillies <i>(objectif annuel : 1)</i></p> <p>Nombre de coopérations sud-sud et triangulaires pour la prévention de la violence et le renforcement de la cohésion sociale <i>(objectif annuel : 2)</i></p> <p>2.1.6 Disponibilité de l'analyse et du mapping du phénomène de l'extrémisme violent ainsi que la disponibilité d'un document fixant les orientations stratégiques d'une politique intégrée et inclusive de prévention de l'extrémisme violent par la SC <i>(objectif annuel : Étude de l'analyse du phénomène de l'extrémisme violent réalisé)</i></p> <p>2.1.7 Nombre d'initiative CSS/triangulaire</p>	<p>Un guide de facilitation du dialogue et de construction du consensus a été élaboré en 2016.</p> <p>100 leaders locaux de la SC et des médias dans différentes régions du pays dont 32 femmes ont été formés en technique de facilitation du dialogue et de construction du consensus pour la prévention de la violence politique et de l'extrémisme violent en 2017.</p> <p>Constitution en 2017 de 578 nouveaux ambassadeurs du dialogue dont 251 femmes, répartis entre 538 facilitateurs et 29 formateurs en facilitation.</p> <p>85 femmes vivant en milieu rural (Régions de Ben Guerdane, Jendouba, Tataouine et Kairouan) ont été formées en matière de prévention de l'extrémisme violent en 2017.</p> <p>Production en 2018 du Guide de</p>	<p>L'indicateur 2.1.5 renseigne une activité de formation des femmes vivant en milieu rural formées sur la prévention de la violence et non pas l'output 2.1 d'une façon directe</p>
--	---	--	--

	<p>mises en œuvre (<i>objectif annuel : 2</i>)</p> <p>Disponibilité d'une étude sur les attentes des femmes et leur rôle dans la PEV (<i>objectif annuel : Étude sur les attentes des femmes et leur rôle dans la PEV réalisée</i>)</p> <p>2.1.8 Nombre de bloggeurs et acteurs des médias sociaux formés en matière de PEV sur internet (<i>objectif annuel : 50</i>)</p> <p>Disponibilité de l'analyse et du mapping des dynamiques de conflits dans l'espace universitaire (<i>objectif annuel : Étude de l'analyse dynamique de conflits dans l'espace universitaire réalisée</i>)</p> <p>2.1.9 Existence d'une étude sur les attentes et l'engagement des femmes en Tunisie (<i>objectif : une étude sur les attentes et l'engagement des femmes en Tunisie</i>)</p> <p>Nombre d'acteurs stratégiques évoluant dans l'espace universitaire formés sur les principes</p>	<p>partenariat avec la société civile et du Guide pratique de facilitation du dialogue communautaire pour la PEV.</p> <p>Renforcement des capacités d'acteurs stratégiques en matière de PEV : 4 acteurs stratégiques représentant le Ministère des affaires religieuses, la commission nationale de lutte contre le terrorisme, l'Université de la Zitouna, et l'OTCS à travers une mission d'exploration et d'échange d'expérience en matière de PEV mené au Maroc et en Mauritanie en 2017.</p> <p>Appui et formation pour les membres de l'OTCS entre 2016 et 2018.</p> <p>47 personnes dont 26% de femmes engagés dans la promotion du dialogue parmi les bloggeurs, les acteurs des réseaux sociaux et de la SC, les jeunes oulémas et imams qui utilisent les réseaux sociaux dans 5 pays du Maghreb ont été formés à l'utilisation des réseaux sociaux comme espace de dialogue en 2017. 14 futurs formateurs</p>	<p>L'indicateur 2.1.8 renseigne une activité de formation de bloggeurs et des acteurs des médias sociaux en matière prévention de l'extrémisme violent et non pas l'indicateur 2.1 directement.</p> <p>L'indicateur 2.1.9 renseigne une activité de formation aux profits des acteurs</p>
--	--	--	---

	<p>généraux de gestion de conflits et de facilitation du dialogue (<i>objectif annuel:100</i>)</p> <p>2.1.10 Nombre de clubs de débat et de médiation au sein des universités mis en place (<i>objectif annuel:5</i>)</p> <p>2.1.11 Diagnostic de faisabilité pour le développement d'un module de recherche sur la cohésion sociale (<i>objectif annuel: Diagnostic de faisabilité pour le développement d'un module de recherche sur la cohésion sociale élaboré</i>)</p> <p>2.1.12 Nombre de membres des CLS formés en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus (<i>objectif annuel : 250</i>)</p>	<p>ont été identifiés et leurs capacités ont été renforcées en matière d'usage des réseaux sociaux pour la promotion du dialogue.</p>	<p>stratégiques sur les principes généraux de gestion de conflits et de facilitation du dialogue et non pas l'indicateur 2.1 d'une façon directe.</p> <p>L'indicateur 2.1.12 renseigne une activité de formation aux profits de membres des CLS en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus et non pas l'indicateur 2.1 directement.</p>
--	--	---	---

<p>Output 2.2 : Les initiatives de la société civile en matière de prévention de la violence et de promotion du dialogue sont appuyées</p>	<p>2.2.1 Nombre de projets de la SC pour la promotion du dialogue, la lutte contre la violence et la cohésion sociale appuyées (<i>objectif annuel: 63</i>)</p> <p>2.2.2.1 Nombre de personnes touchées par la campagne de sensibilisation des jeunes sur la lutte contre la violence en partenariat avec les OSC (<i>objectif annuel: 1720</i>)</p> <p>2.2.2.2 Nombre de recommandation des jeunes recueillies et transmis aux autorités nationales compétentes (<i>objectif annuel: 20</i>)</p> <p>2.2.3.1 Nombre d'OSC mobilisées/impliquées à la thématique dans le cadre des conférences</p>	<p>Le premier appel en 2016 a permis de sélectionner 13 projets menés par des OSC.</p> <p>Le deuxième appel en 2016 a permis de sélectionner 27 projets menés par des OSC.</p> <p>Organisation en 2016 d'une série de cercles de dialogue avec les jeunes sur la thématique de la cohésion sociale : ce qui a permis de créer 41 cercles de débat, avec 41 OSC partenaires répartis sur 16 gouvernorats, 20 participants par cercle.</p> <p>28 initiatives des OSC en matière de promotion du dialogue, de la lutte contre la violence et de cohésion sociale appuyées dans plusieurs régions (Béja, Jendouba,</p>	<p>L'indicateur 2.2.2.1 renseigne une activité de l'organisation d'une campagne de sensibilisation au profit des jeunes en matière de lutte contre la violence en partenariat avec les OSC et non pas l'indicateur 2.2 d'une façon directe.</p>

