



Foundation
For the Future



Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie

2013



Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie

Rapport final

Janvier 2013



Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie

Rapport final

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. LES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE EN TUNISIE	7
1.1 HISTORIQUE ET CONTEXTE	7
1.2 ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS LA SOCIETE CIVILE EN TUNISIE	11
1.3 CONTEXTE POLITIQUE ET RELATIONS ENTRE LA SOCIETE CIVILE ET LE GOUVERNEMENT	15
1.3.1 Mécanismes juridiques et institutionnels	15
1.3.2 Analyse des points de vue du gouvernement	17
1.4 REVUE DES ETUDES ANTERIEURES.....	20
1.4.1 Étude du REMDH	21
1.4.2 L'étude du PNUD	23
1.4.3 L'étude de l'Union européenne.....	24
1.4.4 L'étude de la BAD	26
2. LES CAPACITES DES OSC EN TUNISIE	29
2.1 METHODOLOGIE	29
2.1.1 L'indice de capacité	30
2.1.2 Collecte des données et de l'information	31
2.1.3 Outils d'analyse de l'information.....	33
2.2 CARACTERISTIQUES GENERALES DES ASSOCIATIONS.....	33
2.2.1 Répartition régionale et champs d'action des associations.....	34
2.2.2 Catégorisation et domaines d'activités.....	35
2.2.3 Activité associative	36
2.3 L'INDICE DES CAPACITES DES OSC.....	39
2.3.1 Méthodologie de calcul.....	39
2.3.2 Analyse des capacités.....	41
2.3.3 La gouvernance	44
2.3.4 Les ressources humaines.....	45
2.3.5 Les ressources financières	47
2.3.6 Les performances relationnelles	48
2.3.7 Les performances opérationnelles	49
2.3.8 Quelques remarques concluantes sur le déficit des capacités des OSC	50
3. LES BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES OSC.....	52
3.1 L'INDICE DES BESOINS	52
3.2 L'ANALYSE DES BESOINS	53
3.3 PRIORISATION DES BESOINS.....	56
4. LES INITIATIVES DES DONATEURS.....	58
4.1 L'APPUI INTERNATIONAL A LA SOCIETE CIVILE TUNISIENNE	58
4.2 DU FINANCEMENT AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES OSC EN TUNISIE.....	60
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	62
5.1 FORCES ET FAIBLESSES DES OSC TUNISIENNES.....	62
5.2 LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES	64
5.3 MEILLEURE EFFICACITE DES INSTRUMENTS EXISTANTS.....	64
ANNEXES	66

Liste des tableaux et des graphiques

Tableau 1 : Création des associations par région durant la période du 1 ^{er} janvier 2011 au 3 mai 2012	13
Tableau 2 : Proposition de catégorisation des OSC de droits humains selon REIMDH.....	14
Tableau 3 : Société civile tunisienne, Aspects positifs et Aspects négatifs.....	25
Tableau 4 : Environnement de la Société civile tunisienne, problèmes et opportunités.....	26
Tableau 5 : Estimation du nombre des jeunes associations actives œuvrant dans le domaine des droits humains (juillet 2012)	31
Tableau 6 : Répartition des associations par catégorie.....	35
Tableau 7 : Public ciblé par les activités des associations.....	36
Tableau 8 : Répartition des associations selon la date de création.....	37
Tableau 9 : Dynamisme des activités des associations.....	37
Tableau 10 : Répartition des associations selon la disponibilité du local.....	37
Tableau 11 : Domaine de la gouvernance : dimensions et critères.....	39
Tableau 12 : Domaine des ressources humaines : dimensions et critères.....	40
Tableau 13 : Domaine des ressources humaines : dimensions et critères.....	40
Tableau 14 : Domaine des performances relationnelles : dimensions et critères.....	41
Tableau 15 : Domaine des performances opérationnelles : dimensions et critères.....	41
Tableau 16 : Indice de capacité : les dimensions de la gouvernance.....	45
Tableau 17 : Indice de capacité : les dimensions des ressources humaines.....	46
Tableau 18 : Dynamiques des relations internes à l'association.....	47
Tableau 19 : Indice de capacité : les dimensions des ressources financières.....	47
Tableau 20 : Indice de capacité : les dimensions des performances relationnelles.....	48
Tableau 21 : Indice de capacité : les dimensions des performances opérationnelles.....	49
Tableau 22 : Indicateur de besoins : domaines et dimensions.....	52
Tableau 23 : Indice des besoins par domaine et par région.....	55
Tableau 24 : Indice des besoins selon le degré d'activité.....	56
Tableau 25 : Répartition des besoins selon les degrés de priorité.....	57
Tableau 26 : Montants programmés en appui à la société civile en Tunisie.....	59
Graphique 1 : Évolution des créations annuelles des OSC en Tunisie (1980-2012).....	7
Graphique 2 : Évolution du nombre des OSC en Tunisie (1980-2012).....	7
Graphique 3 : Ratio du nombre d'habitant par association (2012).....	10
Graphique 4 : Répartition par gouvernorat des associations créées durant les deux dernières années 2011 et 2012.....	10
Graphique 5 : Pourcentage des nouvelles créations : créations nouvelles 2011 et 2012/Nombre total des associations.....	10
Graphique 6 : Répartition des associations selon les catégories (1 ^{er} janvier 2013).....	11
Graphique 7 : Évolution de la structure du paysage associatif entre décembre 2010 et décembre 2012.....	12
Graphique 8 : Association créées après la révolution : répartition par domaine.....	12
Graphique 9 : Structure de l'indice de capacité.....	30
Graphique 10 : Répartition des associations enquêtées par région.....	34
Graphique 11 : Couverture géographique des activités des associations.....	35
Graphique 12 : Répartition des associations par catégorie de droit.....	36
Graphique 13 : Répartition des associations selon le niveau d'éducation du comité directeur.....	38
Graphique 14 : Répartition des associations selon l'âge des membres du comité directeur.....	38
Graphique 15 : Indice de capacité par région.....	42
Graphique 16 : Déficit de capacité par région.....	42
Graphique 17 : Indice de capacité par région.....	42
Graphique 18 : Indice de capacité : Grand Tunis.....	43
Graphique 19 : Indice de capacité : Région Est.....	43
Graphique 20 : Indice de capacité : Nord-Ouest.....	43
Graphique 21 : Indice de capacité : Centre-Ouest.....	43
Graphique 22 : Indice de capacité : Sud-Est.....	43
Graphique 23 : Indice de capacité : Sud-Ouest.....	43
Graphique 24 : Indice de capacité : ensemble des associations.....	44
Graphique 25 : Indice des besoins par domaine.....	53
Graphique 26 : Indice des besoins par association et par domaine.....	54
Graphique 27 : Indice des besoins par association et par dimension.....	54
Graphique 28 : Indice des besoins par région.....	55
Graphique 29 : Niveau de priorité des besoins.....	55
Graphique 30 : Montants programmés en appui à la société civile.....	59
Carte 1 : Répartition des associations par gouvernorat (1 ^{er} janvier 2013).....	9
Carte 2 : Répartition des associations enquêtées par gouvernorat.....	34

Abréviations et acronymes

AFTURD :	Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche et le Développement
ALTT :	Association de lutte contre la torture en Tunisie
AR2D :	Association de Recherches sur la Démocratie et le Développement
ATCDC :	Association Tunisienne pour la Culture Démocratique et la Citoyenneté
ATEP :	Association tunisienne d'études politiques
ATFD :	Association tunisienne des femmes démocrates
ATTF :	Association Tunisienne pour la Transparence Financière
ATUGE :	Association des tunisiens des grandes écoles
AVERTI :	Association de vigilance et d'engagement pour la Révolution Tunisienne et son immunité
CGTT :	Confédération Générale Tunisienne du Travail
CNLT :	Conseil national pour les libertés en Tunisie
CONNECT :	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
FFF :	Fondation For the Future
IFEDA :	Centre d'information, de formation, d'études et de documentation sur les associations
JDT :	Association des Jeunes Démocrates Tunisiens
JORT :	Journal Officiel de la République Tunisienne
LTDH :	Ligue tunisienne de droit de l'homme
ONG :	Organisation non gouvernementale
OSC :	Organisations de la société civile
REMDH :	Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme
SMT :	Syndicat des Magistrats Tunisiens
SNJT :	Syndicat national des journalistes tunisiens
TND :	Dinar tunisien
UGTT :	Union générale des travailleurs tunisiens UICL
:	Union des Industriels et Commerçants Libres
UJM :	Union des juges administratifs
UTT :	Union des travailleurs de Tunisie
VNGi :	International Cooperation Agency of the Association of Netherlands Municipalities

Introduction

La Fondation pour le Futur, soucieuse de son rôle d'appui et d'assistance aux organisations de la société civile (OSC), se propose d'accompagner efficacement les mutations en cours dans plusieurs pays arabes et en particulier en Tunisie. En effet, le paysage de la société civile en Tunisie connaît un véritable bouleversement suite à la révolution de janvier 2011. Comment appuyer efficacement les OSC tunisiennes en matière de contribution à la diffusion de la culture démocratique et à se positionner en tant qu'acteur actif de la réforme politique en Tunisie ?

La réponse à cette question passe à travers l'analyse de la situation des OSC en Tunisie faisant ressortir les besoins de renforcement de leurs capacités en termes d'implication dans le processus de réforme et de démocratie, ainsi que des recommandations pour les domaines possibles d'intervention à soutenir par des programmes de coopération futurs. Cette analyse comportera : i) une cartographie des OSC existantes et de leurs domaines de travail, ii) une analyse de leur contribution effective et potentielle au développement durable, y compris à travers un dialogue politique renforcé à différents niveaux, iii) une analyse des défis et des besoins rencontrés pour la libération de ce potentiel, ainsi que les solutions proposées pour y parvenir.

La mutation du paysage associatif tunisien fait actuellement objet de réflexion et d'étude allant de diagnostic ou recensement, plus ou moins partiels, quantitatif ou qualitatif, en vue d'identifier les éléments les plus significatifs de cette transformation pour aboutir enfin, à un programme de recherche-action en matière de renforcement des capacités de « la nouvelle société civile tunisienne » post 14 janvier. C'est dans cette ligne que s'inscrit la présente étude en se focalisant sur les composantes de la société civile militant dans les domaines des droits de l'homme, de la promotion de la démocratie, de la citoyenneté et du plaidoyer politique.

L'étude se propose de broser un panorama global de la société civile à partir de l'analyse d'un échantillon d'OSC militant dans les domaines précités en mettant l'accent en particulier sur une évaluation de leur capacité pour contribuer au processus de construction démocratique en cours et ceci en termes d'implication dans le dialogue politique. C'est ainsi que l'analyse des capacités des OSC, comprises dans un sens large, est l'objectif ultime de l'étude. Cette analyse permettra d'identifier les besoins des OSC en termes de développement de leurs capacités de dialogue avec les autorités en vue de jouer le rôle qui leur revient de plaidoyer, de force de proposition et de pression et de constituer ainsi un véritable contre-pouvoir tant au niveau national que régional et local. Ce faisant, la Fondation pour le Futur aura une plus grande visibilité sur les aspects particuliers où elle pourrait engager des actions.

L'étude ne vise pas l'établissement d'un « mapping » ou d'une cartographie détaillée et exhaustive des OSC en Tunisie. Son objectif principal consiste à définir les besoins et les potentialités d'intervention pour la Fondation pour le Futur, selon ses priorités et domaines d'intervention, afin d'accompagner les mutations en cours dans le paysage associatif en Tunisie.

À cet effet, l'étude s'est focalisée sur l'analyse des capacités d'une catégorie particulière des OSC : les jeunes associations œuvrant dans le domaine des droits humains implantées plutôt dans les régions de l'intérieur.

L'analyse des capacités ainsi que celle des besoins s'est basée sur une méthodologie assez originale aboutissant au développement d'un indice de capacité et d'un indice de besoin permettant, d'une part, de mieux apprécier les capacités actuelles et, d'autre part, de mieux cibler les appuis éventuelles selon les besoins exprimées et en relation avec l'état des capacités.

Le présent rapport constitue la version finale de l'étude, il est structuré en cinq parties :

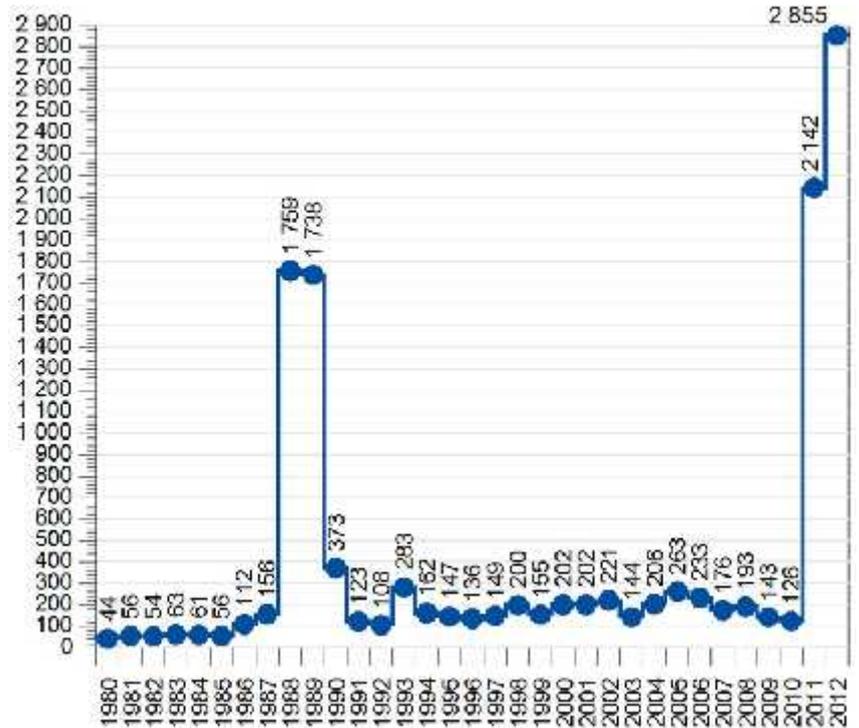
- 1) Une première partie présentant les organisations de la société civile en Tunisie à travers une analyse de l'historique et du contexte actuel et en esquissant une Typologie des OSC et en essayant d'analyser le contexte juridique et institutionnel ainsi que la relation des OSC avec le gouvernement
- 2) Une deuxième partie consacrée à l'analyse des capacités des OSC en Tunisie en se basant sur les résultats d'une enquête aboutissant à la construction d'un indice de capacité
- 3) Une troisième partie consacrée à l'analyse des besoins de renforcement des capacités des OSC
- 4) Une quatrième partie présentant une appréciation des initiatives des bailleurs soutenant les OSC en Tunisie
- 5) Une cinquième partie réservée aux conclusions

1. Les organisations de la société civile en Tunisie

1.1 Historique et contexte

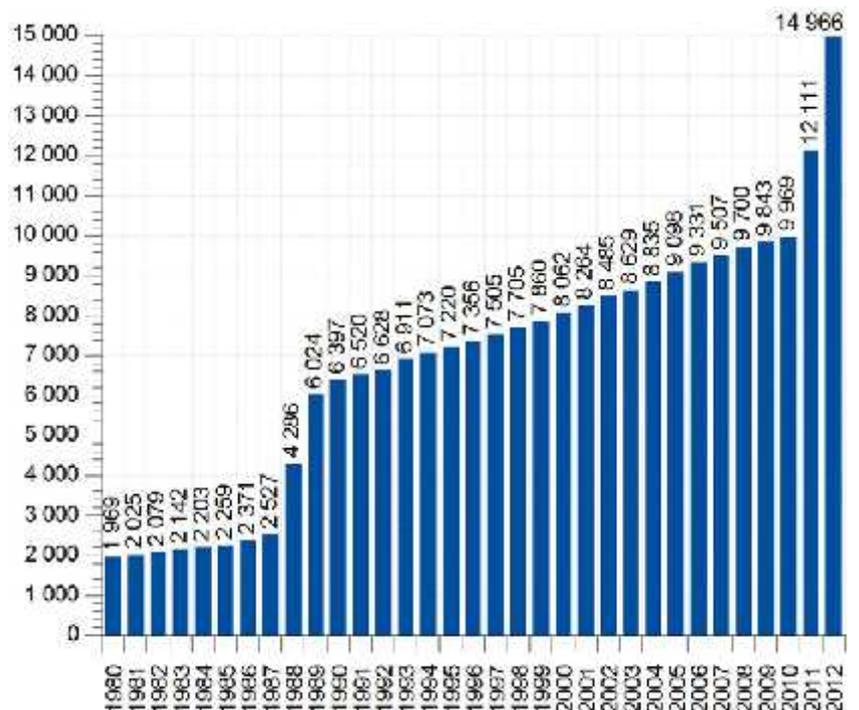
Au début de l'année 2013, la Tunisie comptait 14 966 associations, soit une association pour 724 habitants (ce ratio est de 175 aux États-Unis et de 65 en France). Bien évidemment, il s'agit du nombre total d'associations recensées et non d'associations actives en raison d'absence de suivi et de statistiques sur les activités des OSC en Tunisie. Toutefois, l'examen de la dynamique de création des associations est assez significatif. En première lecture, le fait le plus marquant qui se dégage concerne le « boom » de création d'associations au lendemain d'évènement politique majeur : Cela s'est observé en 1988 et 1989 suite au « changement » intervenu fin 1987 et cela s'observe aussi maintenant après la révolution de janvier 2011. Pour le premier cas, le phénomène de boom a duré 2 ans (avant la confirmation de l'option despotique), et pour le second cas, il est encore prématuré pour prédire si le phénomène va perdurer ou s'estomper. Les statistiques montrent qu'en 1988 et 1989, il s'est créé 3 497 associations (environ 1 750/an) contre une moyenne annuelle de 75 pour la période 1980-1987 et de janvier 2011 à décembre 2012, il s'est créé 4 997 associations, soit environ 2 500/an contre une moyenne annuelle de 191 dans les années 2000.

Graphique 1 : Évolution des créations annuelles des OSC en Tunisie (1980-2012)



Source : D'après la base de données de IFEDA

Graphique 2 : Évolution du nombre des OSC en Tunisie (1980-2012)



Source : D'après la base de données de IFEDA

Toutefois, si les deux phénomènes de 1988 et de 2011 sont comparables sur le plan quantitatif, des nuances fondamentales les différencient sur le plan qualitatif. En effet, les créations des associations intervenues massivement en 1988 et 1989 concernaient une catégorie particulière d'associations connues sous le nom d'association d'action et de développement des écoles primaires. Ces associations qui sont actuellement au nombre de 4 622 (fin décembre 2012), environ les deux-tiers d'entre-elles ont été créés en 1988 et 1989 : 1575 créées en 1988 représentant 89% du total des associations créées cette même année et 1439 créées en 1989 représentant 83% du total des associations créées cette même année .

Par contre, le phénomène de 2011 et 2012 concern a des créations d'associations œuvrant dans des domaines différents et notamment dans le domaine des droits humains qui étaient marginalisés sous l'ancien régime. Ces données montrent la dynamique exceptionnelle qu'a connue le secteur associatif au lendemain de la révolution. Une dynamique alimentée, sans doute, par la poussée d'espoir et de la volonté d'insuffler un réel changement dans la conduite des affaires publiques. Il faut rappeler que les Organisation de la société civile (OSC) ont été aux avant-postes du mouvement contestataire contre l'ancien régime. Bien que muselées dans le passé elles ont acquis désormais, par leur engagement réel et l'esprit citoyen qu'elles incarnent, leur place d'acteurs incontournables dans l'édification d'un système politique pluraliste fondé sur l'État de droits. Cela concerne les associations, les organisations syndicales et patronales, les associations professionnelles, les organisations caritatives et autres organisations de base impliquant les citoyens dans la vie locale et régionale et sur le débat engagé au niveau national.

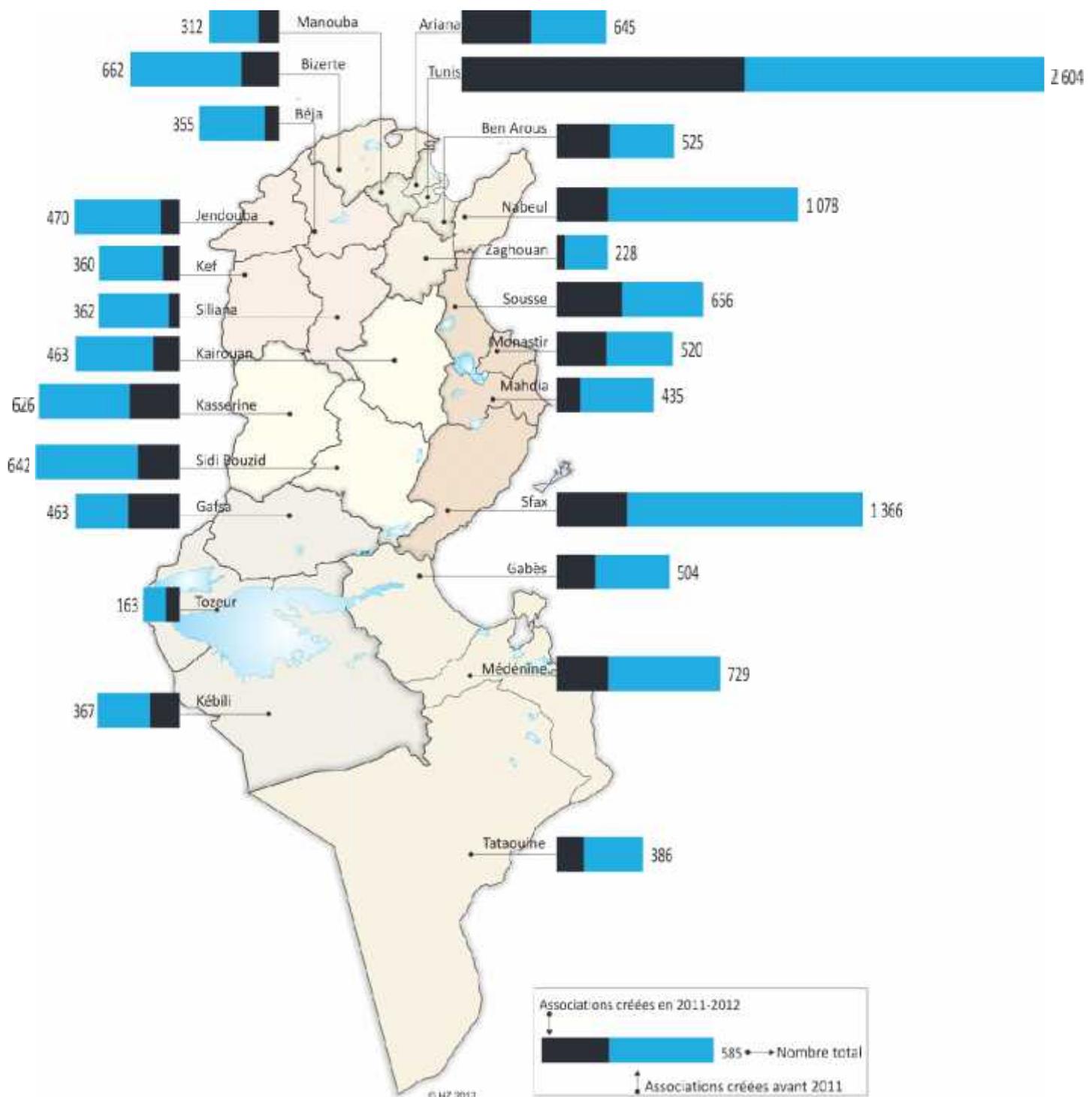
Si l'on a tendance à voir dans cette « ébullition citoyenne » la marque d'une dynamique nourrie par la liberté nouvellement conquise, le tissu associatif n'émane pourtant pas du néant. Certes, le panorama de la vie associative d'avant Janvier 2011 était la plupart du temps peuplé par des organisations qui servaient plutôt de courroies de transmission à la politique du pouvoir central n'ayant ainsi que très peu d'ancrage sur les problèmes réels de la société. En occupant une place de « décor démocratique », ces associations par leurs pratiques et la mauvaise presse auprès des populations, agissaient à contre-courant d'une minorité d'autres associations réellement impliquées dans des sujets de société dont la défense des droits de l'homme et la démocratisation de la vie politique et publique. Cette minorité composée d'une dizaine d'associations autonomes y a contribué avant le déclenchement de la révolution. Elle est représentée par des associations de défense des droits de l'homme comme la Ligue tunisienne de droit de l'homme (LTDH), l'Association de lutte contre la torture en Tunisie (ALTT), la section locale d'Amnesty International, le Conseil national pour les libertés en Tunisie (CNLT), des associations féministes comme l'ATFD et l'AFTURD, des organisations syndicales et professionnelles comme l'UGTT et le conseil de l'ordre des avocats. Il n'est pas exclu d'avancer que cette poignée d'associations militantes aient jeté les bases d'une culture de l'action citoyenne actuellement à l'œuvre.