	<p>régionales (<i>objectif annuel: 250</i>)</p> <p>2.2.3.2 Nombre de recommandations des OSC recueillies et transmises aux autorités nationales compétentes (<i>objectif annuel: 20</i>)</p> <p>2.2.4 Nombre d'initiatives conjointe/partenariats SC- intervenant institutionnel: 2^{ème} forum de partenariat avec la SC (<i>objectif annuel: 1</i>)</p>	<p>Tunis, Sfax, Gafsa, Kasserine, Kef, Médenine, Kairouan, Bizerte,...) en 2017.</p> <p>Plus de 6602 personnes touchées dont 2795 femmes par ces initiatives.</p> <p>22 initiatives de la société civile ont été appuyées et mises en œuvre dans 10 localités en 2018 afin de promouvoir le modèle national de police de proximité. Ce qui a permis de toucher 15590 personnes et de les impliquer dans la mise en œuvre d'initiatives communautaires.</p> <p>20 initiatives de la société civile visant à renforcer le rôle des femmes vivant en milieu rural dans la prévention de l'extrémisme violent ont été appuyées en 2018.</p> <p>8 sessions de dialogue ont été organisées en 2017 au profit de 189 jeunes et membres des forces de sécurité dans les régions</p>	
--	---	---	--

		<p>d'implantation des CLS.</p> <p>Organisation du 2^{ème} Forum de partenariat avec la SC pour la cohésion sociale en décembre 2017, avec la participation de plus de 200 personnes issues de la SC, du gouvernement, des médias, du système des Nations unies et d'autres organisations internationales y compris des partenaires techniques et financiers</p>	
<p>Output 2.3 : Le réseau tunisien pour la cohésion sociale est appuyé</p>	<p>2.3.1 Degré d'implication de l'organisation tunisienne de la cohésion sociale (OTCS) dans la mise en œuvre de la stratégie nationale</p> <p><i>(objectif annuel: 2)</i></p> <p>Viabilité de l'OTCS et fréquence de ses activités <i>(objectif annuel: moyenne ou élevée)</i></p>	<p>Appui en 2018 de l'OTCS dans l'élaboration de sa vision stratégique pour la période 2018-2020.</p>	
<p>Output 3.7 : Les jeunes des régions cibles sont sensibilisés aux objectifs de développement durables (ODD) et impliqués dans la conception et la mise en œuvre de solutions</p>	<p>3.7.1 Nombre de jeunes sensibilisés à l'ODD 16 dans les régions cibles <i>(objectif annuel: 60)</i></p> <p>Nombre de solutions développées et mise en preuve visant la concrétisation de l'ODD 16</p>	<p>26 jeunes dont 23 femmes ont été sensibilisées à l'ODD16 lors d'un camp pour la promotion des ODD en 2017.</p> <p>5 projets ont été conçus lors de l'ODD</p>	<p>L'indicateur 3.7.1 renseigne une activité de l'organisation d'une campagne de sensibilisation au profit des jeunes sur l'ODD 16 et non pas l'indicateur 3.7 d'une façon directe.</p>

<p>visant la concrétisation de l'ODD</p>	<p><i>(objectif annuel: 3)</i></p> <p>Nombre de clubs de jeunes pour la citoyenneté et la promotion des ODD, dans les zones ciblées créés <i>(objectif annuel : 1)</i></p>	<p>Camp.</p> <p>Organisation en 2018 d'un atelier de réflexion et d'échange sur la vocation et le format d'un club de jeunes pour la citoyenneté active et la réalisation des ODD à Djerba, avec la participation de 58 jeunes dont 34 femmes et de 17 personnes ressources dont 7 femmes (en partenariat avec le HCDH).</p>	
---	--	--	--

Annexe 3 - Questionnaire et Guides de questions

Guide des entretiens pour l'équipe PNUD :

Pertinence :

- Pensez-vous que le projet réponde à des besoins réels face aux dynamiques sociales du pays ?
- Pensez-vous que des adaptations auraient dû être faites au niveau des objectifs du projet Tamkeen ? pourquoi ? Comment ?
- A quel point pensez-vous que le choix des activités du projet Tamkeen permet l'atteinte optimale des objectifs ciblés ? (retour sur chaque objectif et les activités associés)
- Quelle est votre perception du Projet Tamkeen dans sa globalité ? (méthodologie, formats, approche, OSC et acteurs impliqués, contenus, outils développés...)
- Pensez-vous que le projet Tamkeen s'est adapté à chacune des régions touchées (attentes de la SC, institutions publiques et privés) ?

Efficienc

- Avec quelle efficacité et est-ce en temps voulu (selon le document du projet) que le projet Tamkeen a été mis en œuvre et géré en conformité avec le document du projet ?
- Dans quelle mesure les ressources mobilisées (fonds, temps, ressources humaines,...) ont été déployées d'une manière optimale pour atteindre les objectifs du projet ?
- Quels types d'obstacles avez-vous rencontrés et dans quelle mesure cela a affecté l'efficacité du projet Tamkeen ?
- Quels moyens ou instruments manquaient à l'atteinte optimale des objectifs escomptés ?
- Quelle est votre évaluation de la stratégie mise en place pour le suivi et l'évaluation des activités du projet Tamkeen (ressources humaines, matérielles et financières disponibles) ?

Efficacité :

- Quelle est votre évaluation de l'atteinte de chaque résultat prévu par le projet Tamkeen ? Quelle est votre explication des écarts ? (retour sur chaque objectif et les activités associées)
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins de la population cible au niveau de

l'objectif du projet et des résultats ?

- Quels facteurs internes/externes ont contribué à la réalisation/échec des résultats/objectifs escomptés du projet Tamkeen?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat déployé par le PNUD a été appropriée et efficace ?
- Quelle est votre satisfaction du projet Tamkeen ? Le projet aurait-il pu être déployé autrement ?

Impact :

- Quelle différence y a-t-il entre la situation (en terme de cohésion sociale, gouvernance locale, redevabilité, prévention de la violence ...) avant l'intervention du projet Tamkeen et la situation actuelle après l'intervention du projet dans les différentes régions cibles?
- Quels effets pensez-vous que chacun des projets des OSC partenaires ait produit auprès de sa population cible ? (retour sur les projets des OSC financées)
- Dans quelle mesure les OSC et acteurs impliqués dans le projet Tamkeen ont intégré les acquis dans leur politique et leur pratique ? (retour sur les objectifs associés)
- Y-a-t-il des effets inattendus positifs ou négatifs du projet Tamkeen dans ses différentes composantes ?

Durabilité :

- Dans quelle mesure les résultats atteints par le projet Tamkeen sont-ils durables ? Quels sont ses atouts, ses acquis ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre par le projet Tamkeen pour garantir la pérennité de ses actions?
- Comment les résultats du projet Tamkeen peuvent-ils être pérennisés ? Quelles bonnes pratiques développées ?
- Dans quelle mesure l'approche déployée par le projet Tamkeen peut elle être dupliquée ? Le projet peut-il servir de référence pour des actions similaires dans d'autres zones géographiques ?

Recommandations :

- Selon vous, quelles sont les leçons apprises du projet Tamkeen?
- Quelles sont vos recommandations pour la suite du projet?

Guide des entretiens pour OSC financées dans le cadre du projet Tamkeen :

Introduction :

- Comment avez-vous pris connaissance/entendu parler du projet Tamkeen ?
- A quel appel à projet avez-vous participé (en quelle année)? Dans quelle thématique s'inscrivent les activités de votre projet ? Quel montant avez-vous obtenu ?
- Pouvez-vous présenter rapidement votre projet que vous avez financé dans le cadre du projet Tamkeen? Quels sont ses objectifs ?

Avis sur le renforcement de capacités :

- A quelles formations avez-vous participé / de quelles formations avez-vous bénéficié (du PNUD) ?
- A quel point êtes-vous satisfait(e) des formations (formateurs, fréquences, contenu,...)?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Expliquez :.....

- Quels enseignements/ compétences avez-vous acquis lors des formations ?
- Avez-vous pu mettre en pratique ces acquis ? Si oui, comment?
- Quels sont les Points forts / points d'amélioration des formations ?
- Quelles sont vos recommandations pour le volet formation ?

Avis sur le suivi et l'accompagnement

- A quel point êtes-vous satisfait(e) de l'accompagnement obtenu dans le cadre du projet?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Expliquez :.....

- A quel point l'accompagnement reçu correspondait à vos besoins et vos attentes?

- Comment décririez-vous la manière avec laquelle le suivi et le reporting se déroulent (procédures, exigences, rapports) ?
- Quelles ont été les réponses apportées par les chargées de suivi (PNUD) lorsque vous avez eu des difficultés ?
- Quelles sont vos recommandations pour le volet suivi et accompagnement ?

Avis sur l'appui financier

- Aviez-vous reçu des financements de la part d'organisations internationales avant le financement reçu du projet Tamkeen ? Si oui, quel était le montant maximum que vous aviez reçu ?
 - Selon vous le montant de la subvention était-il suffisant pour atteindre les résultats escomptés de votre projet ?
 - Dans quelle mesure votre projet a atteint les objectifs escomptés ?
 - Quelles sont vos recommandations pour le volet appui financier ?
 - A quel point êtes-vous satisfait(e) du montant octroyé dans le cadre du projet?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Expliquez :.....

Avis sur la procédure de l'appel à projet :

- A quel point êtes-vous satisfait de la procédure de l'appel à projet :

	Note sur 5
Sessions d'informations sur le projet	
Clarté des directives de l'appel à projets	
Constitution du dossier de demande de subvention	
Compréhension du formulaire	
L'utilisation de la langue arabe	
Délais de traitement des dossiers	
Accompagnement et conseils données par l'équipe du projet	

- Avez-vous des commentaires à l'égard de la procédure de l'appel à projet ?

- Quelles sont vos recommandations pour le volet appel projet ?

Avis sur les autres Activités :

- Avez-vous été impliqués dans d'autres activités dans le cadre du projet Tamkeen (camp de Djerba, débats, ateliers,...) ?
- Quel est votre avis sur ces activités ? Sont-elles adaptées au besoin du contexte ? Quelles sont vos recommandations ?
- Avez-vous pris connaissances des outils développés dans le cadre du projet Tamkeen (charte, outils didactiques, guide, kit pédagogiques...) ?
- Quel est votre avis sur ces outils ? Sont-elles adaptées au besoin du contexte ? Quelles sont vos recommandations ?

Impact/Durabilité

- Dans quelle mesure les activités de votre projet ont-elles généré des changements auprès des bénéficiaires ?
- Pensez-vous que ces changements vont perdurer dans le temps ?
- Les actions de votre projet ont-elles permis aux personnes impliquées de modifier leurs pratiques ?
- Y'a-t-il des décisions et/ou des mesures prises par votre association pour assurer la durabilité des effets développés dans le cadre du projet Tamkeen ?
- Dans quelle mesure le financement reçu dans le cadre de ce projet a eu des effets sur le positionnement et/ou la professionnalisation de votre association ?

Besoins et recommandations :

- Avez d'autres besoins en formation? Si oui lesquels ?
- Quelles sont les améliorations que vous recommandez pour le projet Tamkeen d'une manière générale?

Guide des entretiens pour les acteurs impliqués dans le projet Tamkeen :

Présentation

- Présentation de l'organisme/structure :
- Nom de l'organisme/structure :

- Localité/Région :
- Nom & Prénom du répondant :
- Fonction :

Questions:

- Comment avez-vous connu le projet Tamkeen?
- A quels types d'activités du projet avez-vous participé ?

Pertinence :

- Pensez-vous que le projet ait répondu aux besoins identifiés ?
- Pensez-vous que le projet s'est adapté aux besoins des régions ciblées ?
- Pensez-vous que les activités développées dans le cadre de ce projet sont en cohérence avec les effets escomptés ? (Renforcement de capacité, outils didactiques, rencontres, ateliers,...)

Efficience :

- Quand avez-vous été impliqué dans le projet ? Comment les différents acteurs (Privé, public et SC) du projet ont été réunis ?
- Quel était votre rôle et à quel point avez-vous été impliqué dans les activités du projet ?
- Quelles interactions avez-vous eu avec les différents acteurs du projet (acteurs publics, privés, SC et équipe PNUD) ? Que pensez-vous des échanges avec ces acteurs ?
- Quelles difficultés/obstacles/imprévus avez-vous rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre du projet ?
- Quelles mesures auraient pu être déployées par le projet pour de meilleurs résultats ?
- Dans quelle mesure les ressources mobilisées (fonds, temps, ressources humaines,...) ont été déployé d'une manière optimale pour atteindre les résultats escomptés du projet ?