Le saut de qualité postrévolutionnaire alimenté aussi par « la légitimation des revendications » conférée par la révolution, s'est visiblement manifesté dans la diversité des causes que l'on défend aujourd'hui notamment par rapports aux droits humains, la démocratie et la citoyenneté, la liberté d'expression et la lutte contre la censure, les droits des femmes et l'égalité de genre, le développement social, la solidarité, l'action humanitaire, le développement régional et local, le développement durable etc. Aujourd'hui, les OSC réussissent à mobiliser autour d'elles de nombreux militants, des femmes et des jeunes bénévoles qui, s'ils partagent tous l'enthousiasme de la liberté retrouvée, peinent encore à trouver la voie qui mène à l'éclosion d'une vie associative responsable jouant pleinement son rôle d'acteur et de vecteur de démocratisation.

Cette transformation quantitative s'est accompagnée par une redistribution des cartes au niveau géographique. Longtemps urbaines et concentrées dans les grandes villes du pays, Tunis, Nabeul et Sfax notamment, les organisations de la société civile ont finalement fait irruption dans les régions de l'intérieur jusque-là marginalisées devenant ainsi de plus en plus l'expression de la

diversité de la société tunisienne elle-même. L'émergence d'un tissu associatif dans la région du Centre Ouest (Kasserine, Sidi Bouzid et Kairouan) ainsi que de celle du Sud (Gafsa et Médenine) est désormais évidente et semble être mue par une volonté accrue des OSC à se constituer en réseau autour de sujets communs notamment en matière de la défense des droits de l'homme et du développement régional. La carte suivante illustre la répartition des associations par gouvernorat telle qu'elle se dégage des statistiques arrêtées au 1^{er} janvier 2013 en faisant ressortir les créations nouvelles intervenues depuis la révolution :

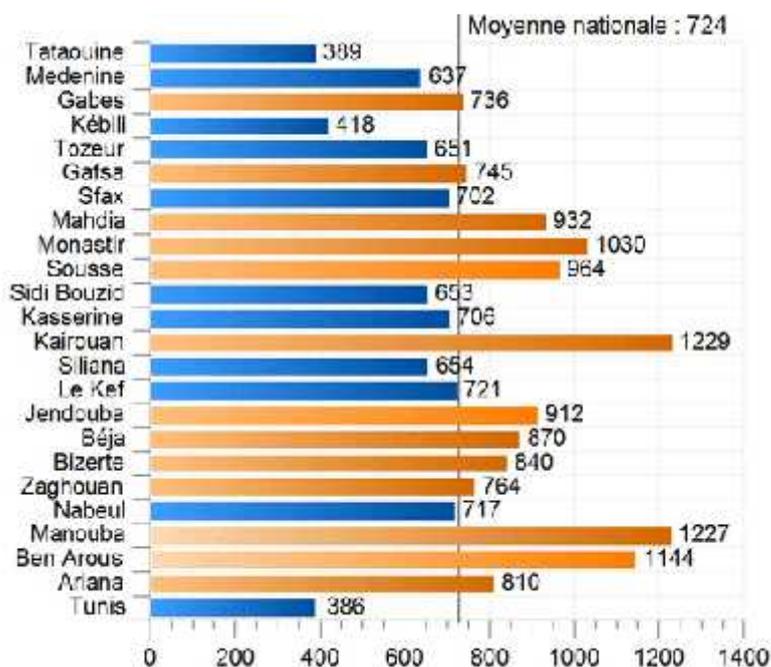
Carte 1 : Répartition des associations par gouvernorat (1^{er} janvier 2013)



Source : élaboration de l'auteur selon les données de la base de IFEDA

La situation de la répartition géographique des associations montre une plus grande densité du tissu associatif appréhendée selon le nombre d'habitants pour une association dans les régions Sud et Ouest du pays (exception faite de Kairouan) comme l'illustre le graphique ci-contre. La moyenne nationale est de 724 habitants pour une association. Il faut signaler que pour la région du Grand Tunis, elle est biaisée par le cas exceptionnel de la capitale. Le ratio moyen des quatre gouvernorats de la région est de 615 habitants pour une association. De même, le tissu associatif à Sfax est plus dense que le reste des gouvernorats du centre-est du pays.

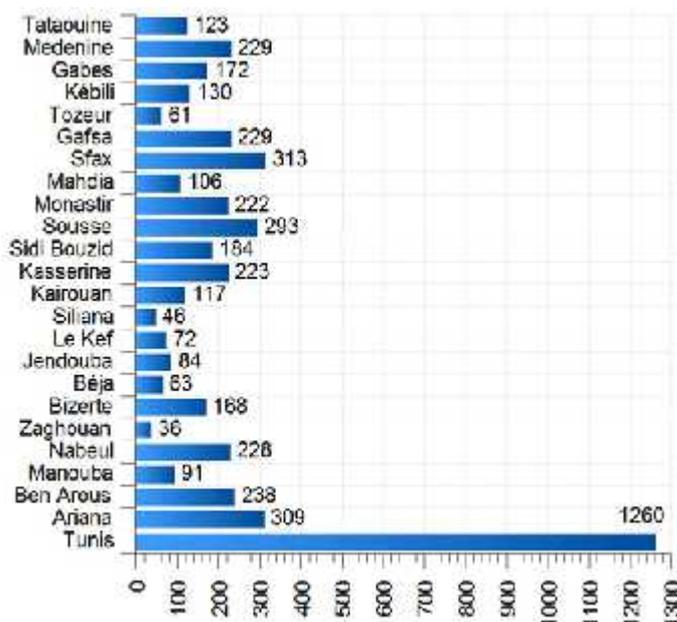
Graphique 3 : Ratio du nombre d'habitant par association (2012)



Source : Calcul de l'auteur d'après les données de l'INS et de la base IFEDA

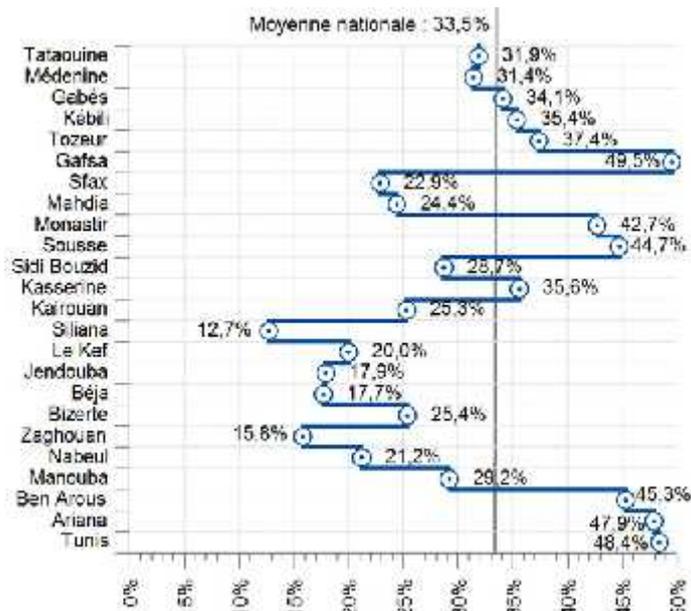
Les répartitions détaillées par domaine d'activité et par gouvernorat des créations des associations intervenues durant la période du début janvier 2011 jusqu'au fin décembre 2012 sont jointes en annexe. Il se dégage que cette période a enregistré la création du plus du tiers (33,5%) des associations tunisiennes : 4997 nouvelles associations portant le nombre total à 14 966. Les graphiques suivants illustrent la répartition de ces créations par gouvernorat en nombre et en pourcentage. Ils montrent un certain activisme au Sud et au Centre-Est et au Centre-Ouest en plus de la région du Grand Tunis (exception faite de Manouba) et une moindre activité relative dans la région du Nord et du Nord-Ouest :

Graphique 4 : Répartition par gouvernorat des associations créées durant les deux dernières années 2011 et 2012



Source : d'après les données de la base IFEDA

Graphique 5 : Pourcentage des nouvelles créations : créations nouvelles 2011 et 2012/Nombre total des associations



Source : Calcul de l'auteur d'après les données de la base IFEDA

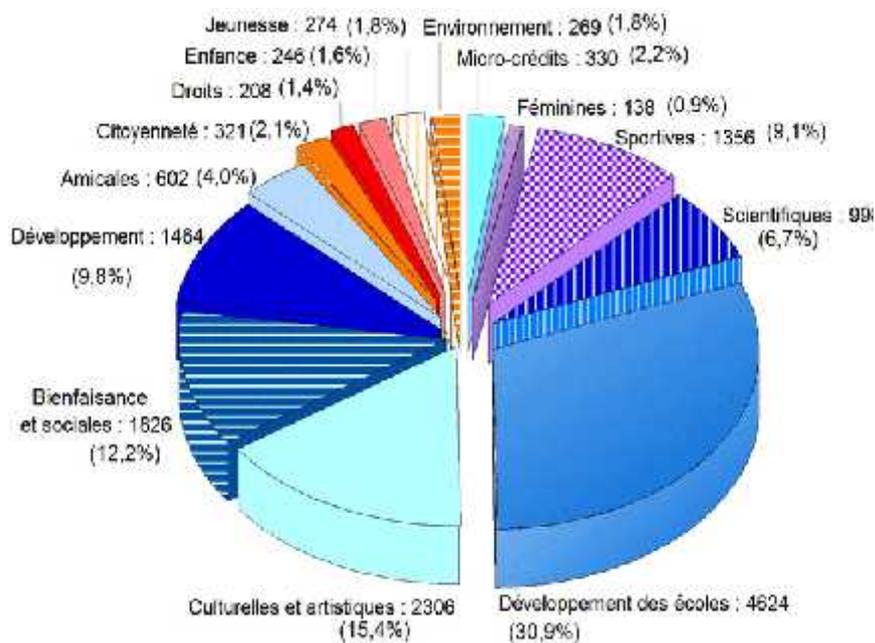
Une partie non négligeable de ces nouvelles créations a concerné une nouvelle composante d'OSC largement impliquée dans la transition démocratique. Elle est constituée de syndicats comme la Confédération Générale Tunisienne du Travail (CGTT), l'Union des travailleurs de Tunisie (UTT), le Syndicat des Magistrats Tunisiens (SMT), l'Union des juges administratifs (UJM) ; d'organisations patronales comme la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT) et l'Union des Industriels et Commerçants Libres (UICL), des associations de jeunes comme les Associations de jeunes chômeurs, l'association des Jeunes Démocrates Tunisiens (JDT), l'Association pour la conscience politique ; et de plusieurs associations œuvrant pour la démocratie, l'action citoyenne, la transparence et la liberté comme les associations créées autour de pactes citoyens la Ligue tunisienne de citoyenneté, l'association Touensa et des associations créées par des groupes de démocrates comme l'Association Tunisienne pour la Culture Démocratique et la Citoyenneté (ATCDC) et l'Association de Recherches sur la Démocratie et le Développement (AR2D), l'Association Horizons démocratiques, l'Association de vigilance et d'engagement pour la Révolution Tunisienne et son immunité (AVERTI), l'Association Tunisienne pour la Transparence Financière (ATTF), l'Association tunisienne d'études politiques (ATEP) et d'autres associations à vocation sociales et culturelles.

Cette effervescence s'est accompagnée par une tendance à la fédération des activités de certaines associations comme le Forum de la société civile pour l'édification regroupant 50 associations à Sfax ou l'initiative « Lam Echaml » ou le Réseau National Anti-Corruption ou le Réseau associatif pour l'Environnement et le Développement en Tunisie, d'une part, et par un mouvement d'intégration des principes de la révolution et de la transition démocratique dans leurs objectifs et actions comme le Syndicat national des journalistes tunisiens (SNJT), l'Association des tunisiens des grandes écoles (ATUGE), les conseils et organisations des médecins, des cinéastes, etc. Toutefois, il s'agit en général, d'une tendance plutôt marginale et la grande dispersion des OSC pourrait à terme, constituer un défi pour leur survie.

1.2 Esquisse d'une typologie des organisations la société civile en Tunisie

En janvier 2011, la Tunisie comptait près de 10 000 associations (9 969) parmi lesquelles une très petite minorité (1%) était constituée par les associations de développement et les associations militant dans le domaine des droits de l'homme. En dépit de la rigidité de la réglementation, la classification adoptée¹ ne permettait pas une structuration claire des domaines d'activité des associations. Depuis, 4 997 associations ont été créées. Le graphique ci-contre présente la structure actuelle des 14 966 OSC recensées en Tunisie :

Graphique 6 : Répartition des associations selon les catégories (1^{er} janvier 2013)



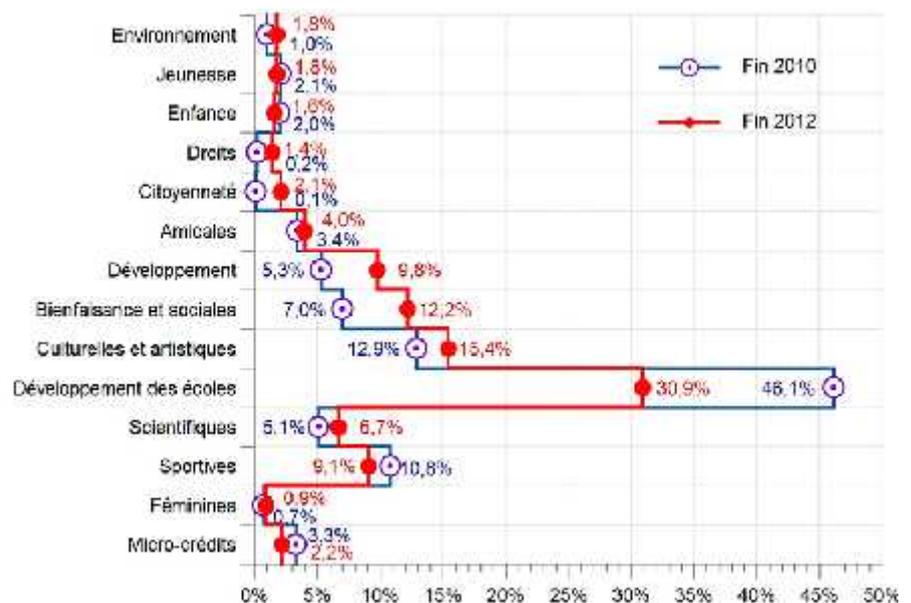
Source : d'après les données de IFEDA

¹ La loi organique n° 92-95 du 2 avril 1992 énonce la catégorisation des associations selon leur activité et leur but en associations : Féminines ; Sportives ; Scientifiques ; Culturelles et artistiques ; De bienfaisance, de secours et à caractère social ; Association de développement ; Amicales ; Association à caractère général

Avant la révolution, le paysage associatif reflétait une image distordue de la réalité de la vie associative dans la mesure où nombre d'associations n'avait qu'une existence formelle et participaient ainsi à ce qu'il est convenu d'appeler « le décor démocratique du régime ». Désormais, une restructuration du paysage associatif est en train d'être opérée. Les nouvelles créations ont bouleversé le paysage associatif. Ces nouvelles créations étaient à l'origine de l'émergence d'une nouvelle génération des OSC généralement actives et fortement impliquées dans la vie économique, sociale et politique.

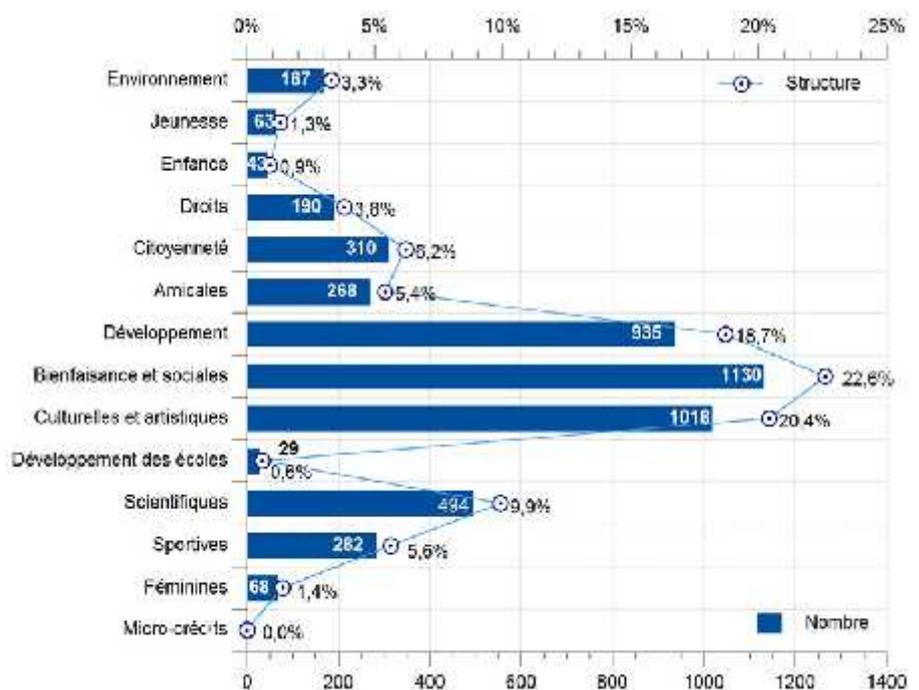
Deux phénomènes méritent d'être signalés : i) le premier concerne les créations d'associations classées comme associations de charité, de bienfaisance et de secours. Plusieurs de ces associations affichent une affiliation idéologique et religieuse et opèrent souvent selon une orientation politique particulière. Il s'agit du plus grand nombre d'associations créées depuis janvier 2011 (1130 associations, soit 23% des nouvelles créations) ; ii) le deuxième concerne les associations opérant spécifiquement dans le domaine des droits humains : le nombre des nouvelles créations a atteint 310 pour les associations de citoyenneté (leur nombre était limité à 11 avant la révolution), 190 pour les associations de droits et 68 associations féminines. De même, deux autres catégories d'associations se sont développées depuis la révolution : les associations culturelles et artistiques (1018 nouvelles créations, 20,4%) et les associations de développement (935 créations, 18,7%).

Graphique 7 : Évolution de la structure du paysage associatif entre décembre 2010 et décembre 2012



Source : d'après les données de IFEDA

Graphique 8 : Association créées après la révolution : répartition par domaine



Source : d'après les données de IFEDA

Selon cette catégorisation, les associations relevant du mandat de la FFF, œuvrant dans le domaine des droits humains se retrouvent en totalité ou en partie dans les catégories suivantes :

i) Associations de citoyenneté : 310 créations entre janvier 2011 et décembre 2012 ;
 ii) Associations de droits : 190 créations depuis janvier 2011 ; iii) Associations féminines : 68 créations depuis janvier 2011 ; iv) et aussi une partie des associations créées sous les catégories « Associations scientifiques » (494 créations) , « Associations du domaine de l'enfance » (43 créations), « Associations du domaine de la jeunesse » (63 créations) « Associations du domaine de l'environnement » dont le nombre des créations a atteint 167 depuis janvier 2011.

Le tableau suivant donne la répartition des créations des associations par région et par domaine durant la période du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2012. Il montre l'importance de la région du Grand Tunis où se sont créés près de 69% des OSC actives dans le domaine des droits, 60% des associations scientifiques et plus de 45% des OSC actives dans le domaine de la citoyenneté. Par ailleurs, on constate que plus du quart des associations créées dans le Sud du pays sont classées dans la catégorie « Charité, bienfaisance et sociales ».