Efficacité :

- Que pensez-vous des activités déployées par le projet Tamkeen (Renforcement de capacité, outils didactiques, rencontres, ateliers,...) ? (Niveau de satisfaction)

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Expliquez :.....

- Dans quelle mesure les activités déployées dans le cadre du projet Tamkeen ont contribué à l'atteinte des résultats escomptés (gouvernance Locale, redevabilité sociale et la cohésion sociale) ?
- Avez-vous participé aux formations déployées par le projet Tamkeen ? qu'en pensez-vous ? utilisez-vous les acquis de ces formations ?
- A quel point le projet a permis la mise en réseau des différents acteurs dans les régions cibles ?

Impact :

- Quelle différence y a-t-il entre la situation avant l'intervention du projet Tamkeen et la situation actuelle après l'intervention du projet dans les différentes régions cibles?
- Quels changements/effets avez-vous perçus suite aux activités mises en place par le projet Tamkeen ? (en terme gouvernance Locale, redevabilité sociale et la cohésion sociale)
- Quelles sont les nouveaux acquis et/ou pratiques développés à l'issue des activités du projet Tamkeen ?

Durabilité :

- Quelles sont les changements qui continuent à être observables aujourd'hui dans votre région ?
- A l'issue du projet Tamkeen pensez-vous qu'il existe des effets qui continueront à perdurer dans votre région ?
- Comptez-vous continuer à être impliqués dans les prochaines activités dans le cadre du projet Tamkeen ?

Recommandations :

- Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience ?
- Quelles sont vos recommandations pour le futur du projet ?

Guide pour les citoyens bénéficiaires des projets des associations ?¹³⁷

- Comment avez-vous été impliqués dans le projet Tamkeen ? A quel type d'activités, avec quelle association ?
- Quelle est votre avis sur cette activité/événements/initiatives ?
- A quel point êtes-vous satisfait de votre implication de ces activités/initiatives ?
- Quel changement avez-vous adoptés suite à votre participation aux activités/événements ?
- Quel changement avez-vous pu observez suite à ces activités/initiatives ?
- Pensez-vous que l'initiative/activité répond à besoin existant du contexte/région ?
- Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience ?
- Quelles sont vos recommandations pour le futur du projet ?

Questionnaire pour les FG OSC bénéficiaires

Nom de l'association :

Avis sur la procédure de l'appel à projet :

- A quel point êtes-vous satisfait de la procédure de l'appel à projet :

	Note sur 5
Sessions d'informations sur le projet	
Clarté des directives de l'appel à projets	
Durée Constitution du dossier de demande de subvention	
L'utilisation de la langue Français	
Délais de traitement des dossiers	

Avis sur le renforcement de capacités :

- A quel point êtes-vous satisfait(e) des formations (formateurs, fréquences, contenu,...)?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Avis sur le suivi et l'accompagnement :

¹³⁷ Le Guide pour les bénéficiaires est à titre indicatif, en fonction du projet auquel ils ont été impliqués, des questions plus ciblées ont été posées.

- A quel point êtes-vous satisfait(e) de l'accompagnement obtenu dans le cadre du projet?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Avis sur l'appui financier :

- Aviez-vous reçu des financements de la part d'organisations internationales avant le financement reçu du projet Tamkeen ? Si oui, quel était le montant maximum que vous aviez reçu ?

.....

- A quel point êtes-vous satisfait(e) du montant octroyé dans le cadre du projet?

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément

Besoins et recommandations :

- Avez d'autres besoins en formation? Si oui lesquels ?

.....

- Quelles sont les améliorations que vous recommandez pour le projet Tamkeen d'une manière générale?

.....

Annexe 4 - La liste exhaustive des documents consultés

Documents consultés	
Documents produits dans le cadre du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes menées dans le cadre du projet, guides et autres documents produits dans le cadre du projet : cartographie, Guide sur le Dialogue Social, Guide de la prévention des conflits et construction de consensus, Guide de partenariat avec la SC, Les priorités de développement à Djerba vues par les acteurs locaux, Vision Sectorielle de la Jeunesse 2018-2020 ; - Projet de Coopération Tunisie-PNUD 2015-2020 ; - Politique du PNUD en matière d'évaluation ; - Rapports de progrès du projet Tamkeen : Rapports annuels (2015-2016-2017), Rapports semestriels (2016-2017-2018) et les Rapports trimestriel (2016-2017-2018-2019) - PTA de 2015 à 2018 ; - Documentation relative à la Redevabilité Social (TDR, Rapports, Formations, PV, CR, Notes conceptuelles,...); - Grants : Dash bord et AAP ; - Baseline target and result Koica, Baseline target results Atlas Tamkeen Cohsion sociale et gouvernance locale - Document de proje t(Prodoc) : All 2 Projet Promotion de la Citoyenn et PNUD Tunisie 2014, ProdocTamkeen signé partie 1 et 2, Prodoc Promoting Citizenship and Strengthening Social Cohesion in Tunisia signed, ProDoc Redevabilité Publique OSC signé; - Rapport finale de la mission de la consultante sur les femmes vivant en milieu rural ; - Gender : Narratif ToC Femme PEV , Présentation de l'appel Femmes PEV version courte
Autres Documents consultés	<ul style="list-style-type: none"> - Normes environnementales et sociales PNUD 2014 ; - Normes et règles d'évaluation UNEG 2016,2017 ; - Programming StandardsQuality Standards for Programming (PPM); - Directives du Groupe des Nations Unies pour la conduite des évaluations(UNEG) ; - Les objectifs de développement durable (ODD) ; - Le plan stratégique du PNUD 2014-2017 ; - Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) ; - Document du Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (PNUAD) 2015-2020 ; - Document du Programme de Coopération entre la Tunisie et le PNUD (CPD) 2015-2010 ; - « La société civile dans une Tunisie en mutation », PNUD 2012 ; « Diagnostic rapide des capacités et des besoins des organisations de la société civile des gouvernorats de Tataouine et de Médenine », PNUD 2012 - L'étude du Carnegie Middle East Center, 2013, sur l'éducation à la citoyenneté dans 11 pays arabes, dont la Tunisie
<p>Sites internet & Liens externes</p>	<p>mailto:https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/</p> <p>mailto:https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/</p> <p>mailto:https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/</p> <p>mailto:https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/</p> <p>mailto:http://www.onu-tn.org/uploads/documents/15107590912.pdf</p> <p>http://www.sport.tn/index.php/ar/</p> <p>mailto:https://www.babnet.net/cadredetail-98658.asp (2015)</p> <p>mailto:http://archive.ipu.org/wmn-f/arc/classif011218.htm</p> <p>mailto:https://majles.marsad.tn/2014/fr/assemblee</p> <p>mailto:https://fr.exchange-rates.org/Rate/USD/TND/01-01-2015</p> <p><i>Procédure d'examen préalable environnemental et social</i> », PNUD, 2014 : https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Social-and-Environmental-Policies-and-Procedures/UNDP-Social-Environmental-Screening-Procedure-FRENCH-1January2015.pdf.pdf</p> <p>« Surmonter les barrières de l'inclusion des jeunes » (p.14) (https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.onj.nat.tn/pdf/breaf_r.pdf)</p> <p>« Les disparités régionales en Tunisie : défis et enjeux » : https://www.researchgate.net/publication/331384640_Les_disparites_regionales_en_Tunisie_Defis_et_enjeux</p> <p>Etude sur les organisations de la société civile en Tunisie 2013 réalisé par la Fondation for the future. Lien : https://fr.slideshare.net/jamaity_tn/etude-sur-les-organisations-de-la-socit-civile-en-tunisie</p> <p>Amnesty International : “ Tunisie. Les enquêtes sur les violences policières meurtrières doivent rendre la justice tant attendue https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2019/04/tunisia-investigations-into-deadly-police-abuses-must-deliver-long-awaited-justice/”</p> <p>Sondage réalisé par le British Council et l'Université américaine de Gerhart Centre du Caire, (Parker 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport national genre Tunisie 2015 INS; - « Recherche sur la situation des femmes en milieu rural tunisien et leur accès aux services publics, dans 11 gouvernorats », MAFF/AECID, 2013 ; - INS, Recensement 2018 ; - Note de Présentation de la « Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural, 2017-2020 », Ministère de la femme, de la famille, de l'enfance et des seniors ; - Banque Mondiale 2012 ; - Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne, page 13 - Etude menée par <u>Association Tunisienne de Défense des Libertés Individuelles « ADLI »</u> cité dans un <u>article dans la plateforme Jamaity.</u>