Tableau 1 : Création des associations par région durant la période du 1^{er} janvier 2011 au 3 mai 2012

	Grand Tunis	Nord Est	Nord Ouest	Centre Est	Centre Ouest	Sud Est	Sud Ouest	Total
Nombre								
Jeunesse	25	2	3	18	7	2	6	63
Citoyenneté	140	32	12	53	29	14	30	310
Droits	131	16	4	13	12	5	9	190
Environnement	48	23	15	23	18	19	21	167
Dévelop. des écoles	2			18	1	2	6	29
Enfance	11	5	4	12	2	6	3	43
Développement	234	73	77	108	203	120	120	935
Bienfaisance et sociales	368	111	77	214	115	94	151	1 130
Culturelles et artistiques	382	85	48	215	76	108	104	1 018
Amicales	141	12	9	63	12	15	16	268
Sportives	94	35	8	69	27	15	34	282
Féminines	28	6	3	12	5	9	5	68
Scientifiques	294	32	5	116	17	11	19	494
Total général	1 898	432	265	934	524	420	524	4 997
Structure par région								
Jeunesse	39,7%	3,2%	4,8%	28,6%	11,1%	3,2%	9,5%	100,0%
Citoyenneté	45,2%	10,3%	3,9%	17,1%	9,4%	4,5%	9,7%	100,0%
Droits	68,9%	8,4%	2,1%	6,8%	6,3%	2,6%	4,7%	100,0%
Environnement	28,7%	13,8%	9,0%	13,8%	10,8%	11,4%	12,6%	100,0%
Dévelop. des écoles	6,9%			62,1%	3,2%	6,9%	20,7%	100,0%
Enfance	25,6%	11,6%	9,3%	27,9%	4,7%	14,0%	7,0%	100,0%
Développement	25,0%	7,8%	8,2%	11,6%	21,7%	12,8%	12,8%	100,0%
Bienfaisance et sociales	32,6%	9,8%	6,8%	18,9%	10,2%	8,3%	13,4%	100,0%
Culturelles et artistiques	37,5%	8,3%	4,7%	21,1%	7,5%	10,6%	10,2%	100,0%
Amicales	52,6%	4,5%	3,4%	23,5%	4,5%	5,6%	6,0%	100,0%
Sportives	33,3%	12,4%	2,8%	24,5%	9,6%	5,3%	12,1%	100,0%
Féminines	41,2%	8,8%	4,4%	17,6%	7,4%	13,2%	7,4%	100,0%
Scientifiques	59,5%	6,5%	1,0%	23,5%	3,4%	2,2%	3,8%	100,0%
Total général	38,0%	8,6%	5,3%	18,7%	10,5%	8,4%	10,5%	100,0%
Structure par domaine								
Jeunesse	1,3%	0,5%	1,1%	1,9%	1,3%	0,5%	1,1%	1,3%
Citoyenneté	7,4%	7,4%	4,5%	5,7%	5,5%	3,3%	5,7%	6,2%
Droits	6,9%	3,7%	1,5%	1,4%	2,3%	1,2%	1,7%	3,8%
Environnement	2,5%	5,3%	5,7%	2,5%	3,4%	4,5%	4,0%	3,3%
Dévelop. des écoles	0,1%			1,9%	0,2%	0,5%	1,1%	0,6%
Enfance	0,6%	1,2%	1,5%	1,3%	0,4%	1,4%	0,6%	0,9%
Développement	12,3%	16,9%	29,1%	11,6%	38,7%	28,6%	22,9%	18,7%
Bienfaisance et sociales	19,4%	25,7%	29,1%	22,9%	21,9%	22,4%	28,8%	22,6%
Culturelles et artistiques	20,1%	19,7%	18,1%	23,0%	14,5%	25,7%	19,8%	20,4%
Amicales	7,4%	2,8%	3,4%	6,7%	2,3%	3,6%	3,1%	5,4%
Sportives	5,0%	8,1%	3,0%	7,4%	5,2%	3,6%	6,5%	5,6%
Féminines	1,5%	1,4%	1,1%	1,3%	1,0%	2,1%	1,0%	1,4%
Scientifiques	15,5%	7,4%	1,9%	12,4%	3,2%	2,6%	3,6%	9,9%
Total général	100,0%							

Source : d'après les données de IFEDA

Depuis la révolution, la classification des OSC adoptée depuis 1992 est devenue caduque. En effet, les mutations que connaît la société civile en Tunisie et la diversité des thèmes dont elle se porte le défenseur ont vite rendu inopérante la catégorisation officielle en vigueur. La nouvelle réglementation² a aboli cette classification. Par de-là les visées de verrouillage de la société civile qui sous-tendaient cette catégorisation, les champs d'action limités qu'elle couvrait et la transversalité des thèmes recensés ne pouvait plus servir de référence au développement d'une société civile fondée essentiellement sur la promotion des droits humains. De ce fait, le catalogage de la société civile en Tunisie reste un terrain jusqu'à l'heure, peu défriché et un travail systématique d'inventaire et de catégorisation des OSC selon de nouveaux critères devient nécessaire.

Cet effort de catégorisation est d'autant plus recommandé en ce qui concerne les associations de défense des droits humains qui jusque-là faisaient l'objet d'une appellation générique de « caractère général » ce qui les privaient de toute spécificité voire visibilité. À ce niveau, une nouvelle catégorisation des OSC évoluant dans le domaine des droits humains est proposée par le Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme (REMDH) et dont il a été fait usage dans le cadre de cette étude.

Tableau 2 : Proposition de catégorisation des OSC de droits humains selon REMDH

Catégorie	Définition	Caractéristiques
Droits civils et politiques	Les droits civils (le droit à la vie, liberté physique, le droit aux libertés familiales, le droit à la propriété privée) Les droits politiques (le droit de vote, le droit de résistance à l'oppression, le droit de réunion pacifique et la liberté de culte)	Ce sont des droits, individuels ou publics, où l'État doit s'abstenir d'agir.
Droits économiques, sociaux et culturels	- Le droit au travail et à des conditions de travail justes et favorables, - Le droit à la sécurité sociale, - Le droit à un niveau de vie suffisant, - Le droit à la santé, - Le droit à l'éducation, - Le droit de participer à la vie culturelle	Ce sont des droits qui nécessitent l'intervention de l'État pour être effectifs Le titulaire de ce type de droit est toujours une collectivité.
Droits de solidarité	La solidarité à l'intérieur d'un pays, l'établissement de liens nouveaux, équitables et globaux de partenariat et de solidarité intra générationnelle et intergénérationnelles (le droit du consommateur, les droits de l'environnement, des considérations bioéthiques) - La solidarité entre les pays (le droit au développement des peuples et nations et le droit à la paix)	Ce sont des droits collectifs, qui tiendraient à une solidarité nationale et/ou internationale.
Droits des femmes	Les questions généralement associées aux notions des droits des femmes comprennent notamment : - le droit à l'intégrité et à l'autonomie corporelle ; - le droit de vote ; - le droit d'exercer une fonction publique ; - le droit de travailler ; - le droit à un salaire juste ; - le droit à la propriété ; - le droit à l'éducation	Les droits des femmes sont les prérogatives appartenant aux femmes en tant que telles, de tous les âges, qui existent indépendamment de leur institution ou leur interdiction par la loi ou la coutume dans une société particulière. Les droits des femmes font partie de la notion plus générale de droits de l'homme.
Droits catégoriels	Ce sont des droits destinés aux couches vulnérables telles que les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées...	Ce sont des droits à la fois individuels et collectifs

Source : REMDH

² Le décret-loi n°88 du 24 septembre 2011 a annulé la catégorisation des OSC qui n'est plus d'usage.

À défaut d'un inventaire et d'un suivi systématique des OSC, il n'est pas possible aujourd'hui de dresser une image fidèle ou « une cartographie » de la société civile en Tunisie. Il serait toutefois, loisible de repérer quelques grandes tendances à l'œuvre et susceptibles de façonner le paysage associatif dans les années à venir, à savoir :

- ❑ Un processus de « sélection opérationnelle » des associations qui concerne une majorité d'associations, tant les anciennes désormais orphelines du soutien du régime et sans aucun ancrage dans la vie citoyenne que les nouvelles qui peinent à traduire leurs motivations et leur bonne volonté en des actions au profit des citoyens ;
- ❑ La prédominance de quelques grandes structures associatives actives notamment dans le domaine des droits humains et qui font preuve de grandes capacités de mobilisation de moyens ;
- ❑ Une orientation de l'action associative vers les sujets d'actualité en rapport étroit avec la transition démocratique, la justice transitionnelle, la lutte contre la corruption, la défense des médias, l'observation des élections etc.³ et ceci en dépit de la richesse et la diversité des thèmes portés en avant par la société civile ;
- ❑ Une insuffisance d'actions d'OSC impliquées dans la promotion de la démocratie locale.

1.3 Contexte politique et relations entre la société civile et le gouvernement

1.3.1 Mécanismes juridiques et institutionnels

Il est intéressant de noter que l'évolution de la législation portant sur l'organisation de la vie associative est un très bon indicateur des évolutions politiques majeures dans le pays. Ces évolutions renvoient à une dynamique historique allant de l'instauration dans les années 1960 d'un régime autoritaire à l'éclosion de l'espoir démocratique en 2011.

Le verrouillage systématique de la société civile qui en a résulté a été mis en place dès les premières années qui suivirent l'indépendance du pays, reflétant ainsi la suppression des espaces de libertés entreprise par le régime. La société civile naissante s'est trouvée amputée de ses capacités créatives et organisationnelles ce qui assura son asservissement au pouvoir en place. Ayant fait ses preuves d'efficacité pendant près de 3 décennies, ce modèle a ouvert la voie à un interventionnisme sournois du régime post-bourguibien dont le mécanisme législatif consistait plus qu'à empêcher la constitution d'une société civile proprement dite s'évertuait à l'infiltrer, à l'inféoder et à en faire une caisse de résonance du régime. La transition démocratique initiée au début de l'année 2011 a opéré un changement radical de perspective en promulguant une loi qui devrait offrir à la société civile l'espace nécessaire à son action.

Le blocage du développement d'une société civile indépendante et au service du citoyen puisait ses fondements dans un arsenal juridique restrictif voire répressif fondé sur la loi n° 59-154 du 7 novembre 1959 relative aux associations qui à la fois érigeait des obstacles à l'entrée et multipliait les restrictions au fonctionnement des associations.

Soumis à un régime d'autorisation délivrée par le Ministère de l'Intérieur, la création d'une association était *de jure et de facto* sous le contrôle des autorités qui disposaient « *d'un pouvoir discrétionnaire pour accorder ou un refuser le visa* »⁴ sans qu'aucun recours en justice ne soit envisageable. L'octroi du visa signifiait la reconnaissance légale de l'association alors que la publication obligatoire au JORT lui conférait l'existence juridique nécessaire à l'exercice de ses activités. Le délai d'attente de réponse de 4 mois qui suivait le dépôt de la déclaration et dont le

³ À l'image par exemple, de nombreuses OSC créées à l'occasion de l'élaboration de la Constitution telles que le réseau « Doustourna » ou encore l'Assemblée Constituante Civile.

⁴ Loi n. 59-154 du 7 novembre 1959, article 4, Journal Officiel de la République Tunisienne n° 63, 22 décembre 1959

dépassement équivalait refus du visa, était un moyen supplémentaire de verrouillage de toute velléité citoyenne indépendante. Cette législation s'est montrée particulièrement restrictive en matière de la création d'associations étrangères « *quelle que soit la forme sous laquelle (elles) peuvent éventuellement se dissimuler* »⁵ ou dirigées par des étrangers. Si le nouveau pouvoir politique installé le 7 novembre 1987 y opéra un léger relâchement des conditions d'obtention du visa, il n'abroge pas pour autant ce dernier.⁶ En revanche, il introduit de nouvelles restrictions à peine voilées en matière de fonctionnement des associations dans le but inavoué d'une totale mainmise sur la société civile.

En effet, les membres et les responsables des associations pouvaient être poursuivis en justice et encourir une peine d'emprisonnement allant jusqu'à 6 mois⁷ en cas de violation des dispositions réglementaires en vigueur⁸. Le pouvoir discrétionnaire du Ministère de l'Intérieur est maintenu quant à la dissolution provisoire de l'association et l'arrêt de ses activités avant même que l'organe judiciaire compétent s'y prononce. À ce dispositif répressif déjà en place, viennent s'ajouter des considérations organisationnelles exclusives. C'est ainsi que l'instauration par la loi organique 92-25 du 2 avril 1992 de catégorisation officielle des associations par ailleurs, à connotations floues et peu opérantes, impose aux associations dites « de caractère général » de ne pas refuser, sous peine de poursuites judiciaires, l'adhésion de toutes personnes faisant preuve d'attachement aux principes fondateurs de l'association. La même loi, qui se donne un pouvoir rétroactif, introduit pour la première fois, l'exclusion des instances de directions desdites associations de toutes personnes qui « *assument des fonctions ou des responsabilités dans les organes centraux de direction des partis politiques* »⁹. D'aucuns n'ont pas manqué, à juste titre, d'y entrevoir l'effort d'infiltration des associations, voire leur confiscation par le pouvoir et l'empêchement de l'organisation, à la marge, d'une quelconque vie politique qui pourrait défier les fondements du régime.

De toute évidence, ces mécanismes de contrôle de la société civile en aval, exhaustifs et centralisés, laissent peu d'espace en amont, à des structures institutionnelles facilitatrices de l'action citoyenne. Bien qu'il existe des ministères entretenant des relations avec la société civile, tels que le Ministère de l'Environnement, celui de l'Agriculture ou encore celui de la Femme et de la Famille, il s'agit davantage de relations à sens unique sans une réelle collaboration et implication de la société civile dans la prise de décision et dans l'élaboration de programmes et/ou de stratégies communs. Toutefois, il ne pourrait pas en être autrement dans la mesure où les dispositifs de concertation des instances publiques avec la société civile sont, à quelques rares et heureuses exceptions, tout simplement inexistants.¹⁰ Il y va de même des structures locales (mairies, conseils municipaux etc.) qui par de-là leur rôle secondaire et peu transparent de « bailleurs de fonds » à travers une allocation budgétaire *ad hoc* réservée aux associations locales, ne sont soumises à aucune réglementation impliquant la collaboration avec la société civile.

Par conséquent, les structures de l'État censées être facilitatrices voire instigatrices d'actions communes avec la société civile en sont réduites à des instances dites « d'appui » d'associations dénoyautées de toute participation citoyenne effective. Toutefois, on pourrait citer dans une tentative de réconciliation de l'autorité publique avec la société civile, l'établissement en avril

⁵ *Ibid.*, art. 16, 17

⁶ *Il s'agit des lois organiques n. 88-90 du 2 août 1988 et 92-25 du 2 avril 1992. Désormais le délai d'attente est réduit à 3 mois au dépassement duquel la création de l'association est acquise. Par ailleurs, la loi n. 88-90 introduit la possibilité de recours contre le refus du visa. Par ailleurs, la décision de refuser le visa à l'association devrait « être motivée et notifiée aux intéressés ».*

⁷ *Loi n. 59-154 du 7 novembre 1959, article 29*

⁸ *Les peines d'emprisonnement sont plus lourdes à l'adresse de « ceux qui, à un titre quelconque, assument ou continuent à assumer, l'administration d'associations étrangères », Ibid., art. 22*

⁹ *Loi organique n. 92-25 du 2 avril 1992, art. 2*

¹⁰ « *Rapport de diagnostic de la société civile tunisienne* », p. 6, Délégation de l'Union Européenne en Tunisie, mars 2012

2000 du « Centre d'information, de formation, d'études et de documentation sur les associations (IFEDA) » qui à côté de ses activités de formations aux associations, œuvrait entre autres à¹¹ :

- Faciliter le contact entre les divers intervenants dans le domaine associatif.
- Aider à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes visant à promouvoir davantage le travail associatif.

Dans ce contexte historiquement dé-incitatif, la promulgation du décret-loi 88 du 24 septembre 2011 portant sur l'organisation des associations reflète un virement politique radical à l'œuvre et concrétise l'aspiration d'une société civile effective (la version arabe du dit texte est jointe en annexe, la version officielle en français n'étant pas encore disponible).

En remplaçant le Ministère de l'Intérieur par le secrétariat général du gouvernement en tant qu'autorité responsable de la création d'une association la nouvelle loi envoie un message significatif de suppression des pratiques coercitives à la création des OSC. Avançant résolument dans cette direction, la nouvelle loi supprime l'obligation du visa ainsi que le délai d'attente y afférent en établissant désormais le principe de déclaration comme fondement d'existence de l'association¹². La publication dans le Journal Officiel qui représente l'existence juridique de l'association intervient dans la semaine qui suit le retour de l'accusé de réception de la demande de création.¹³

En matière de fonctionnement, aucune classification de l'association n'est désormais requise ni aucune limitation du champ d'intervention n'est établie alors que les critères d'adhésion des membres ne relèvent que de l'association. Si la nouvelle loi maintient l'exclusion de personnalités politiques dans les instances dirigeantes de l'association elle accorde aux étrangers la possibilité d'y participer en tant que membre ou fondateur. La nouvelle loi abroge toute sanction pénale et administrative à l'encontre des membres de l'association dans l'éventualité de non-respect de la réglementation. Dans ce dernier cas, l'association pourra toujours exercer son activité jusqu'à ce que l'instance judiciaire s'y oppose par un arrêt de jugement. Par opposition à l'ancienne loi qui n'établissait aucune norme de gestion comptable de l'association, la nouvelle loi stipule l'assignation d'un commissaire au compte au cas où le budget annuel de l'association dépasserait les 100 mille dinars.

En dépit de quelques réserves soulevées par les associations notamment en matière d'harmonisation réglementaire et de son application effective, la nouvelle loi démarque une avancée notable vers le fonctionnement adéquat des OSC. Par l'impulsion donnée à la société civile, la nouvelle loi crée les conditions d'une meilleure synergie entre les OSC et les instances gouvernementales tant négligée dans le passé.

1.3.2 Analyse des points de vue du gouvernement

Il est indéniable que pour le gouvernement et les structures publiques, les OSC représentent aujourd'hui un intérêt sans cesse renouvelé en leur accordant une place de partenaire privilégié. À ce niveau, il convient de rappeler de nombreuses initiatives de l'implication de la société civile dans les activités de l'Assemblée Nationale Constituante (ANC) la dernière en date ayant vu la

¹¹ <http://www.ifeda.org.tn/francais/presentation1.php>

¹² Cette mesure, demandée avec insistance par la société civile venait aussi répondre à la situation nouvelle quelque peu complexe où la plupart des associations créées après le 14 janvier 2011 avaient démarré leurs activités sans attendre le délai de 3 mois ni la publication dans le Journal Officiel. N'ayant pas d'existence officielle ni juridique ceci entravait grandement leur bon fonctionnement.

¹³ À ce niveau, le défaut de retour de l'accusé de réception dans les 30 jours qui suivent l'envoi recommandé du dossier de création constitue la preuve de réception de la demande.

participation de 300 associations de tout bord venues partager leurs opinions dans un débat qui entend « ouvrir les portes de l'ANC à la société civile et à lui offrir l'opportunité de faire entendre sa voix ». ¹⁴ À l'actif de la reconnaissance formelle de l'importance du dialogue avec les OSC au service du développement régional, s'inscrit le « Livre Blanc » rédigé par le Ministère du Développement Régional qui préconise de « mobiliser la société civile pour la conception de plans de développement régionaux grâce à la mise en place d'un mécanisme de dialogue et de concertation avec les associations et ONG qualifiées et de dispositifs consultatifs définis par la loi pour une implication organisée des citoyens. » ¹⁵

Toutefois, force est de constater que la situation actuelle se caractérise par l'absence de tout mécanisme ou de dispositif légal de coopération qui pourraient institutionnaliser le dialogue des instances publiques avec la société civile. En conséquence, toute action de partage mutuel relève de la bonne volonté des acteurs, tels que quelques ministères ou instances régionales (les gouverneurs) qui ne sauraient pas constituer un modèle viable de collaboration.

Si aujourd'hui, le manque de stratégies et de procédures clairement définies de concertation entre les décideurs et la société civile souffre de l'héritage d'un passé hostile à la société civile, il n'est pas moins nourri par un sentiment de méfiance des OSC envers le pouvoir. En effet, lors des entretiens réalisés pour l'étude, nous avons pu constater l'attachement des associations à leur indépendance vis-à-vis du monde politique. Cet effort constant de construction conduit à une certaine distance par rapport aux instances décisionnelles par crainte de voir dans l'implication de la société civile dans la prise de décision le risque de son accaparement par le pouvoir public. Alors que, comme le note le « Rapport de diagnostic sur la société civile tunisienne » la société civile « n'a pas émis de position radicale par rapport au choix d'agir comme contre-pouvoir ou de coopérer comme partenaire des pouvoirs publics » il n'en reste pas moins qu'une bonne partie des OSC rencontrées se positionnent en contrepoids du pouvoir politique « partisan » ce qui n'est pas de nature à rassurer le décideur.

Par ailleurs, ce sentiment de méfiance ne semble pas fonctionner à sens unique : les institutions s'inscrivent à leur tour dans cette inertie du passé où la question de la légitimité des OSC et des intérêts qu'elles défendent reste entièrement posée et ceci en dépit des initiatives positives entreprises dans la direction d'un rapprochement des OSC avec les instances gouvernementales. Au stade actuel du développement des OSC, le gouvernement tunisien tout en reconnaissant le rôle de la société civile dans la construction démocratique du pays, est privé de vision et de mécanismes de concertation efficaces ce qui réduit le partenariat avec la société civile à une consultation bipartite sans une implication citoyenne réelle.

Les entretiens menés avec quelques responsables du secteur public et acteurs institutionnels ont permis de mieux préciser la vision que les autorités ont de la SC ainsi que la situation actuelle et souhaitée du dialogue entre les autorités et la société civile.

Concernant l'appréciation générale des activités de la société civile et de son adéquation avec les besoins du moment, les responsables rencontrés confirment le saut qualitatif opéré depuis la révolution. Avant la révolution, la situation était sclérosée et la question de la société civile était utilisée beaucoup plus comme artifice et de manière ponctuelle afin de soigner certaines apparences. Depuis la révolution, les 3000 créations des nouvelles associations ont changé la

¹⁴ Tenu les 14 et 15 septembre 2012 dans le siège de l'ANC, le débat avec la société civile portait sur le thème « Vers une élaboration participative de la Constitution ». Voir pour plus de détail le lien suivant : <http://www.tap.info.tn/fr/fr/politique/300-politique/32659-debat-ouvert-a-la-societe-civile-au-sein-de-lanc-les-14-et-15-septembre-.html>

¹⁵ « Le Livre Blanc », Ministère du Développement Régional, novembre 2011, p. 122. Par ailleurs, ce texte accorde une importance particulière aux Offices de Développement Régional en ce qui concerne la collaboration avec la société civile.

donne tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Les responsables ressentent la demande de participation exprimée par les OSC. Il s'agit d'un fait nouveau qui n'existait pas. Mais si le fait que les associations s'adressent désormais à l'Administration constitue un acquis en soi, le dialogue n'est pas complètement instauré. Plusieurs éléments de part et d'autre expliquent cette situation.

Du côté des associations, les acteurs institutionnels constatent qu'elles souffrent de plusieurs handicaps : i) une pléthore en termes de nombre avec éparpillement des moyens expliquant les dimensions minuscules de la majorité des associations, ii) un manque de traditions en raison de leur jeune âge, iii) un manque de professionnalisme évident et des capacités très limitées en matière de gestion et souvent de communication aussi, iv) des moyens financiers très modestes, v) une appartenance politique souvent très prononcée et devenant handicapante. Par ailleurs, ils constatent plusieurs aspects positifs inhérents à : i) la bonne volonté qui motive l'action de plusieurs associations, ii) leur couverture de la totalité du territoire du pays, iii) un savoir-faire naissant de réseautage et de collaboration à l'échelle nationale et internationale.

Les domaines prioritaires perçus par les acteurs institutionnels concernant le renforcement des capacités des associations se situent à deux niveaux : i) la gestion des associations (organisation, instauration d'un processus démocratique de prise de décision, communication interne et externe, etc.), ii) la gestion des projets allant de la formulation de la requête de financement jusqu'au suivi et évaluation en passant par la gestion de la mise en œuvre.

Du côté des autorités, plusieurs faiblesses sont à l'origine du faible développement du dialogue avec la société civile. Il s'agit en premier lieu de l'absence de cadre institutionnel. Les textes réglementaires inhérents à la matière font défaut, et s'ils existent (comme le décret-loi relatif à l'accès à l'information¹⁶), ils sont de création très récente. Ainsi dans une situation marquée par l'absence de références institutionnelles et de procédures de fonctionnement claires, la question est souvent restée tributaire des initiatives prises ici et là et qui obéissent le plus souvent à des appréciations personnelles de la part des acteurs institutionnels en question.

En fait, il n'y a pas de traditions de dialogue avec la société civile. Ainsi, dans un contexte où les mécanismes et les outils n'ont pas été développés, l'état du dialogue existant est soumis aux aléas de deux éléments pouvant être convergents : i) les initiatives prises au niveau des autorités et ii) l'état de la pression exercée par la société civile. Plusieurs constats confirment cette conclusion.

L'exemple de l'ANC est assez illustratif. En effet, l'ANC a développé des outils de dialogue avec la société civile en consacrant un comité, composé de 6 députés, chargé des relations avec la société civile. D'un autre côté, les six commissions constituantes de l'ANC ont invité des associations pour des séances d'écoute contribuant aux travaux de ces comités chargés de l'élaboration de la constitution. Par ailleurs, la société civile ne s'est pas contentée du dialogue participatif à l'intérieur des murs de l'ANC, le dialogue s'est surtout instauré à l'extérieur de l'enceinte de l'ANC à travers la pression qu'exerce les OSC quant à la formulation de son positionnement par rapport au projet de la constitution en revêtant un aspect revendicatif de manifestations ou sous forme de recommandations clôturant des travaux de séminaires et autres tables rondes.

Au niveau de l'Administration centrale, les mécanismes de dialogue existants ne sont pas appropriés par rapport aux exigences de la période transitoire actuelle. Il faut dire que très peu de mécanismes ont été développés. Les plus cités sont les « consultations nationales » qui étaient utilisés avant la révolution pour créer un « artifice » de participation qui n'était ni effectif ni efficace. Le dialogue le plus apparent actuellement revêt un aspect épisodique au grès de la

¹⁶ Décret-loi n° 2011-41 du 26 mai 2011, relatif à l'accès aux documents administratifs des organismes publics.

tenue de certaines rencontres ou séminaires. Par ailleurs, les responsables rencontrés s'ils croient fermement à l'utilité de la collaboration avec les OSC, ne proposent pas de mécanismes précis et restent souvent indécis quant au degré d'ouverture et de communication de données et d'informations par manque précisément de traditions en la matière.

Le manque de dialogue Autorité-OSC est surtout ressenti au niveau régional. En effet, la dimension régionale est quasi absente dans les champs d'intervention de la société civile en Tunisie. Cela s'explique en grande partie par l'absence d'élus régionaux et d'enjeux électoraux et par conséquent de tradition de vie démocratique à l'échelle régionale. La mise en œuvre des principes de décentralisation apportés par l'avant-projet de la constitution qui visent l'instauration d'une décentralisation à trois niveaux (local, régional et au niveau des districts) connaîtra certainement un développement important des activités des OSC à l'échelle régionale. Le dialogue actuel au niveau des régions revêt un aspect essentiellement politique à l'image du débat et des tiraillements politiques qui prospèrent pendant cette période transitoire.

Le niveau local constitue le champ de développement privilégié des OSC selon plusieurs responsables rencontrés. En effet, la société civile est principalement l'émanation des préoccupations citoyennes qui ont comme première dimension une portée de proximité et la démocratie est avant tout une question d'organisation des citoyens au niveau local. Ici, une grande diversité des situations est observée selon les régions dans le contexte actuel marqué par l'absence de conseils municipaux élus et leur remplacement par les délégations spéciales.

Les enjeux politiques ne sont pas absents dans le dialogue actuel entre les OSC et les collectivités locales. Cette question est d'avantage compliquée par l'existence du phénomène des « ligues de protection de la révolution » et de plusieurs associations alliées à Ennahda. Toutefois, les associations jouent un rôle non négligeable au niveau local et plusieurs exemples de collaboration réussie entre autorités et OSC sont cités. En fait, potentiellement, les OSC peuvent jouer un rôle plus important et peuvent prendre en charge certaines responsabilités et relier les collectivités locales pour la gestion de la ville. Cela nécessite la réalisation de plusieurs préalables dont notamment le développement d'une information partagée et accessible, l'instauration de mécanismes de participation et de concertation, la participation responsable et qualifiée au travail de planification des projets de ville. Les exemples d'outils cités concernent la stratégie de développement de ville, les chartes de villes, la participation aux projets d'investissement, la constitution de jurys citoyens.

En termes de perspectives, il faut noter que le manque de prérogatives des collectivités locales a inhibé considérablement le développement des activités associatives au niveau local. En effet, on constate une quasi-absence d'interventions des OSC dans des domaines fondamentaux comme l'éducation et la santé. Le fait que ces secteurs sociaux échappent aux prérogatives des communes n'a pas fait émerger un tissu associatif actif dans ces domaines. L'élargissement attendu des prérogatives des collectivités locales et la mise en place de la décentralisation au niveau régional ne manquera pas de s'accompagner par l'émergence d'une implication de la société civile dans ces domaines sociaux et le développement d'un dialogue et d'une collaboration avec les autorités tant à l'échelle locale que régionale.

1.4 Revue des études antérieures

L'ébullition sociale des 2 dernières années n'a pas manqué de susciter l'intérêt de différents partenaires techniques et financiers quant au devenir de la nouvelle société civile en Tunisie, à ses aspirations et à son rôle assumé durant cette phase transitoire et à ses besoins en vue d'en garantir la pérennité et la professionnalisation. Plusieurs études ont été lancées qui, tout en partageant le souci de prendre connaissance de la nouvelle donne de la vie associative, reflètent cependant les centres d'intérêt propres aux organismes commanditaires et débattent de

problématiques différentes. Face à une multiplication des études en cours et dans un effort de coordination et de partage de connaissances, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a organisé un atelier de restitution qui a vu la participation de nombreuses agences de développement et de coopération ainsi que d'ONG régionales et internationales dans l'objectif de faire connaître au public intéressé l'état actuel de connaissance sur la dynamique de la société civile à travers la présentation de différentes études¹⁷. Nous en présentons ici les grandes lignes à même nous permettre de mieux appréhender leurs originalités et apports.

1.4.1 Étude du REMDH

Il s'agit de l'étude intitulée « Établissement d'un répertoire des associations et ONG en Tunisie pour le renforcement des capacités d'influence et d'action des ONG de défense des droits de l'homme », Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme¹⁸ (octobre 2011). Cette étude constitue la première étude réalisée sur la société civile postrévolutionnaire. Elle visait l'objectif de dresser une cartographie du nouveau tissu associatif tout en « contribuant à l'élaboration d'une stratégie pour le renforcement de la capacité d'influence et d'action des associations et pour la promotion de la démocratie ». Ce faisant elle a rendu possible par recoupement des différentes sources, l'établissement d'un répertoire exhaustif de toutes les associations en date du 30 juin 2011, un travail d'autant plus important qu'un grand nombre de nouvelles associations n'avait pas été jusque-là répertorié voire ne jouissait pas encore de l'existence juridique et d'autres, encore nombreuses, n'ayant qu'une existence formelle loin de toute implication concrète sur le terrain.

Afin de cerner le vécu associatif, l'approche méthodologique de l'étude a mis à profit plusieurs outils quantitatifs et qualitatifs (administration à distance de 250 questionnaires, organisation d'entretiens et groupes de discussion) notamment en ce qui concerne le degré d'activité des associations, la mobilisation des ressources, les difficultés rencontrées par les nouvelles associations et leurs aspirations pour le futur. Il en résulte une première description « à chaud » de la vie associative postrévolutionnaire à même d'indiquer les grandes orientations d'appui différenciées selon qu'il s'agit d'anciennes ou de nouvelles associations.

L'étude a permis de relever d'un côté, l'indigence de la vie associative d'avant 14 janvier où parmi les « 9600 associations et ONG, selon les statistiques officielles, [...] une centaine seulement [était] réellement active dans les domaines du développement, de la promotion des droits de la femme et des droits de l'homme » alors que la plupart des structures restantes ressemblaient à des coquilles vides sans activité aucune. De l'autre côté, la nouvelle dynamique associative d'après 14 janvier semble se caractériser par :

- ❑ une défaillance systématique dans le suivi des nouvelles créations d'association. De ce fait, un grand nombre d'associations ne sont pas répertoriées ;
- ❑ une concentration géographique à prédominance des grands centres urbains : le Grand Tunis et dans une moindre mesure Sfax et ceci pour toutes catégories d'association confondues ;

¹⁷ Tenu le 27 juin 2012 cet atelier est suivi d'une note récapitulative retraçant les principales recommandations en matière d'appui futur à la société civile tunisienne.

¹⁸ Le Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme créé en 1997 est composé de plus de 80 membres représentant des organisations de défense des droits de l'Homme, des institutions et des personnes basées dans 30 pays de la région euro-méditerranéenne. Le Réseau défend les principes universels des droits de l'Homme. Ses membres sont convaincus de la valeur de la coopération et du dialogue à l'intérieur de ses frontières et au-delà. Bien qu'il se soit toujours porté aux avant-postes de la protection des défenseurs des droits de l'homme en Tunisie, ce n'est qu'après le 14 janvier 2011 qu'il a réussi à installer une Mission à Tunis. (Source : Étude du ReMDH)

- ❑ une émergence des régions de l'intérieur en matière des associations caritatives et /ou de développement notamment à Médenine et Gafsa mais aussi à Kairouan, Le Kef, Sidi Bouzid et Kasserine ;
- ❑ une prise de conscience de la problématique environnementale notamment dans la région de Nabeul ;
- ❑ une restructuration continue voire des arrêts d'activités ou des dissolutions de certaines associations, nouvelles et anciennes ;
- ❑ un repositionnement des grandes associations historiquement engagées dans la défense et/ou la promotion des droits humains à l'échelle nationale qui se sont trouvées de nouvelles vocations dans des thématiques en relation avec la transition démocratique ;
- ❑ une explosion d'un cyber-activisme associatif accompagné par une prolifération de la présence des associations sur le net. D'autre part, ces associations « de nouvelle génération focalisent leurs interventions sur des sujets en rapport avec les points à l'ordre du jour de la transition démocratique à savoir l'éducation civique, le chômage, la citoyenneté, la transparence, la parité électorale, la formation politique... ».

Dans un effort de décryptage de cette nouvelle réalité sur le terrain, l'étude pointe le dynamisme particulier des associations militant dans les domaines des droits humains, de la démocratie représentative, du développement local et de l'observation du processus électoral. Dans son analyse, l'étude conclut que ces associations « présentent des caractéristiques, des appartenances politico-culturelles, des modes de fonctionnement et des champs d'intervention très diversifiés. Certaines sont parvenues à mettre en place les conditions de leur durabilité alors que d'autres sont plus vulnérables. La plupart d'entre elles tentent de se renforcer en recherchant des stratégies individuelles ou collectives de développement. Elles ont besoin d'appui ciblé et adapté à leurs besoins, à leur dynamique et à leur éthique ». Si d'une façon générale, les besoins des associations sont très variés, c'est la viabilité financière de l'association qui semble constituer le besoin transversal de la nouvelle société civile. À noter à cet égard, un certain engouement envers les bailleurs de fonds étrangers considérés aussi comme un vecteur de crédibilité à l'internationale mais qui ne manque pas toutefois de susciter la méfiance notamment des associations anciennes. À ne pas négliger l'importance que l'étude accorde à la faible représentation des femmes dans les instances de direction des associations. Ces dernières restent par ailleurs, attachées à leur autonomie vis-à-vis du monde politique.

En ce qui concerne l'appui futur à cette société civile naissante mais aussi effervescente, l'étude propose deux modalités d'appui avec, d'une part, un appui « orienté à la demande » et, d'autre part, un appui à la « structuration de la demande ». Pour le premier, l'accent est particulièrement mis sur les Associations de Défense des Droits de l'Homme (ADDH) « aguerries et qui ont acquis des capacités relativement avancées ». Un tel appui, modulé en fonction de l'aide demandé ou le besoin exprimé se concrétiserait sous la forme de « formation à la carte, conseils, assistance pour l'élaboration d'études économiques ou techniques, mise en relation avec les institutions, etc. ». De l'autre côté, l'appui à la structuration de la demande, donnerait la priorité aux « ADDH en gestation ou en difficulté d'évolution d'un stade à un autre » avec à la clé « une démarche (qui), bien qu'apparentée à une intervention externe, reposera sur une définition participative des besoins réels. » Une telle démarche qu'on appellerait « personnalisée » inclut entre autre, « l'identification des besoins des groupes ciblés par l'action de l'association en vue de favoriser l'établissement de flux d'information entre les membres et les adhérents. ».

Au terme du travail de recensement, l'étude propose une nouvelle catégorisation des associations des droits de l'homme pour en assurer une meilleure visibilité dans l'objectif d'une plus grande capacité d'action et de synergie en matière de réseautage. À l'heure des profonds changements dans la dynamique associative l'étude a permis d'en quantifier les proportions et d'en dépeindre les contours ouvrant la voie à des investigations plus approfondies. À cet égard,

elle répond à une nécessité du moment fortement ressentie et offre une première ébauche qui intéresse tous les intervenants en relation avec la société civile tunisienne.

1.4.2 L'étude du PNUD

Le PNUD a réalisé en février 2012 une étude intitulée « État des lieux de la société civile tunisienne dans le secteur de la promotion d'une citoyenneté active ». L'étude du PNUD poursuit celle du REMDH en ce qui concerne l'exercice de mapping (ou de cartographie) en limitant toutefois, l'état des lieux du monde associatif aux seules associations intervenant « dans les domaines de l'éducation à la citoyenneté des jeunes et des femmes, afin de promouvoir leur engagement civique au niveau national, régional et local ». Le bilan dressé s'accompagne aussi bien par une analyse qualitative du contexte juridique et institutionnel dans lequel opèrent désormais les nouvelles OSC que par l'échafaudage d'une grille de besoins en renforcement des capacités des OSC tels que ressortis par les entretiens effectués avec des OSC. En effet, en plus de la mise à contribution des documents existants, l'étude est basée sur l'information recueillie auprès de 99 associations dans différentes régions du pays au travers des entretiens face à face.

C'est ainsi que l'étude articule ses conclusions principalement autour des aspects suivants de la vie associative :

- ❑ L'éducation à la citoyenneté appelle à l'élaboration d'un Plan d'Initiation pour la promotion d'une citoyenneté active en Tunisie traduisant notamment le besoin urgent « d'une définition et d'une structuration fédératrices du contenu, des approches et mécanismes d'éducation à la citoyenneté » mais aussi « de l'identification des acteurs associatifs porteurs de projets d'apprentissage et d'exercice d'une citoyenneté active. ». Un regard particulier sera porté envers les femmes et les jeunes « en tant que moteurs et garants d'une société citoyenne ».
- ❑ La priorité de l'apprentissage des pratiques de bonne gouvernance en tant que « fonctionnement interne démocratique et (une approche participative dans le rapport avec les adhérents, bénéficiaires ou participants à l'action de l'association ». Force est de constater que l'inertie du passé se fait particulièrement ressentir pour la plupart des associations sous la forme de gestion peu consensuelle reproduisant « l'image dominante dans la société à savoir le pouvoir unique, la présidence à vie, le décor démocratique ».
- ❑ L'utilité opérationnelle du réseautage tant « intra » qu' « inter » catégories. Dans le premier cas, l'effort doit consister à « mettre en réseau des associations appartenant à la même catégorie afin de coordonner leurs réflexions et leurs actions ». Si chaque acteur bénéficiera d'un espace propre d'interventions en matière de renforcement de capacités, ces interventions se réaliseront dans le cadre d'un « référentiel commun d'activités, de compétences et de formation ». Dans le deuxième cas, il s'agira de fédérer des associations dont les champs d'action sont certes, différents mais dont les objectifs pourraient, à un moment donné, coïncider. Une telle structuration paraît davantage souhaitable pour les associations de développement local.

Le développement du savoir-faire en matière de stratégies de communication permettrait aux associations une meilleure percée en direction à la fois de leurs populations cibles mais aussi de la société en général et le décideur en particulier. Dans ses grandes lignes, l'étude réitère la démarche et les conclusions de l'étude du PNUD notamment en ce qui concerne les stratégies d'interventions d'appui à la société civile. Le biais recherché envers les associations actives dans les domaines de l'éducation à la citoyenneté des jeunes et des femmes, n'enlève rien au mérite de l'étude de mettre l'accent sur l'importance de l'éducation à la citoyenneté devenue d'ores et déjà, « un enjeu capital pour l'édification de la Tunisie nouvelle - une Tunisie libre, prospère et démocratique qui privilégie le respect de la loi et le vivre ensemble » tout en cadrant davantage sur les besoins de fonctionnement interne de l'association – gouvernance, autonomie – ainsi que sur la nécessité de la mise en réseau et le développement de partenariat.

1.4.3 L'étude de l'Union européenne

La Représentation de la Commission de l'Union européenne en Tunisie a réalisé en mars 2012 une étude intitulée « Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne ». Cette étude peut être considérée comme un prolongement des deux premières études dans la mesure où elle vise à en approfondir des aspects particuliers notamment en matière de besoins d'appui à la société civile. Il s'agit là certes, d'une orientation propre à l'institution mais qui permet néanmoins de dresser un diagnostic spécifique à la société civile tunisienne, « en relation avec le contexte social, économique et politique actuel » dans l'objectif d'éviter « des solutions standards ou passe-partout ».

Fondée sur une approche participative à travers l'organisation de 6 ateliers régionaux et avec la participation de 150 associations l'étude devrait permettre d'identifier « les principaux types et niveaux d'action visant à renforcer leurs capacités et compétences en tant qu'acteur du dialogue politique, acteur dans la construction d'un État de droit, et dans l'appui au développement socio-économique ». En dressant un diagnostic de la société civile à travers une analyse SWOP adressée à 62 associations, l'étude met en avant par de-là l'enthousiasme désormais emblématique de la période, le manque d'organisation de la société civile tunisienne, ancienne ou récente et son besoin de fédérer les énergies pour une meilleure efficacité. Le diagnostic global qu'elle dresse sert de point de départ à l'établissement d'un plan d'action orienté essentiellement vers le renforcement des capacités des OSC tunisiennes. C'est ainsi que l'étude identifie de nombreuses faiblesses de la société civile qui peuvent être présentées comme suit :

□ En matière de capacités d'action des OSC :

- faible développement des organisations de base ;
- relations problématiques et distance entre les organisations de la société civile et les citoyens au niveau local et dans le travail de terrain (communication, collaboration, dialogue, etc.) ;
- écart entre organisations de la société civile et le terrain ou les citoyens de base ;
- associations féminines trop peu représentatives ou populaires ayant une mauvaise image ;
- présence trop faible de la femme dans les associations (autres que les associations féminines) ;
- existence de clivages inter-associatifs correspondant à des clivages de la société tunisienne ;
- connaissance insuffisante des expériences associatives nationales et étrangères pertinentes ;
- insuffisances en matière de communication, d'échange, de coopération, synchronisation, et de collaboration entre associations ;
- compétences insuffisantes en matière de gestion associative, de communication interne ;
- capacités insuffisantes en matière d'élaboration de visions et stratégies d'action, de focalisation opérationnelle, de planification, de programmation, d'identification, de formulation et de montage de projets ;
- connaissances insuffisantes dans les domaines spécifiques d'intervention des associations ;
- disponibilité insuffisante d'informations techniques, de données, ou d'études, etc. ;
- moyens financiers insuffisants et non durables pour réaliser les projets, équiper les associations et couvrir leurs frais de fonctionnement ;
- absence de culture citoyenne et associative ;

- manque d'expérience du travail associatif et de travail de groupe ;
 - manque de procédures de gestion transparentes ;
 - personnification des associations autour de leaders associatifs ;
 - impacts insuffisants des formations habituelles ;
 - faiblesse et volatilité du nombre d'adhérents et de membres actifs bénévoles des associations et faible représentativité des organisations de la société civile ;
 - problème de motivation des associations ;
 - insuffisante capitalisation de l'action associative.
- En matière d'environnement d'action des OSC :
- relations problématiques avec les acteurs étatiques ;
 - absence de confiance réciproque ;
 - non-respect des textes et absence d'accès à l'information ;
 - pas de prise en compte par les acteurs étatiques des informations, études et demandes émanant des OSC ;
 - projets de l'État conçus de manière non participative ;
 - rôle/fonctionnement/action inappropriés de certains acteurs censés venir en appui au développement local, tel que bureaux d'étude, organismes de formation, etc. ;
 - impacts trop faibles de la société civile tunisienne en matière de dialogue politique et de développement au niveau local, régional et national) ;
 - non concrétisation des actions planifiées de manière participative et en partenariat
 - visibilité et crédibilité insuffisantes des OSC et de leur activité ;
 - manque de formateurs et accompagnateurs au niveau local et régional ;
 - difficultés de communication entre OSC et partenaires techniques et financiers ;
 - lourdeur et multiplicité des formats et procédures des partenaires techniques et financiers ;
 - persistance des disparités interrégionales.

Les deux tableaux suivants synthétisent les forces et faiblesses des OSC en Tunisie ainsi que les problèmes et les opportunités de l'environnement de la société civile tels qu'ils se dégagent de l'étude réalisée par la Représentation de la Commission de l'Union européenne en Tunisie :

Tableau 3 : Société civile tunisienne, Aspects positifs et Aspects négatifs

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme, engagement, militantisme, solidarité • Compétence et expérience pour une partie des organisations de la société civile en matière de fonctionnement associatif, et pouvant être partagée et transférée aux autres organisations • Des histoires à succès techniques et institutionnels, directement valorisables • Un potentiel humain important et une connaissance intime du terrain chez les acteurs de la société civile provenant des groupements de base, des milieux ruraux et péri-urbains, des groupes informels) • Des capacités pointues de certaines organisations de la société civile dans des domaines précis, par exemple les techniques, de communication, de lobbying, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisante proximité du terrain et des populations • Capacités internes de gestion, gouvernance, bénévolat, vision et positionnement stratégique, planification, communication, formulation de projets, capitalisation, etc.) insuffisantes chez une majorité d'organisations de la société civile capacités insuffisante en terme de: techniques de, communication, plaidoyer/lobbying, approche participative, partenariale, identification, montage et suivi de projets, connaissance des sources de financement • Atomisation des organisations de la société civile, voir rivalité et concurrence • Structuration et collaboration rudimentaire entre organisations

Tableau 4 : Environnement de la Société civile tunisienne, problèmes et opportunités

Opportunités	Problèmes
<ul style="list-style-type: none"> • L'ample offre d'appuis financiers et techniques extérieurs, de la part des Partenaires techniques et financiers et autres sources • La volonté politique d'accorder une place importante aux organisations de la société civile en Tunisie • La volonté politique de concrétiser la décentralisation, la dévolution et la déconcentration • La possibilité de nouer des partenariats internationaux, sud-sud et sud-nord 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre législatif et juridique parfois problématique: fiscalité, financement, ONG internationales, etc. • Absence de cadre institutionnel de concertation et collaboration des acteurs étatiques avec les organisations de la société civile • Complexité et difficulté de communication avec les partenaires techniques et financiers • Formations pas toujours efficaces et pas de mise à disposition de manuels, guides, etc. • Financements externes limités, de la part des sponsors, État, et partenaires techniques et financiers • Les intervenants extérieurs continuent à privilégier les métropoles et les zones côtières

Source : « Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne », Représentation de la Commission de l'Union européenne en Tunisie (mars 2012)

L'analyse des faiblesses de la société civile n'omet pas de signaler « une certaine polarisation qui correspond à des visions et des modèles de civilisation relativement contrastés. ». Cette opposition conceptuelle pourrait alimenter des relations conflictuelles notamment sur le terrain où les associations auront tendance à fortement se démarquer les unes des autres. De l'autre côté, le faible ancrage de la société civile dite « formelle » dans les couches sociales défavorisées rend problématique la représentativité des préoccupations citoyennes. L'étude conclut que cette distorsion du monde associatif en fort décalage avec les populations dont il prétend défendre la cause risque de rendre ces dernières « cibles de l'action de ces associations plutôt que les acteurs de leur propre développement. ».