Annexe 5 – Les TDR de la mission

TERMES DE REFERENCE

CONSULTANT(E) NATIONAL(E)

EVALUATION A MI-PARCOURSDU PROJET

« *Projet TAMKEEN pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile* »

Lieu :	Tout le territoire avec une présence occasionnelle au bureau du PNUD à Tunis
Type de contrat :	IndividualContract
Langues requises :	Français et Arabe
Date de début de mission :	15/09/2018
Nombre de jours :	30 jours

I. CONTEXTE GENERAL ET POSTIONNEMENT

La Tunisie vit un moment marquant de son histoire, caractérisé par l'achèvement de sa transition politique, entamée à la faveur de la Révolution de 2011 et marquée par plusieurs étapes laissant entrevoir les contours d'une consolidation démocratique inclusive et pérenne. En effet, le recours au *Dialogue national* comme mécanisme de prévention de crise et de construction du consensus, l'adoption d'une nouvelle Constitution suivie, en fin d'année 2014, d'un processus électoral réalisé dans un cadre pacifique et transparent permettant de sceller la mise en place des nouvelles institutions sont autant d'éléments qui vont dans le sens d'une pratique effective et pérenne de la démocratie.

Outre ces avancées notables sur le plan institutionnel, ces trois années de transformations profondes du pays se sont également caractérisées par des aspirations croissantes en termes de participation citoyenne, comme en témoigne le fort et rapide développement du tissu associatif et la floraison de nouvelles initiatives au sein de la société civile, mettant en exergue sa volonté d'être entendue et impliquée dans les différentes étapes du processus transitionnel. En effet, la forte mobilisation citoyenne au moment de la rédaction de la Constitution, tout comme le suivi, par certaines associations, des activités de l'Assemblée Nationale Constituante tout au long de son mandat, ne sont que quelques exemples qui soulignent cet engouement, porteur d'un impact incontestablement positif sur la notion de citoyenneté et le rapport à l'État.

Toutefois, bien que réel et visible, cet engagement reste essentiellement le fait d'une certaine catégorie de la société, dont le niveau d'instruction et le statut socio-économique prédisposent à s'intéresser davantage aux affaires publiques, sans toujours toucher les milieux les plus défavorisés. En ce sens, diverses études¹³⁸ et enquêtes indiquent une désaffection¹³⁹ des jeunes vis-à-vis des canaux d'engagement traditionnels (partis, associations, élections). De même, les projets mis en œuvre par le PNUD avec les organisations de la société civile dans le cadre du dialogue constitutionnel ont révélé la faiblesse de la culture démocratique dans les milieux populaires ainsi qu'une grande méconnaissance des mécanismes institutionnels. À cela s'ajoute, dans les régions les plus en difficulté, un sentiment d'abandon, entretenu par la faiblesse des canaux de communication formels et informels avec les gouvernants, nourrissant une certaine défiance vis-à-vis de l'État ainsi que le développement de tendances centrifuges, qui s'expriment, parfois, par l'incivisme, par le rejet de l'autorité étatique, l'apparition de groupes extrémistes violents et le désenchantement à l'égard du système démocratique et des institutions.

Partant de ce constat, la réussite de la mutation en cours suppose l'élargissement de la demande démocratique afin de créer une base critique de citoyens actifs, conscients de leur rôle, participant activement à la vie publique et capables de défendre les acquis démocratiques face aux risques de régression ou de restauration autoritaire. En ce sens, le défi est aujourd'hui de développer la prise de conscience citoyenne, notamment dans les régions défavorisées, pour élargir la participation aux affaires publiques et faire remonter les attentes au niveau

¹³⁸ Cf. « La société civile dans une Tunisie en mutation », PNUD 2012 ; « Diagnostic rapide des capacités et des besoins des organisations de la société civile des gouvernorats de Tataouine et de Médenine », PNUD 2012. Cf., également, l'étude du Carnegie Middle East Center, 2013, sur l'éducation à la citoyenneté dans 11 pays arabes, dont la Tunisie, qui souligne que l'engagement citoyen est souvent limité au bénévolat dans les organisations caritatives.

central afin de raffermir le lien national. Le renforcement de l'engagement et de la participation citoyenne constitue assurément un axe fondamental de l'accompagnement du processus de consolidation démocratique. En effet, un tel système ne peut fonctionner de manière efficace et pérenne que s'il est composé de citoyens conscients de leurs droits et de leurs devoirs, qui puissent être capables de bien comprendre les institutions qui les représentent pour mieux contribuer à leur fonctionnement et à leur contrôle, à travers un processus d'appropriation visant à promouvoir une identification pleine des citoyens et citoyennes à leur nouveau régime.