Par ailleurs, l'étude traite aussi bien du rôle de l'État et ses relations avec la société civile que de la sollicitation des organismes techniques et financiers à vocation de soutenir l'éclosion et le développement d'une société civile responsable, organisée et efficace. À cet effet, l'étude met en avant l'absence d'une vision commune et partagée dans les relations de la société civile avec les autorités. Tout en reconnaissant « le poids du passé » l'étude souligne les sentiments de prudence voire de méfiance mutuelle mais aussi le reflet d'une absence quasi-totale d'espace et de mécanismes d'échanges et de concertation.

Enfin, l'étude a analysé les initiatives mises en œuvre par plusieurs organismes de coopération technique et financière et a recommandé à œuvrer vers une meilleure coordination entre les acteurs.

1.4.4 L'étude de la BAD

La Banque Africaine du Développement (BAD) a réalisé en mai 2012 une étude intitulée « La gouvernance participative en Tunisie : Améliorer la prestation des services publics à travers des partenariats État-citoyen ». L'étude de la BAD introduit d'emblée une nouveauté quant au cadre d'analyse présenté à savoir celui de la gouvernance participative. Reposant sur le principe que la prise de décision publique relève du droit et du devoir du citoyen, la gouvernance participative se réfère aux processus et aux mécanismes dont le rôle est de « renforcer le pouvoir des citoyens et citoyennes à influencer et partager le contrôle dans le processus décisionnel de l'Administration publique qui influent sur leur vie ». C'est sur la capacité actuelle des OSC à promouvoir et assumer ce rôle que s'est focalisée l'étude de la BAD dans l'objectif de contribuer « à une meilleure gouvernance et une amélioration de la prestation des services publics en Tunisie (...notamment) concernant les trois principaux secteurs sociaux que sont l'éducation, la santé et les affaires sociales ».

Or, la nouveauté de cette étude s'étend aussi à l'approche méthodologique utilisée qui en plus des analyses qualitatives et quantitatives des différents acteurs publics et de la vie associative (à travers des entretiens et l'administration de questionnaires) a impliqué près de 500 personnes dans des entrevues ou discussions de groupes tout en élaborant une cartographie des OSC.

L'étude conclut à son tour par offrir des points de repère en ce qui concerne les capacités et les besoins de la société civile en se focalisant en particulier, sur l'analyse des éléments clés de la gouvernance participative en Tunisie en tant qu'environnement indispensable à l'accomplissement du rôle de la société civile et en particulier :

- ❑ Le droit à l'information, le pilier de tout processus consensuel à la base de la gouvernance participative. Sans une information libre et accessible, point de société civile capable de s'ériger en interlocuteur constructif. Si sur ce plan la Tunisie souffre d'un handicap flagrant lié à une « culture du secret » mais aussi à la lourdeur administrative il n'en reste pas moins que les nouveaux développements législatifs, politiques et administratifs sont prometteurs d'un plus grand accès aux informations et à l'administration publique. Or, la grande majorité des associations ne sollicitent pas ou très rarement, des documents émanant des pouvoirs publics limitant ainsi leur capacité de contre-pouvoir et de force de proposition. Il en découle la nécessité d'intervention urgente pour « stimuler la demande pour l'information publique, la sensibilisation et l'éducation des usagers des services publics et des fonctionnaires sur les dispositions consacrant le droit d'accès à l'information public ». Cette stimulation à plus d'information devient d'autant plus importante lorsqu'on sait qu'au moment où la vie associative repart d'un nouvel élan, le désintérêt des citoyens envers les affaires publiques en emboîte le pas.
- ❑ L'expression citoyenne à travers de mécanismes formels et reconnus qui jusqu'à l'heure ne sont pas mis en place. Si les tunisiens ont vaincu la peur et gagné la liberté de s'exprimer encore faut-il que leur voix soit entendue sans entraves. À ce niveau, l'existence à côté d'espaces et/ou d'initiatives informels de « plates-formes de communication plus organisées et plus directes entre les citoyens et les autorités » est un facteur déterminant. Or, en l'absence de tels mécanismes, une minorité des associations déclarent être « régulièrement ou souvent consultées par des services publics et/ou des élus sur les politiques publiques liées aux intérêts et activités de leur organisation ». La création de ces mécanismes de consultation devient donc, une priorité tant au niveau local que national. Cette initiative sera aussi appréciable en ce qu'elle permettra une réconciliation du citoyen voire de la confiance envers les autorités.
- ❑ En dépit de la prolifération des associations, l'implication des citoyens dans la « vie associative » constitue aujourd'hui un facteur de faiblesse de la société civile. L'étude montre que le nombre médian des membres d'une association ne dépasse pas 26 personnes. Ce déficit de mobilisation provient, de l'aveu même des associations, d'un manque de conscientisation des citoyens. Cette capacité réduite des associations à fédérer les citoyens et en devenir les porte-paroles est à la base d'une forte demande récurrente de la part des associations pour des formations en matière de mobilisation sociale et de conscientisation citoyenne.
- ❑ La refonte des relations État-citoyen exige que l'on dépasse la logique jusqu'à l'heure à l'œuvre pour la majorité des tunisiens « d'exiger de l'Administration des actes concrets plutôt qu'à choisir d'agir soi-même en concert avec l'Administration, en vue d'améliorer la situation collective ». Bien entendu, sur ce plan l'initiative revient aux Autorités à devoir garantir à la société civile la place qui lui revient. La décentralisation pourrait à cet effet, constituer un bon mécanisme de partage de rôles. Toutefois, si tous les acteurs s'accordent à reconnaître le rôle de la société civile, peu est fait pour une synchronisation commune du travail.

À noter également, le lancement de deux autres études par le Center of Arab Woman for Training and Research (CAWTAR) et l'Institut arabe des droits de l'homme portant respectivement sur un diagnostic des capacités des OSC et le rôle de la société civile perçu sous l'angle des droits de l'homme, qui à l'heure actuelle sont encore en cours d'élaboration.

En définitive, par de-là le recoupement fréquent des informations émanant de ces études dont il faut reconnaître une certaine complémentarité, il importe de souligner en ce qui nous concerne ici, qu'en matière de diagnostic des capacités, les approches méthodologiques de ces études, lorsqu'elles existent, privilégient une démarche d'ensemble descriptive et non analytique fondée sur l'auto-évaluation des associations en dehors d'un cadre cohérent d'analyse jugé « normatif ». C'est précisément sur ce point que l'étude de la Fondation pour le Futur entend apporter une contribution particulière : proposer un cadre analytique et un outil d'évaluation inspirés par les bonnes pratiques de gestion des OSC.

2. Les capacités des OSC en Tunisie

2.1 Méthodologie

Telle que décrite dans les termes de référence, l'étude consiste en une certaine évaluation des capacités des OSC. D'une façon générale, l'évaluation de la société civile est définie comme « un processus qui permet de comprendre et d'analyser le contexte et les dimensions organisationnelles des OSC en se fondant sur une série de principes, d'indicateurs et d'autres informations ». Or, l'analyse du mouvement associatif résulte d'un triple diagnostic portant sur : (i) la structure organisationnelle et notamment la gestion des ressources humaines et la gouvernance, (ii) son indépendance financière et morale ainsi que (iii) sa vitalité i.e. sa capacité de concrétiser les projets portés. Certes, les critères d'évaluation des aspects ci-dessus et les indicateurs qui les matérialisent sont variés et dépendent à la fois de l'échelle de l'évaluation (échelle individuelle, sectorielle ou nationale voir internationale) que des objectifs de l'évaluation et de l'information existante.

Il existe aujourd'hui, deux types d'évaluation des OSC. Un premier type d'évaluation s'adresse à une association particulière ou à un groupe d'associations qui partagent le même thème d'intervention. L'autre type d'évaluation a trait à l'ensemble du secteur de la société civile. Il s'intéresse généralement au fonctionnement des ONG dans un pays donné ou dans un secteur d'activité donné. Devant cette diversité, il s'ensuit l'utilisation de différents outils d'évaluation de la société civile. Toutefois, quel que soit le niveau de l'analyse visé, toute évaluation est appelée à traiter des mesures différentes certes, des cinq dimensions suivantes : i) les capacités internes, ii) l'engagement, iii) la gouvernance, iv) l'impact des projets menés et v) l'efficacité des relations/interactions avec les multiples acteurs de la vie publique et/ou politique.

Encadré 1 : Les dimensions de l'évaluation

Capacités :

- Le personnel est-il suffisamment nombreux pour prendre en charge les activités du programme/projet ?
- Le cas échéant, l'organisation a-t-elle un partenariat avec d'autres ONG et OSC qui se sont fixées des missions et valeurs similaires pour appuyer la réalisation d'objectifs communs ?
- Le personnel est-il régulièrement formé ?

Engagement :

- L'association organise des consultations avec les principales parties prenantes à des moments précis, afin de favoriser le débat sur les questions de politiques, de plaidoyer, d'évaluation des besoins, de financement, de conception du projet, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de l'impact.
- Engagement en tant que responsable officiel, membre actif, membre inactif dans d'autres associations ou groupes communautaires.

Environnement :

- La législation sur les OSC devrait prévoir qu'il soit relativement rapide, aisé et peu onéreux pour tous (personnes physiques ou morales) d'enregistrer une association comme personne morale ou de la constituer en société. En pratique, l'État ne crée pas de barrières pour la création d'OSC anti-corruption ou qui défendent la bonne gouvernance.

Gouvernance :

- L'OSC démontre qu'elle utilise ses ressources de façon responsable et transparente, comme convenu.
- L'OSC rend compte aux donateurs et autres parties prenantes en temps voulu.
- La procédure adoptée pour la nomination de membres au Conseil d'administration est démocratique.
- L'OSC intègre les leçons tirées des évaluations de projets et programmes dans les processus de planification stratégique.

Impact :

- Quels sont les changements dans la vie des gens qui peuvent être imputés aux programmes de l'ONG ?

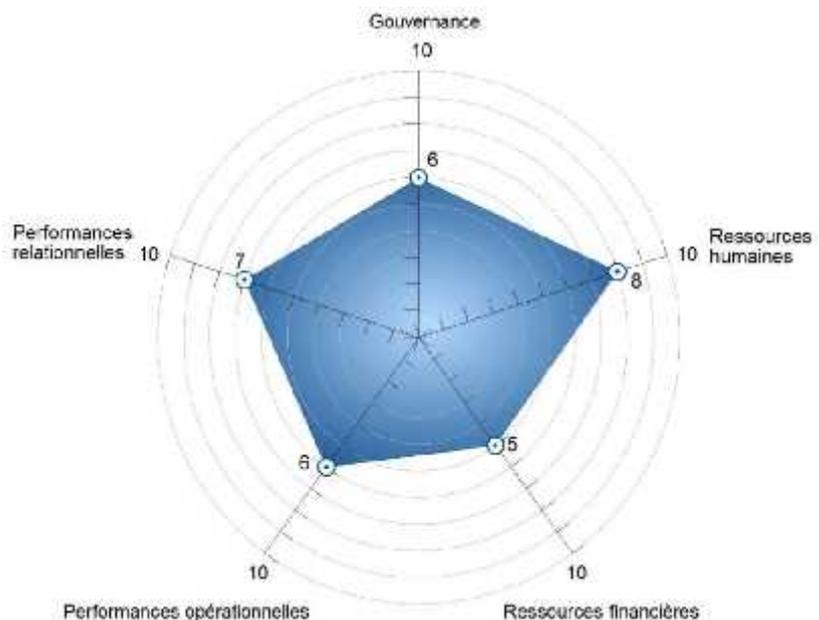
2.1.1 L'indice de capacité

Étant donné l'étendue et les objectifs de cette étude, la méthodologie proposée est axée sur une évaluation qualitative des capacités des OSC œuvrant dans les domaines de droits de l'homme, de la citoyenneté et de la démocratie en vue d'identification des champs potentiels de la FFF pour leur renforcement (capacity building). Elle visera, à travers la construction d'un indicateur de capacité des OSC, à décrire et à évaluer les différentes composantes de leur organisation et performance et notamment :

- ❑ la gouvernance : nature de la participation citoyenne, la transparence, l'autonomie morale, la capacité de s'auto-évaluer, la capacité de gestion ;
- ❑ les ressources humaines : la capacité de mobiliser les militants, la responsabilisation et motivation du personnel ;
- ❑ les ressources financières : la capacité de lever des fonds, l'indépendance financière ;
- ❑ les performances opérationnelles : l'impact des actions entreprises, l'influence sur les politiques publiques, la réponse aux intérêts sociaux, l'autonomisation des citoyens ;
- ❑ les performances relationnelles : la capacité d'interagir avec son environnement (média, réseautage, etc.) ;

L'indicateur des capacités proposé en tant qu'outil de recherche sert à la fois au diagnostic actuel des OSC pour cette étude mais peut être mis à profit ultérieurement dans des évaluations individuelles que la Fondation pour le Futur pourra éventuellement mener avec d'autres OSC en Tunisie. Les OSC étudiées seront analysées et positionnées selon l'indice de capacité en tant qu'indice synoptique synthétisant les 5 composantes de la capacité. Le graphique ci-contre en présente une illustration :

Graphique 9 : Structure de l'indice de capacité



Les études disponibles montrent que les pratiques de la bonne gouvernance semblent être absentes dans le fonctionnement des ONG. Il y a là non seulement l'inertie du passé avec son lourd héritage en matière de manque de transparence et d'approche non participative dans la gestion et la prise de décision mais aussi une réelle méconnaissance de ces pratiques que les OSC n'ont pas manqué de souligner. De l'autre côté, et malgré une réelle bonne volonté observée sur le terrain, l'existence de nombreuses complémentarités entre différentes OSC n'est pas toujours bien repérée et mise à profit par les associations. Ces dernières auraient tout à gagner d'une mise en réseau efficace, d'échange d'informations et d'expériences ce qui présuppose un savoir, un savoir-faire et des mécanismes de collaboration. Cette incapacité de tirer profit du travail de l'autre se reflète aussi dans la difficulté de communication : les associations semblent peu outillées à « percer dans la direction des populations cibles ni envers la société pour l'information et le recrutement ».

2.1.2 Collecte des données et de l'information

Le champ d'investigation de l'étude couvre les OSC qui opèrent dans le domaine des droits de l'homme, de la démocratie et de la citoyenneté. L'information sera collectée à un premier niveau auprès des OSC elles-mêmes et à un deuxième niveau, auprès des acteurs impliqués dans l'appui et le financement de la société civile (bailleurs de fonds et institutions). La collecte de l'information s'est basée sur les modalités suivantes.

2.1.2.1 Phase 1 : Recensement des OSC concernées par l'étude

La préparation d'une liste exhaustive des OSC qui s'activent dans les domaines concernés par l'étude est un passage obligatoire à toute analyse. À l'heure actuelle une telle liste n'existe pas. Ceci est essentiellement dû au fait que la catégorisation des associations en vigueur est plutôt sommaire et recense les OSC concernées dans une catégorie très vaste d'intitulé « association de développement ». De l'autre côté, étant donné la dynamique de création des OSC, le répertoire des OSC établi par le REDMH jusqu'à l'horizon de juin 2011 n'est plus actuel et sa mise à jour s'impose. Pour ce faire, un travail de documentation et de recoupement d'information a été effectué à travers notamment le concours du Centre d'information, de Formation, d'Études et de Documentation sur les Associations (IFEDA). Bien que le nombre des OSC auxquelles s'intéresse l'étude ne puisse être connu avec précision, les hypothèses retenues dans le tableau suivant aboutissent à une estimation d'environ 300 jeunes d'associations actives œuvrant dans le domaine des droits humains¹⁹. Par rapport à cette estimation, un taux d'échantillonnage de 10% à retenir dans la cadre de la présente étude abouti à un échantillon formé d'une trentaine d'associations.

Tableau 5 : Estimation du nombre des jeunes associations actives œuvrant dans le domaine des droits humains (juillet 2012)

Catégorie	Nombre d'associations créées entre janvier 2011 et juillet 2012	Hypothèse 1 : Pourcentage d'associations actives	Hypothèse 2 : Pourcentage d'association œuvrant dans le domaine des droits humains	Estimation du nombre d'associations actives œuvrant dans le domaine des droits humains
Associations à caractère général	637	50%	50%	159
Associations de développement	584	50%	30%	88
Associations féminines	60	50%	90%	27
Associations scientifiques	374	50%	15%	28
Total	1 655	50%	36%	302

2.1.2.2 Phase 2 : Tri d'un échantillon d'OSC à contacter

L'échantillon faisant l'objet de l'étude avait pour vocation de fournir un aperçu global de l'activité associative post-révolutionnaire et de retenir les catégories d'associations qui entrent dans le cadre du mandat de la FFF œuvrant dans le domaine des droits humains et présentant un besoin d'appui pour le développement de leurs activités. L'objectif est loin d'être un objectif de représentativité statistique dans le sens d'élaboration d'un recensement exhaustif de cette catégorie d'association, mais plutôt un objectif de recherche d'appréhension de ces jeunes association en relevant leurs principales caractéristiques en termes de capacités et de définir les besoins adjacents pour les renforcer. De ce fait, la constitution de l'échantillon relevait à la fois d'une couverture régionale adéquate avec notamment une forte prise en considération des régions de l'intérieur du pays, mais aussi d'un souci d'opérationnalité vis-à-vis de l'objectif de

¹⁹ Ces données correspondaient à la situation prévalant au mois de juin 2011 au moment de l'élaboration de l'échantillon servant à l'enquête.

l'étude. Comme présenté plus haut, il s'agissait, de retenir des OSC qui n'ont pas qu'une existence officielle mais ayant déjà mené des actions concrètes, soient-elles ponctuelles ou se trouvent engagées dans des projets de court ou de moyen terme. L'objectif étant d'aboutir à un échantillon formé d'une trentaine de jeunes associations actives dans le domaine des droits humains parmi les 300 estimées en privilégiant les régions de l'intérieur. Dans ce sens et en premier lieu, l'équipe a exploité la base de données des OSC constituée par le bureau de FFF à Tunis en retenant en priorité les OSC qui ont fait l'objet d'une appréciation globale positive de la part de la FFF. Cette première liste a été ensuite enrichie par d'autres associations suite aux consultations des résultats des études antérieures, aux entretiens avec des personnes ressources au niveau de l'IFEDA et d'autres organismes aussi bien à Tunis que dans les régions. Au total, l'échantillon comprend 34 OSC qui ont fait ainsi l'objet du diagnostic des capacités²⁰. La liste détaillée des OSC enquêtée est jointe en annexe.

2.1.2.3 Phase 3 : Visites de terrain et déroulement de l'enquête auprès des OSC retenues

Préparatifs et prise de contact

Les préparatifs de la mission des entretiens avec les OSC participant à l'étude ont débuté à la fin du mois de mai 2012 avec l'arrêt définitif de la liste des OSC. Le démarrage de l'enquête a été ralenti notamment en raison des changements survenus au niveau des associations qu'il s'agisse des personnes ressources ou de leurs coordonnées et aussi de la nécessaire mise en confiance des personnes contactées pour mobiliser leur adhésion pour la participation à l'enquête. Par ailleurs, cette phase a vu la rédaction d'un guide d'entretien et sa soumission au bureau de la Fondation à Tunis et dont les commentaires ont été pris en considération dans sa mouture finale.

Démarrage et test du guide d'entretien

La première phase des entretiens a démarré le 14 juin 2012. En dépit d'une pratique systématique tout au long de la mission qui consistait à reconfirmer les rendez-vous, l'équipe s'est trouvée à maintes reprises dans des situations de désistement de dernier moment et dans l'obligation, une fois sur place, de se mettre en contact avec d'autres associations candidates qui satisferaient les conditions de l'étude. Les premiers entretiens effectués ont permis de mieux préciser la charge du guide d'entretien et d'adapter les questions aux réalités des jeunes associations notamment en ce qui concerne leurs attentes/besoins. Ainsi, il a été décidé de consacrer une partie spécifique dédiée à la définition des besoins des associations.

Déroulement de la mission

La deuxième phase des entretiens s'est déroulée pendant toute la seconde moitié du mois de juin en démarrant dans la région du Nord-Ouest et en terminant avec les visites dans la région du Sud-Est. Les horaires et lieux des entretiens ont été aménagés en fonction des conditions climatiques particulièrement rudes durant cette période estivales dans plusieurs régions. Dans quelques cas (Tozeur, Sidi Bouzid) le calendrier des visites a dû subir des modifications en raison de la situation sur place, parfois tendue en rapport avec des mouvements de protestations et les événements survenus dans les régions.

²⁰ L'échantillon initial comprenait 35 OSC qui ont fait l'objet d'une visite de terrain et d'un entretien. Nous avons estimé que l'une d'entre elles, ne répondait pas aux exigences que nous nous étions données en termes d'intensité d'activité. Par conséquent, notre analyse se base sur les 34 associations restantes.

Nettoyage et compilation des réponses

Cette étape de travail a été assurée pendant le mois de juillet. Ce mois a vu aussi le suivi avec une quinzaine d'associations du remplissage et du retour de la liste des besoins proposée séparément aux associations. Cette étape a coïncidé avec un autre volet de la mission à savoir les entretiens avec les bailleurs de fonds. Le chevauchement de ces 2 activités combiné avec la période estivale a occasionné un retard non négligeable dans le traitement des questionnaires des associations étalé tout au long du mois d'août 2012

2.1.2.4 Phase 5 : Entretiens avec des bailleurs et des responsables du secteur public

Un certain nombre de donateurs internationaux présents en Tunisie et particulièrement actifs dans le soutien de la société civile dans les domaines d'intérêt pour l'étude seront contactés. L'objectif de ces entretiens est de comprendre le positionnement, présent et futur, des bailleurs de fonds de même que d'obtenir leur impression/perception quant aux changements vécus et espérés des OSC concernées par l'étude.

Une liste des bailleurs de fonds a été proposée au bureau de la Fondation dès la mi-juin accompagnée d'un guide d'entretien à cet effet. L'expérience de l'équipe a rendu possible un choix varié de contact de bailleurs de fonds et le bureau de la FFF de Tunis a aidé dans la prise de contact avec les bailleurs de fonds.

Quant aux entretiens avec les responsables du secteur public, en raison des difficultés rencontrées, ils ont été limités à des entretiens avec la tutelle des collectivités locales (directeur général des collectivités publiques locales), IFEDA (Directeur général de IFEDA). Par ailleurs, les entretiens avec des bailleurs comme VNGi et GIZ CoMum ont permis d'appréhender l'état du dialogue instauré entre les associations et les délégations spéciales des municipales dans plusieurs villes du pays. Les résultats de ces entretiens sont présentés plus haut (section 1.3.2).

2.1.3 Outils d'analyse de l'information

L'information a été collectée au travers l'administration de questionnaire et de guide d'entretiens élaboré pour les visites des OSC sur terrain ainsi que pour les contacts avec les bailleurs de fonds. L'utilisation des guides d'entretiens élaborés autour de questions précises, rendra possible de décrire le mode de fonctionnement des OSC et des bailleurs de fonds ainsi que leurs visions pour le futur.

Trois outils ont été utilisés :

- Questionnaire pour les enquêtes auprès des OSC (voir Annexe 7)
- Grille d'estimation des besoins des OSC (voir Annexe 6)
- Guide d'entretien auprès des Bailleurs et partenaires (voir Annexe 8)

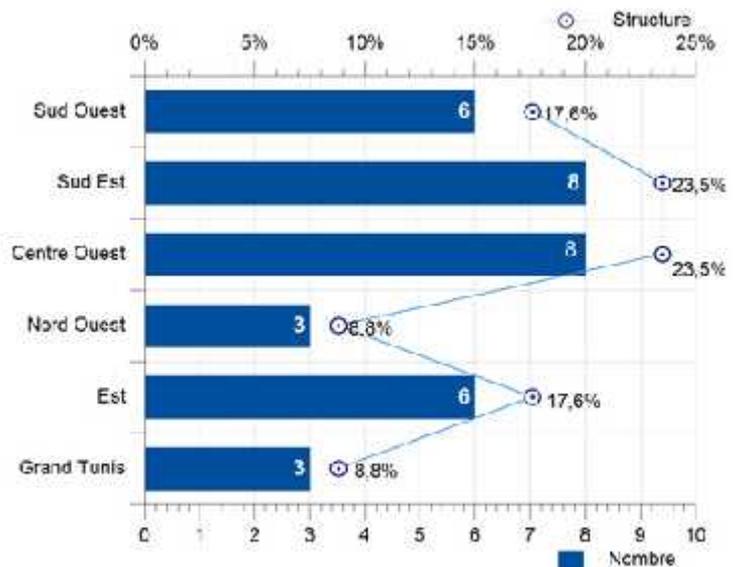
2.2 Caractéristiques générales des associations

Il faut rappeler que par référence à l'objectif de l'étude exposé plus haut et compte tenu de la taille réduite de l'échantillon et de la catégorie des OSC ciblée par cette étude, les résultats de l'enquête ne peuvent être considérés statistiquement représentatifs de la situation des organisations de la société civile en Tunisie. La trentaine d'associations concernées par la présente enquête représente environ 10% de la catégorie des jeunes associations actives œuvrant dans le domaine des droits humains. Les résultats de l'enquête peuvent être considérés représentatifs dans leur globalité de cette catégorie d'association avec, dans certains cas, des réserves quant à la signification de la représentation par région.

2.2.1 Répartition régionale et champs d'action des associations

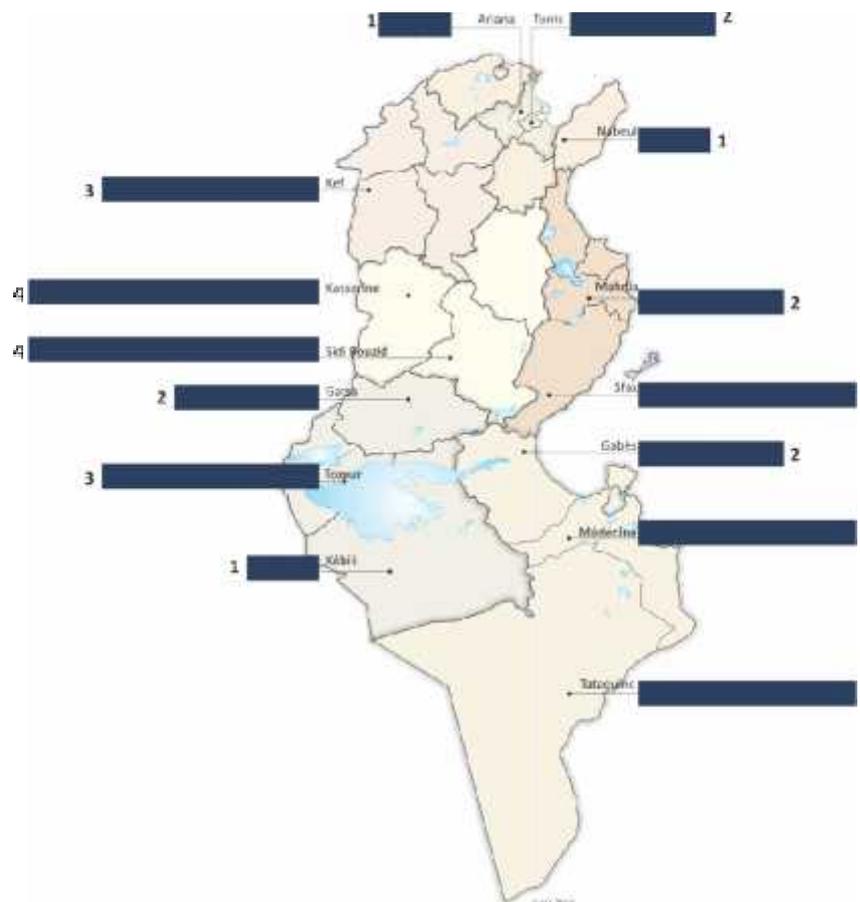
Les régions de l'intérieur du pays à savoir, l'Ouest et le Sud, représentent plus de 2/3 des associations visitées. Par de-là les considérations de l'étude, cette représentation des régions de l'intérieur se devait aussi de refléter l'effervescence associative qu'ont connue ces régions après les changements politiques de 2011. Par ailleurs, au titre de notre analyse, nous avons procédé à un regroupement des régions du Nord Est et du Centre Est en une seule région (Est) qui traduirait mieux le contraste entre le littoral du pays et la région du Grand Tunis, réputés plus dynamiques et les autres régions de l'intérieur, davantage marginalisées.

Graphique 10 : Répartition des associations enquêtées par région



La constitution de l'échantillon des associations répondait aussi à un souci d'une répartition équilibrée entre les différents gouvernorats en vue d'une meilleure représentation de la vie associative dans le pays. C'est ainsi que les 34 associations de l'échantillon recouvrent 11 gouvernorats selon les détails suivants :

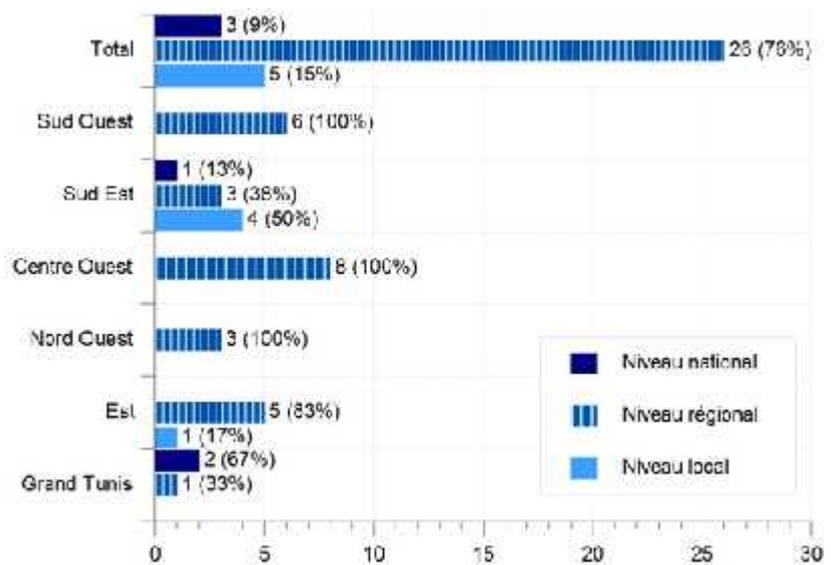
Carte 2 : Répartition des associations enquêtées par gouvernorat



- Région du Grand Tunis : Gouvernorats de Tunis (2) et Ariana (1) ;
- Région de l'Est : Gouvernorats de Nabeul (1), Mahdia (2) et Sfax (3) ;
- Région du Nord-Ouest : Gouvernorat de Kef (3) ;
- Région du Centre Ouest : Gouvernorats de Kasserine (4) et Sidi Bouzid (4) ;
- Région du Sud Est : Gouvernorat de Gabès (2), Médenine (3) et Tataouine (3) ;
- Région du Sud-Ouest : Gouvernorats de Gafsa (2), Tozeur (3) et Kébili (1).

Pour la plus grande majorité des associations, l'échelle géographique des actions entreprises ou envisagées, s'étend à un niveau régional, c.-à-d. le gouvernorat. Cette situation provient essentiellement du fait que les motivations des fondateurs des associations sont profondément ancrées au contexte local et reflètent le décalage entre la réalité et les aspirations de développement socio-économique des populations.

Graphique 11 : Couverture géographique des activités des associations



Si la vie associative au niveau régional regroupe une diversité de domaines d'activité et/ou de public cible, les associations à envergure locale (ville, délégation) sont davantage concernées par un public plutôt particulier tel que les personnes à besoins spécifiques (personnes âgées, prisonniers, blessés de la révolution, orphelins, mères célibataires). À l'opposé, les associations opérant à l'échelle du pays relèvent plus de la défense des droits politiques ou catégoriels (tel que le droit de la femme) et dont les actions s'adressent à un public très large et varié.

2.2.2 Catégorisation et domaines d'activités

Selon la nomenclature en vigueur, les associations à caractère général sont les plus présentes (40%) dans notre échantillon suivies à part égale (près de 20%) par les associations de développement et celles féminines. Toutefois, cette catégorisation risque de confondre diverses réalités sur le terrain en ce qui concerne les activités menées. En effet, le réveil associatif spontané qui répondait à un besoin d'expression refoulé, c'est traduit par une variété d'actions qui pourraient difficilement être classées dans une seule catégorie d'association.

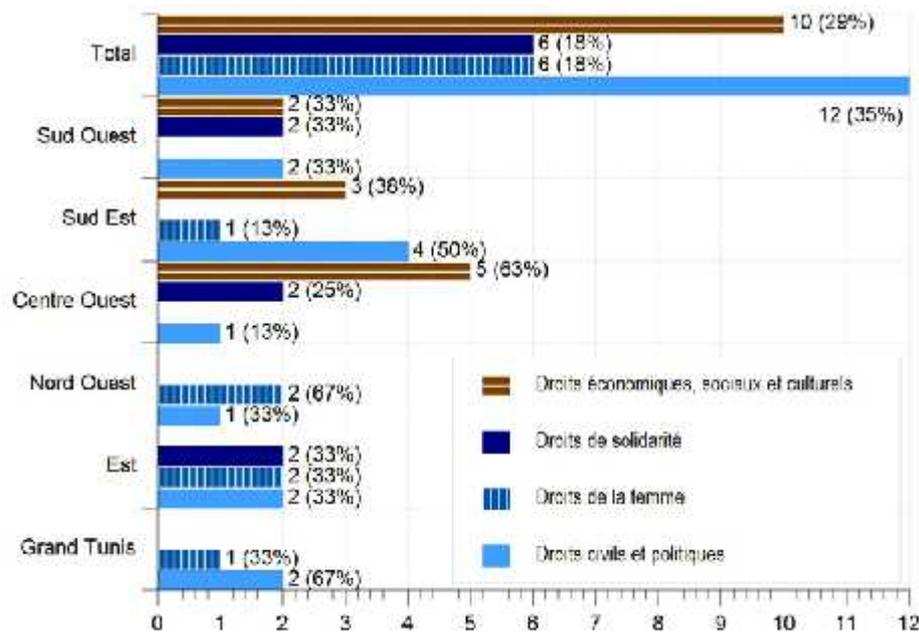
Tableau 6 : Répartition des associations par catégorie

Régions	Association à caractère général	Association à caractère social	Association de développement	Association féminine	Association scientifique	Total
1 Grand Tunis	2			1		3
2 Est	1	2	1	2		6
3 Nord-Ouest			1	2		3
4 Centre Ouest	4		2	1	1	8
5 Sud Est	5		2	1		8
6 Sud-Ouest	2	1	1	1	1	6
Total (Nombre)	14	3	7	8	2	34
Total (Structure)	41,2%	8,8%	20,6%	23,5%	5,9%	100,0%

À titre d'exemple, des associations déclarées « féminines » recouvrent un domaine large d'activités allant de l'autonomisation économique des femmes au développement local ou à la participation citoyenne. Ou encore, des associations classées de « développement » participent aussi bien du thème de la citoyenneté et de la défense des droits humains que de celui du développement local. C'est pourquoi, à des fins de l'étude nous avons préféré la catégorisation des associations sous l'optique des droits. Il s'ensuit que plus de la moitié de l'échantillon

opèrent dans le domaine des droits civils et politiques qui recoupent aussi bien des associations dites « de développement » que celles considérées « à caractère général ». Les associations féminines de leur côté, s'organisent à la fois autour de la défense des droits de la femme mais aussi sur des aspects des droits économiques de la femme. Par contre, les associations considérées « scientifiques » opèrent davantage sur le terrain des droits civils et politiques.

Graphique 12 : Répartition des associations par catégorie de droit



Cette prépondérance des associations militant dans le domaine des droits – droits socio-économiques et droits de la femme – se traduit aussi au niveau de la cible des actions associatives. Le caractère général des droits fait que la plupart du temps, les associations s'adressent à un large public tout en consacrant un intérêt particulier aux femmes. En effet, toutes les associations quel que soit le droit qu'elles défendent ou promeuvent accordent une place particulière à la femme.

Tableau 7 : Public ciblé par les activités des associations

Catégories d'association	Femme	Enfants	Jeunes	Personnes démunies ou vulnérables	Tout public	Total
Droits civils et politiques	2			1		3
Droits de la femme	1	2	1	2		6
Droits de solidarité			1	2		3
Droits économiques, sociaux et culturels	4		2	1	1	8
Total (Nombre)	14	3	7	8	2	34
Total (Structure)	41,2%	8,8%	20,6%	23,5%	5,9%	100,0%

2.2.3 Activité associative

De création récente, plus que la moitié des associations ont vu le jour au lendemain des changements politiques de 2011, principalement dans la période février-avril 2011. Il s'agit d'associations qui, répondant aux besoins ressentis du moment, militent en particulier, pour la défense des droits civils et politiques (9 associations) et des droits de la femme (6 associations). Trait remarquable, cet élan de militantisme est transversal et concerne toutes les régions. Il a continué à se développer sur cette lancée tout au long de la 2^{ème} moitié de l'année 2011 et le début de l'année 2012 où les nouvelles associations se sont davantage mobilisées pour la défense des droits économiques, sociaux et culturels ainsi que sur l'activisme solidaire.

Tableau 8 : Répartition des associations selon la date de création

Régions	1 ^{er} semestre 2011	2 ^{ème} semestre 2011	1 ^{er} semestre 2012	Avant 2010	Total
Grand Tunis	3				3
Est	4	1		1	6
Nord-Ouest	3				3
Centre-Ouest	2	5		1	8
Sud-Est	4	2	2		8
Sud-Ouest	4	1	1		6
Total (Nombre)	20	9	3	2	34
Total (Structure)	58,8%	26,5%	8,8%	5,9%	100,0%

Cette jeunesse de la vie associative trouve son écho sur le plan opérationnel. En effet, une association sur trois n'a pas réussi à concrétiser des actions ou projets de sa propre initiative et se trouve impliquée dans des activités d'autres associations, une collaboration plutôt officieuse contribuant à une plus grande visibilité. Toutefois, on observe une certaine maturité des associations en ce qui concerne leur aptitude d'opérationnaliser des actions : plus de la moitié des associations créées en début de l'année 2011 ont pu mener des initiatives propres alors que les associations plus jeunes sont davantage limitées aux actions épisodiques menées avec d'autres associations.

Tableau 9 : Dynamisme des activités des associations

Régions	Actions épisodiques	1 à 3 projets	4 projets et plus	Non disponible	Total
Grand Tunis			3		3
Est	3	2	1		6
Nord-Ouest	1	2			3
Centre-Ouest	4	4			8
Sud-Est	3	3		2	8
Sud-Ouest		5		1	6
Total (Nombre)	11	16	4	3	34
Total (Structure)	32,4%	47,1%	11,8%	8,8%	100,0%

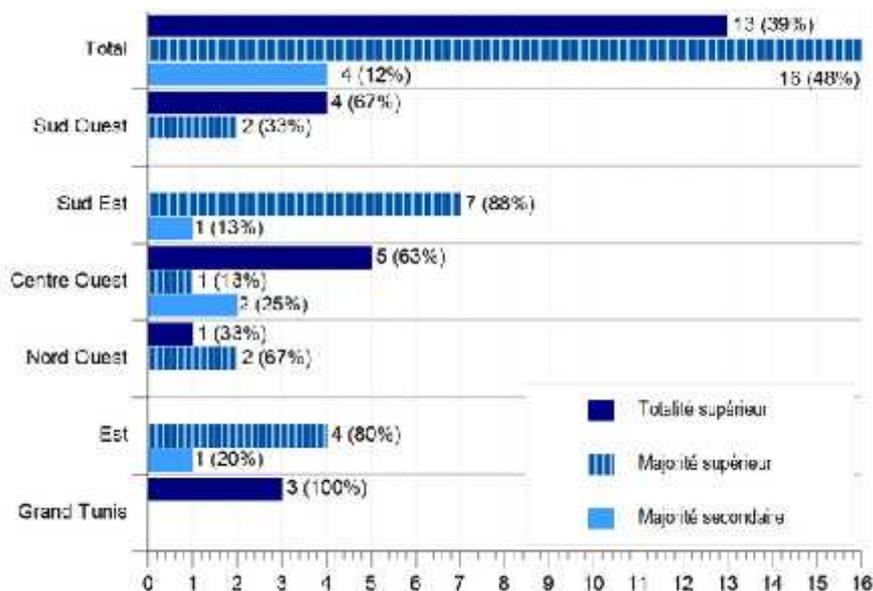
Si près du quart des associations ne disposent pas d'un local consacré à leurs activités associatives, cette difficulté ne semble pas véritablement handicaper leur force opérationnelle. En effet, la disposition d'un local bien que souhaitable en des termes organisationnels n'est pas en elle-même une garantie d'un rythme appréciable d'activité et ne présage pas de la capacité de l'association à concrétiser des projets : parmi les 11 associations qui ne s'activent qu'à travers des actions épisodiques, 8 d'entre elles disposent bien d'un local dont 6 en location.

Tableau 10 : Répartition des associations selon la disponibilité du local

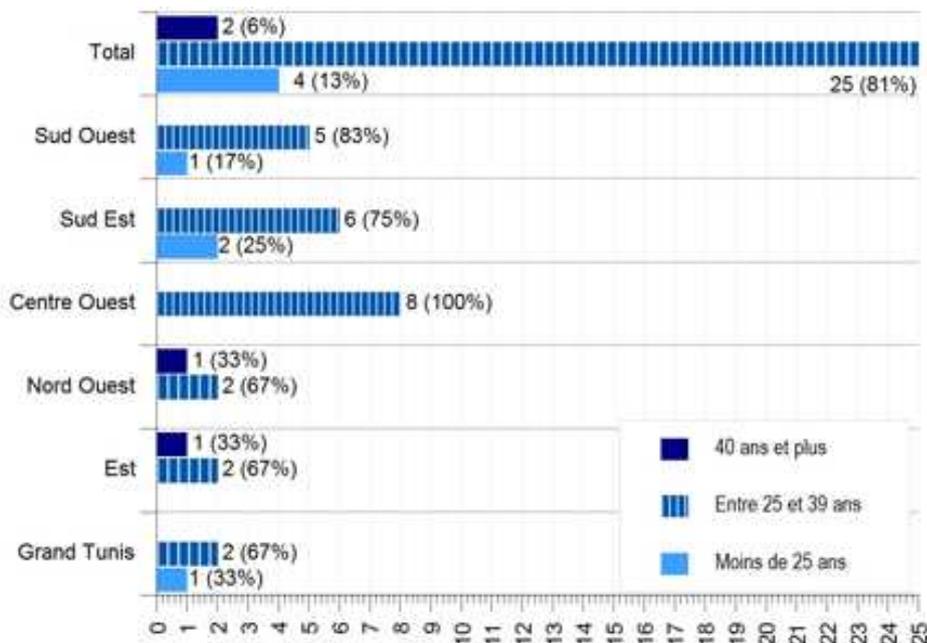
Régions	Local en location	Local en partage	Local mis à disposition par :			Ne dispose pas de local	Total
			Municipalité	Membre de l'OSC	Personne tierce		
Grand Tunis	1			1	1		3
Est	5	1					6
Nord-Ouest	1					2	3
Centre-Ouest	4			1		3	8
Sud-Est	3		3			2	8
Sud-Ouest	1		1	1	1	2	6
Total (Nombre)	15	1	4	3	2	9	34
Total (Structure)	44,1%	2,9%	11,8%	8,8%	5,9%	26,5%	100,0%

La société civile tunisienne, jeune et instruite, trouve une représentation fidèle dans l'échantillon analysé. En effet, pour la quasi-totalité des associations, les membres et les directeurs de l'association affichent à majorité un niveau d'éducation du cycle supérieur et un âge moyen aux alentours de 30 ans. De prime abord, il semble que le niveau d'éducation des membres de l'association explique la capacité de mener des actions : parmi les 13 associations dont la totalité des membres et des directeurs proviennent de l'université, 10 d'entre elles sont très présentes sur le terrain avec au moins un projet concrétisé. Toutefois, cet effet paraît s'estomper à mesure qu'une plus grande variété éducationnelle au sein des membres de l'association est introduite.

Graphique 13 : Répartition des associations selon le niveau d'éducation du comité directeur



Graphique 14 : Répartition des associations selon l'âge des membres du comité directeur



2.3 L'indice des capacités des OSC

2.3.1 Méthodologie de calcul

Considérant les objectifs de l'étude, la méthodologie proposée est axée sur une évaluation qualitative des capacités des OSC œuvrant dans le cadre des droits de l'homme, de la citoyenneté et de la démocratie. Elle visera, à travers la construction d'un indicateur de capacité des OSC, de décrire et d'évaluer les différents aspects du travail associatif. Le diagnostic de capacité proposé repose sur l'identification de 5 domaines de capacités à savoir (1) la gouvernance, (2) les ressources humaines, (3) les ressources financières, (4) les performances relationnelles, et (5) les performances opérationnelles. Chaque domaine est décliné en 2 ou 3 dimensions spécifiques qui font l'objet de l'évaluation basée sur un système de notation ou de score.