Conformément aux options définies par le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) et par le Programme de Coopération du PNUD avec la Tunisie à l'horizon 2020, le PNUD se positionne pour accompagner la Tunisie dans la **mise en place d'un système démocratique pérenne** favorisant la participation citoyenne et l'atténuation des inégalités et de l'exclusion, notamment au niveau local. Le projet objet de l'évaluation à mi-parcours présentée dans ces termes de référence s'inscrit également dans l'approche régionale du PNUD en matière de cohésion sociale.

L'approche préconisée vise à **consolider et à approfondir les réformes** mises en œuvre depuis 2011. Elle intègre, à la fois, les dimensions d'offre (par l'appui aux acteurs institutionnels, qui conçoivent et mettent en œuvre les réformes) et de demande (par l'implication des citoyens et des OSC, qui bénéficient des réformes), à travers deux points d'entrée complémentaires :

- **L'appui aux institutions (offre de réformes)** : La Tunisie fait face à des défis importants, dont la mise en place attendue, après l'approbation de la Constitution, d'une **nouvelle architecture institutionnelle** conforme à ses dispositions. Dans ce cadre, le PNUD soutient les partenaires nationaux pour **accompagner les institutions** et instances de régulation à devenir rapidement opérationnelles et **à assumer pleinement leurs missions**. Ceci concerne notamment la promotion et le développement de la décentralisation, principe consacré par la Constitution et considéré comme moteur du développement de la démocratie locale. En ce sens, le projet se focalise sur les instances à l'échelle locale (administrations publiques, partis politiques, collectivités locales, conseils régionaux et municipaux des zones cibles) afin d'appuyer cette dynamique et renforcer la capacité des acteurs publics à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens, dans une logique de soutien à la consolidation de l'État de droit ;
- **Le soutien à la société civile (demande de réformes)** : La réussite des mutations en cours en Tunisie comme dans la région suppose **l'élargissement de la demande démocratique**, en vue de créer une masse critique de citoyens actifs, conscients de leur rôle, participant activement à la vie publique et capables de défendre les acquis face aux risques de régression ou de restauration autoritaire. À défaut, les réformes restent précaires et réversibles, faute d'assise populaire, le rôle des populations se réduisant à voter, de manière passive, sans inscrire un tel acte dans un cadre de participation consciente aux affaires publiques. En ce sens, la **participation** des citoyens constitue l'une des **clés des transformations** en cours, car elle permet de jeter les bases d'une **gouvernance inclusive** favorisant l'implication des acteurs dans le processus décisionnel

tant au niveau national qu'au niveau local notamment suite à la promulgation du code des collectivités locales et avec les premières élections municipales post révolution qui ont eu lieu en mai 2018.

L'intervention du projet permet de **conforter et de bâtir sur la crédibilité et la relation de confiance** tissée avec les acteurs nationaux (gouvernement, ARP, partis politiques, acteurs de la société civile), grâce aux résultats atteints durant la mise en œuvre du projet précédent. Le PNUD bénéficie d'un avantage comparatif, du fait de sa neutralité, pour **conseiller et engager l'ensemble des acteurs et parties prenantes**, y compris dans les contextes de forte polarisation, comme en 2013, et faciliter le dialogue sur les réformes.

TAMKEEN pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile est un projet chapeau dont la durée d'exécution est de 5 ans (Janvier 2015-Janvier 2020), il s'articule autour de deux documents de projets, il s'agit de :

3. La promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale financé par la coopération italienne pour un montant de 1 340 420 USD, la Norvège pour un montant de 2 000 000 USD et la coopération suisse pour un montant de 200 000 USD. Il s'articule autour de quatre produits :

- Un cadre de concertation et d'autorégulation de la société civile est mis en place ;
- Les mécanismes de participation citoyenne à la gouvernance locale sont renforcés ;
- Les capacités de la société civile dans les zones cibles sont renforcées en vue de sa professionnalisation ;
- Les initiatives pour la promotion de la citoyenneté sont appuyées dans les régions cibles.

4. Le renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie / Volet société civile : financé par l'agence coréenne de coopération (KOICA) pour un montant de 1 620 000 USD dont les produits attendus sont :

- Le rôle des OSC dans la contribution au renforcement de la gouvernance au niveau légal et institutionnel est appuyé ;
- Le rôle de la société civile dans la création d'ilots d'intégrité est renforcé ;
- Les initiatives des OSC de promotion des ilots d'intégrité à l'échelle locale sont renforcées ;
- Les initiatives des OSC de promotion des ilots d'intégrité à l'échelle sectorielle sont renforcées.

Conformément aux plans de suivi et d'évaluation des deux documents de projet couverts par le programme Tamkeen, une évaluation à mi-parcours est prévue aux fins d'informer la suite de la mise en œuvre de l'appui du PNUD à la cohésion et à la redevabilité sociale en Tunisie. Ainsi, la présente évaluation permettra d'adapter la réponse du PNUD aux priorités nationales en matière de renforcement de la participation citoyenne et de la reddition des comptes aux populations, en appui aux nouveaux pouvoirs locaux et à la décentralisation prévue par le code des collectivités locales récemment adopté par le parlement.

II. OBJET DE L'ÉVALUATION

- Mesurer les effets du projet sur sa population cible ;
- Identifier les résultats atteints - comparativement aux résultats prévus - pour la capitalisation et la dissémination des bonnes pratiques, tant au niveau interne (dispositif de suivi interne, structure et procédures) qu'externe (auprès des partenaires et bénéficiaires) ;
- Identifier les défis rencontrés, les moyens mis en œuvre pour les dépasser ainsi que les bonnes pratiques développées tout au long de la mise en œuvre ;
- Etudier/confirmer la pertinence de l'approche et des méthodologies adoptées au cours de l'exécution du projet ;
- Dégager les leçons pour informer la suite de la mise en œuvre du projet et évaluer les opportunités de duplication et de portage à l'échelle des réalisations du projet dans d'autres régions du pays.

III. PORTEE DE L'ÉVALUATION

Le projet sera évalué par rapport à l'intention stratégique énoncée dans le document de projet et en particulier sa contribution aux résultats de développement du Programme de Coopération entre la Tunisie et le PNUD au titre de la période 2015-2020.