Le *domaine de la gouvernance* est composé de 3 dimensions spécifiques et présente l'engagement de l'association en matière de transparence, d'autonomie morale, et de capacité de gestion selon les critères d'évaluation suivants :

Tableau 11 : Domaine de la gouvernance : dimensions et critères

Domaine de capacité	Dimension spécifique	Critères d'évaluation
1. Gouvernance	11. Engagement dans l'action	L'association possède des références, autres que les statuts [1 point] , (vision, mission, charte de valeur) élaborées de façon collégiale et partagées [1 point] avec les membres ou rendues publiques [1 point] . L'association organise des réunions régulières/fréquentes [1 point] suivi par des procès-verbaux partagés [1 point] avec les membres.
	12. Transparence dans la gestion	L'activité de l'association est fondée sur une description claire des tâches/responsabilités de ses membres ou des postes/fonctions de son personnel [1 point] . L'association maintien des états financiers justifiés [2 points] , publics [1 point] et partagés avec ses différents partenaires assurant une totale transparence [1 point] .
	13. Autonomie dans la prise de décision	L'association veille à son indépendance vis-à-vis du monde politique : aucun membre (directeur ou autre) ne milite dans un parti politique [1 point] . L'implication des partis politique, le cas échéant, ne répond qu'aux objectifs des activités entreprises par l'association et ne nuit pas à son indépendance [1 point] . La prise de décision au sein de l'association se fait de façon collégiale [1 point] et partagée [1 point] œuvrant à exprimer les initiatives de tout un chacun. [1 point]

Le *domaine des ressources humaines* est composé de 2 dimensions spécifiques et évalue la capacité de l'association par rapport à la mobilisation du personnel, la responsabilisation/motivation des militants et la formation reçue. Il tient compte de la pratique de l'approche genre au sein de l'association.

Tableau 12 : Domaine des ressources humaines : dimensions et critères

Domaine de capacité	Dimension spécifique	Critères d'évaluation
2. Ressources humaines	21. Mobilisation du personnel	L'association veille à ce que la femme soit représentée en son sein [1 point] . L'association repose son activité aussi bien sur le travail des membres bénévoles que du personnel salarié [2 points] ayant une expérience acquise dans la vie associative [1 point] . L'association fait usage de différentes pratiques de motivation des membres bénévoles (formations, participation ateliers, voyage,...) [1 point] .
	22. Formation adéquate du personnel	Le personnel est bien formé pour mener à bien les activités de l'association [1 point] . Des formations en matière de gestion de projet, gestion administrative, recherche de financement ont été dispensées au profit des membres de l'association [1 point] . De plus, le personnel a reçu des formations spécifiques aux domaines d'action de l'association et notamment en matière de droits de l'homme [1 point] .

Le domaine des ressources financière recouvre de 2 dimensions spécifiques et évalue la capacité de l'association par rapport à la capacité de lever des fonds, l'indépendance financière. Il tient compte de différentes approches de recherche de fonds et de la diversification des sources de financement.

Tableau 13 : Domaine des ressources humaines : dimensions et critères

Domaine de capacité	Dimension spécifique	Composantes Critère d'évaluation
3. Ressources financières	31. Capacité à lever des fonds	L'association parvient à financer tous les projets envisagés [1 point] . Pour ce faire, l'association met en œuvre activement de différentes approches de recherche de financement [1 point] . Sa réussite en la matière se construit sur une bonne connaissance des opportunités de financement [1 point] , sur la solidité du dossier présenté [1 point] et sur la capacité relationnelle/négociation avec les bailleurs de fonds [1 point] .
	32. Indépendance financière	L'association fait appel à de différentes sources de financement : cotisations/dons des membres, dons privés, sources/subventions publiques, organismes internationaux et/ou ambassades étrangères [3 points] . L'association n'a pas de bailleur de fonds exclusif ou finançant des aspects particuliers de son activité [1 point] . Dans ses relations avec les bailleurs de fonds, l'association dispose d'une marge d'ajustement aux exigences des bailleurs de fonds sans toutefois risquer d'altérer la nature du projet par rapport à sa finalité [1 point] .

Le domaine des performances relationnelles est composé de 2 dimensions spécifiques et évalue la capacité de l'association à interagir avec son environnement (média, réseautage). Il tient compte de la volonté systématique de l'association de tirer meilleure de cette collaboration.

Tableau 14 : Domaine des performances relationnelles : dimensions et critères

Domaine de capacité	Dimension spécifique	Composantes Critère d'évaluation
4. Performances relationnelles	41. Opportunités de réseautage	L'association recherche activement à travailler en réseau avec des ONG consœurs [1 point] . Elle fait actuellement partie de réseau(x) [1 point] avec le(s)quel(s) elle a mené des actions [1 point] concertées [1 point] affichant l'ambition de fédérer les efforts pour une meilleure efficacité. [1 point]
	42. Environnement médiatique	L'association recherche activement et de manière régulière [1 point] à collaborer avec les médias de différents profils [2 points] . Ce faisant, l'association envisage à la fois de mieux faire connaître ses activités auprès du public cible [1 point] mais aussi de jouer un rôle de plaidoyer auprès du public et les décideurs [1 point] .

Le domaine des performances opérationnelles est composé de 2 dimensions spécifiques et évalue la capacité de l'association à mesurer l'impact des actions entreprises, l'autonomisation des citoyens ainsi que sa capacité d'assumer un rôle de plaidoyer afin d'influencer les politiques publiques. De même, il est tenu compte dans ces 2 dimensions de l'aptitude de l'OSC à se projeter dans le futur et à planifier à l'avance ses actions.

Tableau 15 : Domaine des performances opérationnelles : dimensions et critères

Domaine de capacité	Dimension spécifique	Composantes Critère d'évaluation
5. Performances opérationnelles	51. Efficacité dans la planification et la mise en œuvre des actions	L'association planifie ses activités dans un calendrier d'activités annuel élaboré de façon collégiale/partagée. [2 points] . Les activités planifiées sont aussi budgétisées [1 point] et l'association veille à ce que le suivi du budget soit rigoureux [1 point] et que les dépenses engagées dans le cadre des activités soient honorées. [1 point] .
	52. Impact des activités sur la population cible	L'association dispose d'une grille d'indicateurs de suivi-évaluation des projets à réaliser [2 points] qu'elle met à profit, entre autres, à des fins de plaidoyer auprès des décideurs [1 point] . Dans son activité, l'association recherche systématiquement les opinions de la population cible [1 point] et veille à ce que l'appréciation de son travail par le public soit concrétisée en des indicateurs clairs. [1 point]

De par la construction, il convient de noter que :

- le score totalisé par une dimension spécifique donnée varie entre un minimum de 0 point et un maximum de 5 points ;
- l'indice de capacité relatif à un domaine donné est calculé comme la moyenne simple des scores totalisés par ses dimensions spécifique ; de ce fait, il varie entre 0 et 5 points ;
- l'indice global des capacités est calculé comme étant la somme des indices de capacité de chacun des 5 domaines considérés ; il varie par conséquent, entre un minimum de 0 et un maximum de 25 points.

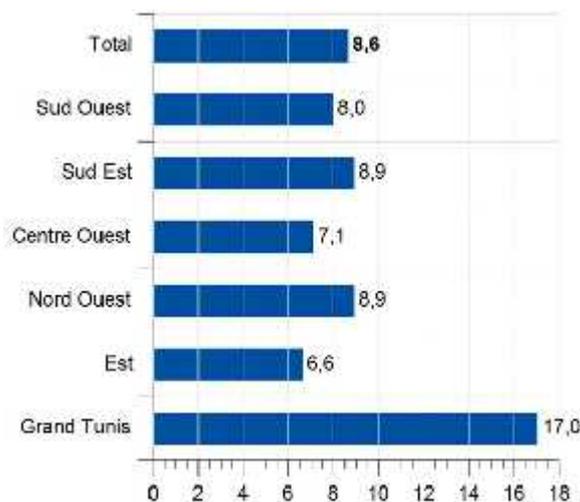
2.3.2 Analyse des capacités

L'analyse des capacités pour l'ensemble des associations étudiées révèle une insuffisance manifeste. Situé à une valeur de seulement 8,6, l'indice des capacités illustre une situation que l'on peut qualifier en deçà d'un niveau moyen requis pour assurer une conduite viable de la vie associative. Le déficit de capacités est flagrant atteignant sur l'ensemble des associations près de

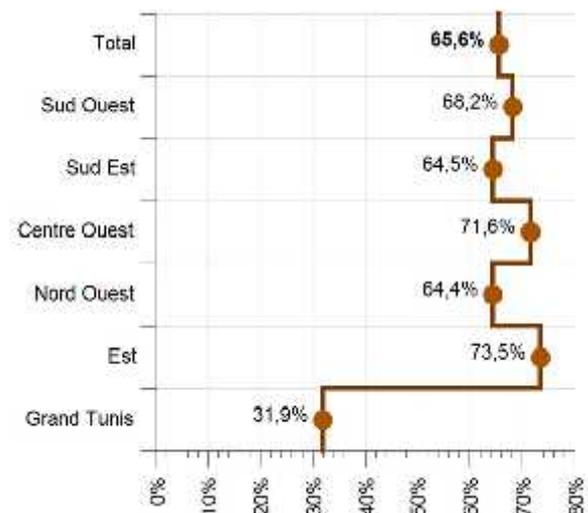
70%. Cependant, cette réalité dévoile aussi des différences régionales très accentuées. D'un côté, la région du Grand Tunis se distingue nettement en tête du classement affichant une valeur de l'indice de 17 points et réduisant de la sorte, le déficit de capacités de la région à seulement 32%. Les associations du Grand Tunis se montrent ainsi presque 2 fois plus performantes que les associations originaires des autres régions.

À l'autre extrême, se trouvent les régions de l'Est et du Centre Ouest, dont les valeurs de l'indice les placent en bas de l'échelle largement en dessous de la valeur moyenne de l'indice de l'ensemble de l'échantillon. Les associations installées dans ces régions présentent un grave déficit de capacité de plus que 70%. Les régions du Nord-Ouest et du Sud se trouvent quant à elles dans une situation plutôt intermédiaire tout en gravitant autour des régions les moins performantes.

Graphique 15 : Indice de capacité par région



Graphique 16 : Déficit de capacité par région

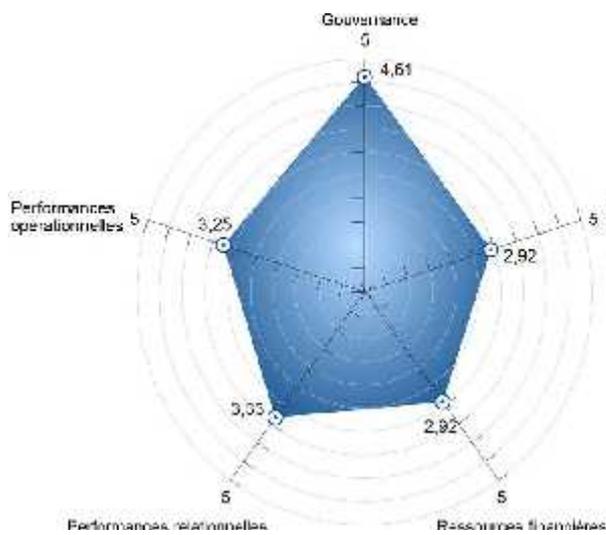


La performance très nette de la région du Grand Tunis n'est pas à attribuer à un facteur déterminant en particulier. Elle résulte de la concomitance de plusieurs facteurs parmi lesquels la capacité financière semble occuper une place privilégiée et constituer ainsi le point de rupture au niveau régional.

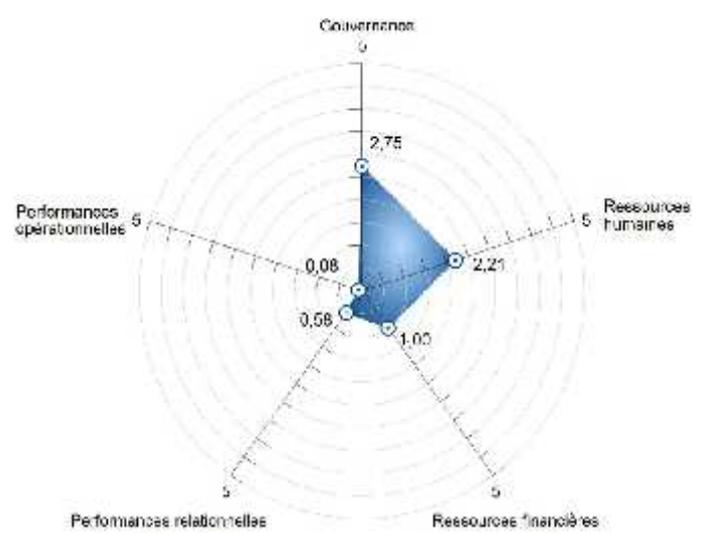
Graphique 17 : Indice de capacité par région



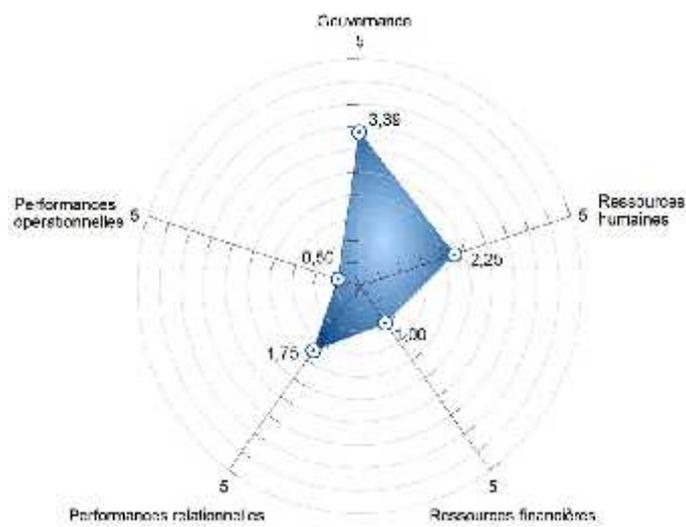
Graphique 18 : Indice de capacité : Grand Tunis



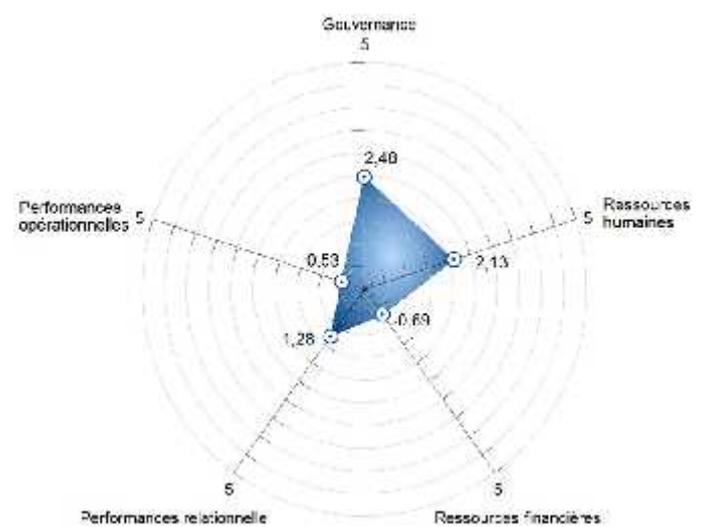
Graphique 19 : Indice de capacité : Région Est



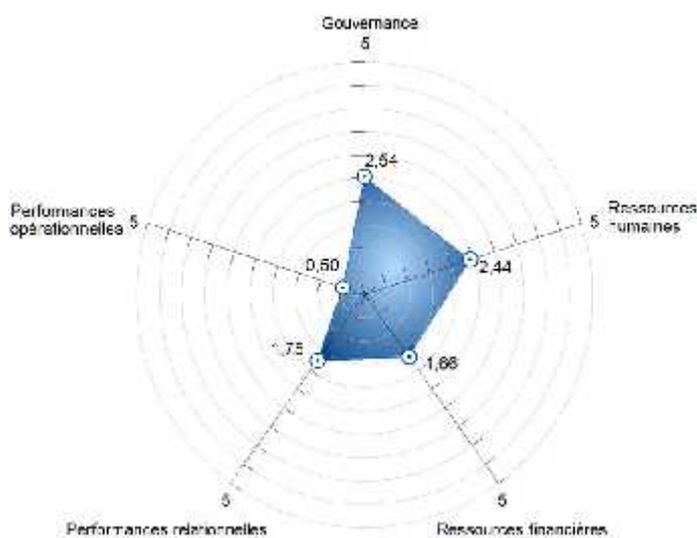
Graphique 20 : Indice de capacité : Nord-Ouest



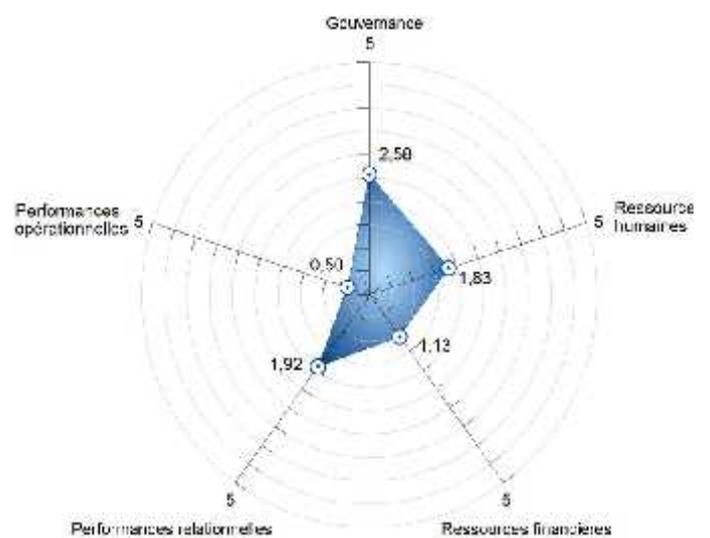
Graphique 21 : Indice de capacité : Centre-Ouest



Graphique 22 : Indice de capacité : Sud-Est



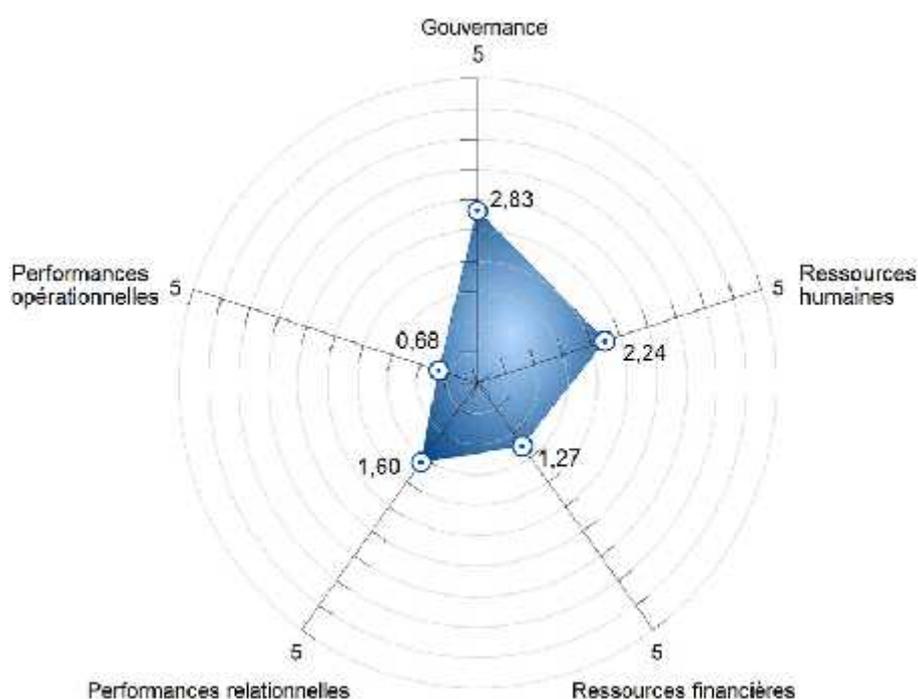
Graphique 23 : Indice de capacité : Sud-Ouest



La région du Grand Tunis fait preuve d'un avantage clair sur tous les domaines des capacités. Toutefois, en matière de gouvernance et des ressources humaines les différences avec les autres régions sont plutôt contenues alors que c'est au niveau des autres domaines des capacités que l'écart régional se creuse en atteignant le degré maximum par rapport aux performances relationnelles et opérationnelles. Or, à considérer que la gouvernance et les ressources humaines sont les capacités de base sur lesquelles est fondé le fonctionnement de l'association, il convient de constater que sur ces domaines là les différences régionales sont peu importantes. De conséquence, le positionnement défavorable des autres régions par rapport au Grand Tunis demeure encore remédiable. En revanche, c'est au niveau de l'aptitude des associations (les performances opérationnelle et relationnelle) à faire bon usage de leur structure interne (la gouvernance) et de leur personnel que l'on observe le plus grand écart régional avec un intérêt particulier accordé à la composante financière. En effet, la région du Grand Tunis est la seule région où la capacité financière représente plus que le double des autres régions.

De manière générale, l'indice de capacité des associations est nuancé. Les scores moyens obtenus en matière de gouvernance (2,83) et en second lieu en matière de ressources humaines (2,24) sont plus satisfaisants que pour les trois autres domaines de capacité qui s'avèrent très faibles : performances opérationnelles (0,68), ressources financières (1,27) et performances relationnelles (1,60). Cela montre l'importance du déficit de capacité dont souffrent ces jeunes associations.

Graphique 24 : Indice de capacité : ensemble des associations



Une analyse plus détaillée des différentes composantes des 5 domaines de capacités considérés permettra de mieux expliquer les disparités régionales observées.

2.3.3 La gouvernance

Au niveau de la gouvernance de l'association, la région du Grand Tunis conserve son net avantage par rapport aux autres régions du pays suivie de près par la région du Nord-Ouest. Les autres régions affichent des contre-performances proches mais en dessous de la valeur moyenne de l'échantillon.

La position favorable du Grand Tunis ainsi que du Nord-Ouest s'explique par une bonne performance des associations en ce qui concerne la dimension « *Engagement formel dans l'action* ». Ceci est attribuable à l'organisation du travail reposant sur des principes de référence (mission/objectifs de l'association ou charte de valeurs) clairs, publics et ayant fait l'objet d'une discussion à l'intérieur de l'association. Alors que la plupart du temps les associations se limitent aux statuts comme des documents directeurs de leur action, l'élaboration d'une mission ou d'une charte de valeurs a pour avantage de permettre à la direction de l'association de prendre le recul

nécessaire et la réflexion due quant au positionnement de l'association. En effet, les 3 associations originaires du Grand Tunis sont les seules à totaliser le nombre maximum des scores respectifs à cette sous-composante. De l'autre côté, si l'on observe en général une certaine régularité dans l'organisation des réunions le partage des notes ou procès-verbaux des réunions n'est pas assuré systématiquement.