L'évaluation à mi-parcours portera non seulement sur les réalisations atteintes au niveau des produits indiqués du projet Tamkeen, mais aussi sur les processus de conception et de mise en œuvre et en tenant compte des contextes socio-économique et politique du pays. La période étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de mise en œuvre du projet (2015-A ce jour). Sur la base de l'analyse, l'évaluation conclura sur des constatations, conclusions et recommandations stratégiques, techniques et organisationnelles pour accroître la performance de la mise en œuvre du projet Tamkeen.

IV. NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES/QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation indépendante à mi-parcours du projet Tamkeen sera menée en s'inspirant des directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) pour la conduite des évaluations, de la politique du PNUD en matière d'évaluation, et en se référant aux sept critères de qualité standard des programmes du PNUD à savoir : Stratégie, Pertinence, Standards Environnementaux et Sociaux, Gestion et suivi, Efficacité, Efficacité et durabilité & appropriation nationale.

Les questions d'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la mission d'évaluation. Elles sont regroupées selon les objectifs attendus de l'évaluation.

CONCEPTION

Pertinence :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu à un besoin réel face aux dynamiques sociales du pays et compte tenu des attentes de la société civile tunisienne en période de consolidation des acquis démocratiques ?

PROCEDURE

Efficienc

- Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) mobilisés par le projet ont été déployés d'une manière optimale pour atteindre les objectifs escomptés ;

RESULTATS

Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs? Particulièrement, dans quelle mesure est-ce que le projet a répondu aux besoins de sa population cible ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre, ou ne pas atteindre, les résultats escomptés?
- Quelle est l'efficacité des stratégies déployées et des outils mobilisés dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels facteurs internes et externes ont contribué à la réalisation/échec de l'objectif, des résultats et des produits visés du projet ? Comment ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?

Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats atteints jusque-là sont-ils pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats durant la suite du programme et au-delà ?
- Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention particulière afin d'améliorer les perspectives de viabilité des résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?

Impact

- Dans quelle mesure les actions du projet ont-elles généré des changements auprès des bénéficiaires finaux, et quelles évidences pourraient être identifiées ?
- Les actions du projet ont-elles permis aux professionnels impliqués de modifier leurs pratiques ?

Il est attendu que les questions évaluatives liées aux critères de l'évaluation soient déclinées en recommandations par le consultant visant à informer la suite du programme et au-delà, le développement d'une nouvelle phase d'appui du PNUD à la société civile en Tunisie.

V. MÉTHODOLOGIE

Le consultant retenu pour conduire l'évaluation présentera aux parties prenantes leur méthodologie qui comprendra au moins :

- Une revue documentaire (Programme de Coopération Tunisie-PNUD 2015-2020, Politique du PNUD en matière d'évaluation, Rapports de progrès du programme Tamkeen objet de la présente évaluation à mi-parcours, Rapports techniques et financiers finaux des projets appuyés des associations, Compte rendus des revues finales des appels à propositions en question);
- Des interviews et/ou des focus groupes avec les acteurs clé, des enquêtes ou tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour cette évaluation ;
- Les méthodes participatives de collecte et d'analyse de données impliquant les bénéficiaires ciblés par le programme

Une importance particulière sera donnée à l'appréciation de la prise en compte des dimensions « Genre » et « Jeunes » dans la réalisation des projets et l'atteintes de leurs objectifs.

VI. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluateur(trice) seront responsables de décrire dans cette section la feuille de route proposée pour le déroulement de l'évaluation à mi-parcours du programme Tamkeen indiquant pour chaque étape, la date prévue de finalisation ainsi que la personne responsable de sa réalisation. (Exemple : plan de travail, briefing/debriefing, rapport de démarrage, entretiens/enquêtes, projet de rapport, rapport final, etc.).

Ladite feuille de route doit au minimum présenter :

- Une réunion de briefing
- Une revue documentaire
- Un rapport de démarrage ou rapport initial détaillé décrivant le déroulement proposé de la mission et les méthodes d'évaluation retenues/proposées
- Les étapes de conduite de la mission d'évaluation proprement dite (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires, etc.)
- Préparation/soumission d'un rapport intermédiaire d'évaluation à mi-parcours
- Réunion des parties prenantes pour la revue du rapport intermédiaire d'évaluation à mi-parcours
- Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation
- Réunion de debriefing

VII. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

La présente mission prévoit 3 livrables clés :

1- Un **rapport initial d'évaluation** doit être préparé par l'évaluateur avant de débiter l'exercice de collecte de données d'évaluation. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelles raisons ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre à l'équipe PNUD et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ. Le rapport initial doit être soumis dans les **15 jours** après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet. Il sera établi conformément au format spécifié en annexe 1.

2- **Projet de rapport d'évaluation.** Le projet de rapport d'évaluation doit être soumis dans les 20 jours après que l'équipe d'évaluation ait achevé les visites de terrain. Il sera établi conformément au format spécifié en annexe 2.

3- **Rapport d'évaluation finale.** Le rapport, qui sera structuré de la même manière que le projet de rapport d'évaluation, sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté.

VIII. ÉTHIQUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du projet doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité ;
- **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre le consultant et les dirigeants du projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués ;
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme ;
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci ;
- **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à l'équipe du projet. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour

- justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le PNUD dans les présents termes de référence ;
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final ;
 - **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

IX. ROLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

La présente évaluation à mi-parcours du Programme Tamkeen sera réalisée par 4 principaux acteurs :

1. Le **Programme du PNUD** (sous la tutelle du bureau du Représentant Résident et de son adjoint), en tant que commanditaire de l'évaluation ;
2. Le **Conseiller Technique Principal** du projet, en tant qu'administrateur de l'évaluation ;
3. Le **Chargé de Suivi-Evaluation**, en tant que responsable du briefing/débriefing des évaluateurs et de l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
4. **Le/la consultant(e) d'évaluation** réalisera l'évaluation finale du projet en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du PNUD/SNU. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le commanditaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

X. DUREE ET REMUNERATION DE LA CONSULTATION

Cette mission de 30 homme-jours à réaliser au cours de la période allant du 15 juin au 15 Août 2018, devra se dérouler selon le planning à déterminer d'un commun accord.

Le/la consultant(e) qualifié(e) sera rémunéré(e) selon le planning suivant :

-
- **100% à la validation du rapport final de l'évaluation.**

et sous réserve d'avoir accompli de façon satisfaisante l'ensemble des tâches qui lui incombent durant la période.

XI. QUALIFICATION DU/DE LA CONSULTANT(E)

Education / formation

- Avoir au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation.

Expérience professionnelle

- L'évaluateur devrait avoir au moins 5 ans d'expertise reconnue dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de dispositif de suivi-évaluation des indicateurs de performances des projets, de la recherche ou de la révision de projets similaires, ainsi que de l'expérience comme rédacteur principal de rapport d'évaluation ;
- Une expérience prouvée dans les questions de développement régional et d'emploi pour les jeunes et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre et les droits humains, justifiée par au moins trois missions référence en évaluation ;
- Une expérience dans des travaux en lien avec le développement régional, le relèvement économique et les travaux d'évaluation dans le sud-est tunisien serait un atout ;
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maîtrise des langues française et arabe. La maîtrise de la langue anglaise est un atout.

XII. CRITERES DE SELECTION

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit:

- a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité
- b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

Poids des critères techniques: 70%

Poids des critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière :

Poids des critères techniques : 70%

Poids des critères financiers : 30%

Critères	Poids	Points
Techniques		
Critère A : Au moins 5 années d'expériences pertinentes dans les domaines de la gouvernance démocratique, de la gestion de projets de développement et/ou de la conduite d'évaluations de projets de développement <ul style="list-style-type: none"> • 5 années.....15 points • Plus de 5 années et inférieur à 10 années.....25 points • Plus de 10 années et inférieur à 15 années.....35 points • 15 années et plus.....40 points 	40%	40
Critère B : Expérience dans les domaines du développement régional et/ou de la cohésion sociale, avec au moins, trois expériences de référence en matière de gestion de projets de développement et de conduite d'évaluations de projets de développement <ul style="list-style-type: none"> • 3 références.....15 points • Plus de 3 références et moins de 7 références.....20 points • 7 références et plus.....30 points 	30%	30
Critère C : Expérience dans des travaux en lien avec le développement régional et la cohésion sociale <ul style="list-style-type: none"> • 1 référence.....5 points • 2 références et plus.....10 points 	10%	10
Critère D : Méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission <ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie moyennement satisfaisante.....10 points • Méthodologie satisfaisante.....15 points • Méthodologie très satisfaisante.....20 points 	20%	20
Financier	30%	
Score Total (Score Technique *0.7 + Score Financier * 0.3)		

XIII. DOSSIER DE CANDIDATURE

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae ;
- Copies des certificats, des diplômes et des attestations de travail ;
- Une lettre de motivation ;
- La méthodologie proposée pour la mission, avec un document d'au moins deux pages ;
- Une offre financière détaillée et exprimée en Dinars tunisiens. Elle doit inclure le détail des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnées.

Les frais de mission se rapportant aux déplacements et à l'hébergement pendant les visites de terrain (10 jours), devront être inclus (séparément) dans l'offre financière.

Modèle d'offre financière :

Eléments		Prix U HT en TND	Nombre de jour	Total HT en TND
Honoraires	Home based ou bureau à Tunis		20 jours	
	Visites de terrain		10 jours	
Total Honoraires			30 jours	
Hébergement en PC et déplacement (estimation forfaitaires correspondant à 10 jours de visites de terrain)			10 jours	
Total (Honoraire et frais de mission)				

XIV. ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE

1. **Documents minimum à consulter** : ces documents seront transmis au/à la consultant(e) chargé(e) de réaliser l'évaluation et seront à exploiter pour le rapport initial :

- Document du Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (PNUAD) 2015-2020 ;
- Document du Programme de Coopération entre la Tunisie et le PNUD (CPD) 2015-2010 ;
- Politiques UNEG et PNUD en matière d'évaluation ;
- Documents du programme TAMKEEN (document de projet promotion de la citoyenneté et renforcement de la cohésion sociale et document de projet renforcement de la gouvernance démocratique et de la redevabilité publique en Tunisie / Volet société civile) intégrant les cadres de résultats et de ressources ; Plans de travail annuels signés du programme ;
- Note au dossier relative à la révision des indicateurs de suivi du projet
- Rapports de suivi trimestriels et annuels du projet ;

- Accords de subvention (MoU) & Rapports techniques et financiers finaux des associations appuyées par le projet ;
- Autres documents pertinents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
- Informations financières.

2. Format requis pour le rapport d'évaluation :

ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'ÉVALUATION

Le rapport initial, de 10 à 15 pages, proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le projet. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Il sera structuré comme suit :

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du projet en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

ANNEXE 2 : FORMAT DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE D'ÉVALUATION A MI-PAROURS

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (annexe 3 ci-dessous), sauf qu'il est souhaité que le projet de rapport final contienne une matrice d'évaluation (Annexe 4).

ANNEXE 3 : FORMAT DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION A MI-PAROURS

Le rapport final, de 20 à 30 pages, contiendra un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final à envoyer au PNUD, sera structuré comme suit :

Page de couverture

Y compris le titre du projet, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

Table de matières

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

Liste d'abréviations

Résumé Exécutif

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant :

- Objectif, buts et méthodologie de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.
- Description de l'intervention.

Fournissez suffisamment de détails sur le projet afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

- Contexte social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le projet.
- Description du projet.
- Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.).

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

- Conception | Pertinence

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation.

- Processus | Efficacité, Appropriation

Incluez une description des modalités de mise en œuvre, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite.

- Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu’une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l’achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquez pourquoi c’est le cas. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d’élargissement du projet. Quant à l’impact, veuillez élaborer dans quelle mesure le projet a été la cause du changement survenus dans la vie de populations et les conditions du développement aux niveaux régional et national. Traitez toutes les questions de l’évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définissez l’ampleur de chaque leçon ;

5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L’ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. Annexes

ANNEXE 4 : LA MATRICE D’EVALUATION

La matrice d’évaluation est un outil que le PNUD suggère à l’évaluateur d’inclure dans le rapport initial comme référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d’outil utile pour résumer et présenter visuellement l’élaboration et la méthodologie de l’évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions auxquelles l’évaluation va répondre, les sources des données, leur mode de collecte, les outils d’analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l’intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Tableau A . Exemple de matrice d’évaluation						
Critères d’évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

ANNEXE 5 : LE CODE DE CONDUITE

Chaque membre de l'équipe d'évaluation doit lire attentivement, comprendre et signer le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », disponible en pièce jointe.