Tableau 16 : Indice de capacité : les dimensions de la gouvernance

	1 Gouvernance	Dimensions spécifiques		
		11. Engagement formel dans l'action	12. Transparence dans la gestion	13. Autonomie dans la prise de décision
Grand Tunis	4,6	5,0	4,3	4,5
Est	2,8	2,3	2,9	3,1
Nord-Ouest	3,4	3,5	2,3	4,3
Centre-Ouest	2,5	1,8	1,9	3,8
Sud-Est	2,5	2,1	1,8	3,7
Sud-Ouest	2,6	1,8	2,1	3,8
Total	2,8	2,4	2,4	3,8

Les différences régionales ont tendance à se dissiper lorsqu'on s'intéresse à la dimension « *Transparence dans la gestion* » les associations adoptant davantage une conduite type. Toutefois, des insuffisances existent notamment par rapport à la définition claire des tâches des différents membres de l'association – ce qui fait émerger la région du Grand Tunis et de l'Est – mais aussi sur l'effort à fournir envers une plus grande transparence financière. Si, dans leur très grande majorité, les associations déclarent maintenir une comptabilité basée sur des justificatifs, elles sont généralement plus réticentes à rendre publics leurs comptes financiers ou à se les partager avec leurs partenaires. À ce niveau, les associations se réfugient dans une posture d'attentisme préférant répondre aux sollicitations des partenaires plutôt que de prendre le devant et faire preuve d'une totale transparence notamment vis-à-vis des bailleurs de fonds.

La dimension « *Autonomie dans la prise de décision* » marque, quant à elle, le plus grand score (3,8) parmi toutes les composantes du diagnostic des capacités des associations. Ce faisant, l'écart régional sur cette composante est très réduit bien que les régions du Grand Tunis et du Nord-Ouest conservent leur rang en tête du classement. Ce comportement plutôt homogène relève tout d'abord, de l'attachement des associations à se tenir à l'écart de la sphère politique. Ce n'est pas un hasard que nombre d'associations ont vu le jour pas seulement mues par une volonté de participation et de changement mais aussi par opposition à l'engagement politique. Deuxièmement, la collégialité dans la prise de décision semble être un autre point fort de la nouvelle vie associative post-révolutionnaire.

2.3.4 Les ressources humaines

Le domaine des ressources humaines illustre une situation où les différences régionales sont pratiquement absentes. Nous avons vu que les associations de l'échantillon partagent largement le même profil d'adhérents : une population jeunes et instruite du niveau supérieur. Rien d'étonnant donc, à ce que le diagnostic des capacités relatif aux ressources humaines reflète une certaine homogénéité. Toutefois, le faible score enregistré à ce niveau (2,2) mériterait quelques observations.

Tout d'abord, et en ce qui concerne la dimension « *Mobilisation du personnel* », le travail associatif de l'échantillon repose essentiellement sur le bénévolat : seulement la moitié des associations déclarent avoir recruté du personnel et la grande majorité de celles n'ayant pas de personnel salarié aimeraient en recruter : le manque de disponibilité des membres semble ici atteindre très vite la limite d'action de l'association et avoir raison de la bonne volonté des adhérents qui, dans la quasi-totalité des cas, manquent d'expérience dans la vie associative.

Tableau 17 : Indice de capacité : les dimensions des ressources humaines

	2 Ressources humaines	Dimensions spécifiques	
		21. Mobilisation du personnel	22. Formation adéquate du personnel
Grand Tunis	2,9	3,0	2,8
Est	2,2	2,7	1,8
Nord-Ouest	2,3	2,5	2,0
Centre-Ouest	2,1	2,3	2,0
Sud-Est	2,4	2,4	2,5
Sud-Ouest	1,8	2,0	1,7
Total	2,2	2,4	2,1

Deuxièmement, la motivation des adhérents ne semble pas attirer l'attention méritée. À la question de savoir par quel(s) moyen(s) l'association motive-t-elle ses membres bénévoles toutes les associations, à 2 exceptions près, voient dans l'engagement citoyen des membres, dans leur contact avec les populations, dans leur attachement au sentiment de vouloir opérer un changement de quelque envergure qu'il soit, suffisamment de raisons pour conserver l'enthousiasme initial des adhérents. Les OSC semblent ainsi, être peu conscientes de l'importance que revêtent les différents procédés de motivation du personnel tels que le partage de rôles et de responsabilités, la reconnaissance de l'effort fourni, la participation à des rencontres, les séances de formations, les contacts avec les partenaires etc.

Troisièmement, la présence de la femme dans la vie associative reste encore à dire le moins timide. Dans 40% des associations de l'échantillon le pourcentage des femmes membres de l'association est inférieur à un tiers et dans 9 associations la proportion des femmes est même inférieure au quart.

La faible performance dans le domaine des ressources humaine trouve aussi son explication à travers l'analyse de la dimension « *Formation adéquate du personnel* » qui traduit un grand déficit en matière de formations. En effet, si l'on peut considérer que les membres de l'association ont reçu suffisamment de formations relatives aux domaines d'activité de l'association, le déficit de formations en matière de gestion de projet ou de gestion des associations est criant avec respectivement 60% et 75% des associations n'ayant pas bénéficié de formation de cette nature. De l'autre côté, des formations sur la recherche de financement ou les partenariats sont quasiment absentes avec seulement 2 associations en ayant bénéficié ce qui présage d'une capacité financière bien limitée.

Par ailleurs, il convient d'inscrire à l'actif des associations le maintien d'un climat cordial de coopération entre les différentes instances de l'association (bureau directeur et membres) au profit certes, d'une démocratisation dans le fonctionnement interne de la structure. À ce niveau, la collégialité dans la prise de décision par les membres du bureau exécutif occupe la première place et caractérise 87% des associations des régions du Grand Tunis et du Nord-Ouest qui se positionnent en tête de peloton. Si les prémices de la démocratisation de la prise de décision sont bien visibles à ce stade, un effort supplémentaire est néanmoins requis pour l'étendre à l'ensemble des relations au niveau de l'association. On observe à ce titre que le partage des décisions avec les membres de l'association ne caractérise que 62% des associations alors que la liberté des membres à exprimer leurs opinions et à les débattre avec le bureau directeur ne concerne qu'environ la moitié des associations (53%). Sur ce dernier aspect, les différences entre régions sont accentuées davantage – avec notamment la région de l'Est qui enregistre un déficit remarquable – et pourraient refléter un comportement plutôt diffus dont l'origine serait à chercher dans l'héritage des modèles du passé ayant « reproduit » le fonctionnement peu démocratique de la société.

Tableau 18 : Dynamiques des relations internes à l'association

	La prise de décision au sein de l'association se fait de façon :		
	collégiale parmi les membres du bureau	partagée avec les membres de l'association	à permettre à tout membre d'exprimer son point de vue
Grand Tunis	100%	83%	67%
Est	75%	67%	33%
Nord-Ouest	100%	67%	100%
Centre-Ouest	88%	50%	38%
Sud-Est	88%	50%	75%
Sud-Ouest	83%	75%	33%
Total	87%	62%	53%

Les chiffres présentés dans le tableau représentent le pourcentage des associations qui respectent ou appliquent ledit aspect de la prise de décision. Par exemple, au total, 87% des associations appliquent une prise de décision collégiale au sein du bureau directeur.

Il faut noter à ce niveau que ce fonctionnement « démocratique » des associations tel qu'exprimé par les responsables des associations enquêtées n'est pas partagé par leurs partenaires. En effet, les entretiens menés avec les bailleurs de fonds et autres partenaires des OSC révèlent un important déficit de démocratie, de partage, de concertation et de communication au sein de la majorité des associations. Souvent, le président de l'association détient tous les pouvoirs de décision et associe rarement les membres du bureau directeur.

2.3.5 Les ressources financières

Les contre-performances observées dans le domaine des capacités financières accentuent davantage la polarisation régionale avec la région du Grand Tunis qui, affichant le même score que celui des ressources humaines, occupe la 1^{ère} place laissant loin derrière les associations des autres régions. Le déficit en matière de mobilisation des ressources financières est à mettre en relation avec l'absence de formations adéquates en la matière.

C'est ainsi que la dimension « Capacité à lever des fonds » accuse le déficit parmi les plus bas (0,9) en raison d'une méconnaissance généralisée des mécanismes de financements. La majorité des associations ignorent les opportunités de financement existantes et les procédures pour y postuler. Aucune association n'est en mesure de décrire les ingrédients d'une demande de financement réussie alors que le processus de recherche de financement des projets relève, pour la plupart du temps, d'un parcours fait de tâtonnements plutôt que de refléter une stratégie établie de recherche de fonds. De la sorte, les opportunités de financement étant considérées rares, les associations considèrent qu'en cas de refus de financement, leur marge de négociation est très réduite.

Tableau 19 : Indice de capacité : les dimensions des ressources financières

	3 Ressources financières	Dimensions spécifiques	
		31. Capacité à lever des fonds	32. Indépendance financière
Grand Tunis	2,9	3,3	2,5
Est	1,0	1,0	1,0
Nord-Ouest	1,0	0,2	1,8
Centre-Ouest	0,7	0,3	1,1
Sud-Est	1,7	1,1	2,3
Sud-Ouest	1,1	0,8	1,5
Total	1,3	0,9	1,6

Ce sentiment d'impuissance est d'autant mal vécu que les raisons du refus sont très rarement discutées par les bailleurs de fonds. Les associations se retrouvent ainsi au point de départ sans pour autant être en mesure de savoir les ajustements à apporter et à améliorer leur compétence en la matière. De conséquence, seulement 2 associations déclarent avoir pu financer tous les projets dont elles avaient eu l'initiative.

La capacité limitée de lever les fonds nécessaires à leur projet se répercute très vite sur *l'indépendance financière* des associations. Cette dernière montre que les associations sont en général, peu disposées à diversifier leurs sources de financement. Dans une situation où les opportunités de financement sont perçues comme étant « rares » rien de surprenant donc, à ce que les associations tendent à développer des relations qualifiées de « fidélité » avec des bailleurs de fonds qui les ont déjà financées.

2.3.6 Les performances relationnelles

La prédominance de la région de Grand Tunis est aussi manifeste dans le domaine des performances relationnelles où il convient de noter le très faible score de la région de l'Est. Or, ce déséquilibre régional provient aussi bien des lacunes par rapport au travail en réseau que de l'insuffisance du bon usage des médias.

Tableau 20 : Indice de capacité : les dimensions des performances relationnelles

	4 Performances relationnelles	Dimensions spécifiques	
		41. Opportunités de réseautage	42. Environnement médiatique
Grand Tunis	3,3	2,8	3,8
Est	0,6	0,5	0,7
Nord-Ouest	1,8	1,8	1,7
Centre-Ouest	1,3	0,8	1,8
Sud-Est	1,8	0,9	2,6
Sud-Ouest	1,9	1,8	2,1
Total	1,6	1,2	2,0

Si les associations, notamment celles de l'intérieur du pays, retiennent le travail en réseau comme bénéfique pour leurs actions, très peu d'entre elles le considèrent comme un choix stratégique de l'association. Le concept du « travail en réseau » ne dépasse généralement pas le stade de la concrétisation, en commun avec d'autres associations, de quelques actions occasionnelles. Ces dernières répondent davantage au besoin des associations pour un positionnement par rapport au tissu associatif local plutôt que d'être l'expression de la recherche d'une meilleure efficacité opérationnelle. Il convient de noter que le travail en réseau présume une certaine confiance entre partenaire ce qui semble préoccuper les associations de l'intérieur, très attachées au principe de transparence dans la prise des décisions. Il ne pourrait pas en être autrement lorsqu'on sait que les formations en matière du travail en réseau font défaut.

À l'opposé, les relations avec les médias sont davantage mises à profit et répondent plus à un choix originel, voire stratégique, des associations. Si cette tendance n'est pas étrangère à l'émergence récente des médias et à la place prépondérante qu'ils commencent à occuper dans le processus de la libération de la parole, il n'en reste pas moins que la détermination des associations à en faire usage est bien réelle. Toutefois, le recours aux médias, tant locaux que nationaux, n'est pas toujours systématique et dépend aussi du domaine d'activité de l'association. Les associations relevant de la catégorie des « Droits politiques, sociaux et culturels » sont plus enclin à en faire usage, contrairement aux associations de la catégorie des « Droits de la femme » ou « Droits de solidarité ». Fait important à souligner, les médias sont considérés comme une « caisse de résonance » et d'amplification des activités de l'association et ne sont que très rarement vus comme un allié pour l'autonomisation des citoyens ou pour un

plaidoyer auprès des décideurs. Ce faisant, les médias sont encore considérés comme un outil de marketing de l'association plutôt qu'une force au service des intérêts des citoyens.

2.3.7 Les performances opérationnelles

Le domaine des performances opérationnelles est le dernier maillon de la chaîne des capacités. De ce fait, il rend compte de l'aptitude de l'association à traduire les autres domaines des capacités dans des actions concrètes, menées efficacement et remplissant les objectifs de l'association. C'est pour cette raison que le domaine des performances opérationnelles cumule en quelque sorte les inconvénients et les déficits des autres domaines de capacités. C'est pourquoi, encore, la région du Grand Tunis préserve son avance par rapport aux autres régions dont les scores se situent désormais au plus faible niveau.

Tableau 21 : Indice de capacité : les dimensions des performances opérationnelles

	5 Performances opérationnelles	Dimensions spécifiques	
		51. Efficacité dans la planification et dans la mise en œuvre des actions	52. Impact des activités sur la population cible
Grand Tunis	3,3	4,3	2,2
Est	0,1	0,2	0,0
Nord-Ouest	0,5	0,7	0,3
Centre-Ouest	0,5	0,8	0,3
Sud-Est	0,5	0,5	0,5
Sud-Ouest	0,5	0,4	0,6
Total	0,7	0,8	0,5

Cette prédominance de la région du Grand Tunis s'explique par une *grande efficacité dans la planification et la mise en œuvre des actions*. Celle-ci est l'illustration d'une planification claire des actions dans le cadre de réunions annuelles de réflexion ou stratégique, de leur budgétisation préalable et d'un suivi rigoureux du budget autant de facteurs qui paraissent faire défaut aux autres associations. Certes, une planification des actions à court terme est généralement constatée chez la majorité des associations formant l'échantillon mais elle fait l'objet de révisions fréquentes traduisant ainsi une certaine absence de visibilité. Ceci n'est pas sans rappeler le déficit de formation en matière de gestion de projets mis en avant plus haut.

En ce qui concerne la dimension « *Impact des activités sur la population cible* » la situation se présente plus problématique enregistrant les scores les plus faibles et dont l'éclairage porterait sur trois aspects.

Il y a d'abord, une absence quasi-générale d'indicateurs de suivi-évaluation des projets ce qui prive les associations – y comprises, quoique dans une moindre mesure, celles de la région du Grand Tunis – d'un outil nécessaire pour juger de l'efficacité de ses projets. Non seulement cet inconvénient reflète-t-il un certain amateurisme dans la gestion de projets mais expose l'association au refus de financement par les bailleurs des fonds pour lesquels l'élaboration d'une telle grille est une condition à ne pas négliger. Bien entendu, si cette grille est très utile à des fins d'évaluation interne elle est peu instructive en ce qui concerne l'impact des projets auprès du public cible.

Il y a ensuite, un manque évident d'échanges avec le public cible l'avis duquel n'est que rarement pris en compte et matérialisé en des indicateurs clairs, faciles à observer et à communiquer. À la question posée afin de savoir par quels mécanismes les associations s'assurent que les projets menés par elles reflètent bien les préoccupations de leur public cible, la quasi-totalité des associations mettent en avant leur fine connaissance du milieu sans pourvoir l'étayer par un retour du terrain. Certes, des associations déclarent procéder à des enquêtes de satisfaction après l'organisation des activités mais ceci relève plus d'une nécessité du moment plutôt que d'une vision stratégique et d'une préoccupation systématique.

Il y a enfin, l'incapacité de pouvoir plaider l'efficacité des actions menées sur le terrain auprès des décideurs. Cette incapacité n'est pas seulement liée à l'absence de preuves à l'appui à la fois sur le bienfondé des actions que sur leur efficacité, mais reflète surtout une certaine inadvertance, voire négligence, vis-à-vis du rôle de plaidoirie que doit assumer la société civile. Ceci n'est pas sans rappeler les relations que les associations entretenaient avec les médias simplement perçus comme un amplificateur d'activité dépourvu de tout autre rôle de pouvoir.

Par ailleurs, il apparaît clairement qu'un certain effet d'apprentissage est en œuvre puisque l'amélioration des performances opérationnelles accompagne généralement le « mûrissement » de l'association en ce qui concerne le nombre d'activités mises en œuvre. Bien entendu, l'intensité élevée de l'activité de l'association ne présage en rien de la bonne performance opérationnelle telle que nous l'avons définie mais semble cependant constituer un ingrédient nécessaire à cette dernière.²¹

Variation du score des performances opérationnelle selon le nombre d'activités mises en œuvre

	Nombre d'activités mises en œuvre			Total
	Actions épisodiques	1 à 3 projets	4 projets et plus	
Grand Tunis			3,3	3,3
Est			0,5	0,1
Nord-Ouest		0,8		0,5
Centre-Ouest	0,6	0,4		0,5
Sud-Est	0,3	1,0		0,5
Sud-Ouest		0,5		0,5
Total	0,3	0,5	2,6	0,7

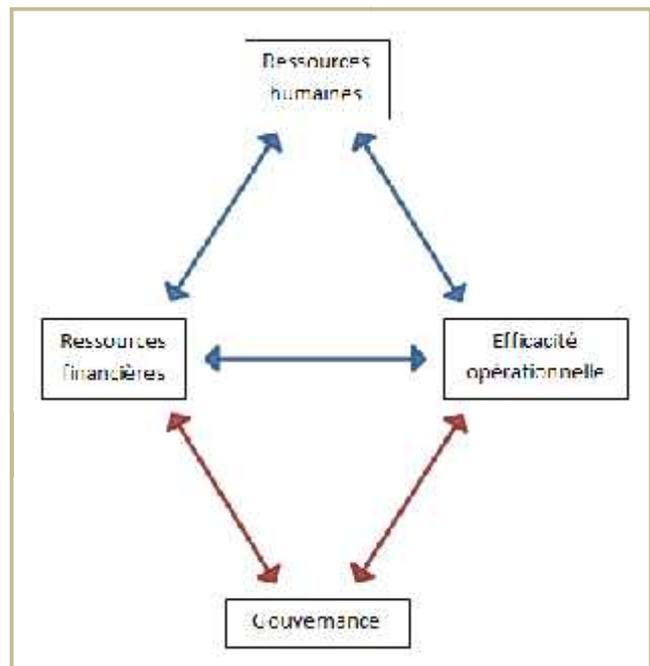
2.3.8 Quelques remarques concluantes sur le déficit des capacités des OSC

L'analyse montre que les différents déficits de capacités ne sont pas indépendants les uns des autres mais qu'ils interagissent ensemble à des degrés différents. Bien qu'une hiérarchisation des 5 déficits en termes de causalité ne soit pas aisée à établir on pourrait suggérer à l'image du schéma ci-dessous, 2 points d'entrée pour les programmes de renforcement des capacités.

Il y a premièrement, les interventions en matière des « Ressources humaines » qui, à travers ses dimensions de formation et de mobilisation des membres sont de nature à influencer positivement sur la performance opérationnelle et la gestion financière. En retour, un effet d'apprentissage, épaulé éventuellement par un programme d'accompagnement de l'association, renforcerait les acquis de la formation et rendrait l'association plus autonome.

²¹ Il convient à ce niveau de rappeler que la définition de la performance opérationnelle aux fins de cette étude privilégie l'institutionnalisation des bonnes pratiques de gestion eg. la planification et la projection de l'association dans le futur, la budgétisation des activités et le suivi-évaluation des projets par rapport au nombre des activités menées. Par conséquent, des pratiques de gestion opérationnelles plutôt sporadiques, non institutionnalisées voire impliquant l'engagement financier des bénévoles ne sont pas prises en compte ce qui expliquerait les très faibles scores enregistrés à ce niveau. À titre d'exemple, on pourrait citer le cas de nombreuses associations, notamment celles de la région de l'Est, dont le financement, partiel ou total, des activités est assuré soit par une contribution accrue et exceptionnelle des membres des associations soit par la multiplication des sources de financement mais dont la mobilisation reste fortement aléatoire et n'intervient pas à temps voulu compromettant ainsi la totalité du projet. De telles pratiques tout en assurant à l'association une certaine présence sur le terrain et donc, un certain niveau d'activité, ne sont pas à même à instaurer les fondements d'une action stable, inscrite dans la durée et qui pourrait avoir un impact concret sur la population cible.

Deuxièmement, des initiatives ciblant la composante « Gouvernance » offriraient aux bailleurs de fonds une autre alternative d'intervention. On pourrait, à titre d'exemple, conditionner le financement des projets par l'établissement d'un ensemble de règles de bonne gouvernance auxquelles les associations seraient redevables. Il s'agira en l'occurrence, d'un stimulus à la réflexion, au partage d'idées et à l'attachement de l'association à des pratiques relevant de la professionnalisation de la vie associative. Ce faisant, l'appropriation par l'association de ces pratiques résulterait à une plus grande conscience envers les impacts des projets entrepris et partant, à une meilleure efficacité opérationnelle.



3. Les besoins de renforcement des capacités des OSC

Le bilan des capacités présenté a permis de mettre en avant des déficits d'une large ampleur. Ces déficits apparaissent de nature transversale, recouvrant plusieurs aspects de la vie associative et révélant ainsi des dysfonctionnements structurels. Ces derniers appellent à une plus grande professionnalisation du secteur d'où, le rôle déterminant de l'accompagnement et de la formation. Mais comment la société civile caractérise-t-elle, elle-même, ses propres insuffisances ? Quels sont les domaines où le besoin d'amélioration se fait le plus ressentir ? Dans quelle mesure les défaillances des OSC peuvent être attribuées à des besoins spécifiques non satisfaits et pourraient donc, être redressées à travers des interventions particulières ?

3.1 L'indice des besoins

L'analyse des besoins propose l'élaboration d'un indicateur des besoins qui synthétise les manquements au fonctionnement propice du travail associatif tels que exprimés par les associations elles-mêmes. À l'image de l'indicateur des capacités, le nouvel indicateur des besoins examine plusieurs aspects de la vie associative et se décline en 8 domaines regroupant chacun un certain nombre de dimensions spécifiques tels que présentés dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Indicateur de besoins : domaines et dimensions

<i>Domaine de besoins</i>	<i>Dimensions spécifiques</i>
Stratégie organisationnelle	Élaboration d'une mission, vision et objectifs
	Élaboration d'une structure organisationnelle pour l'association
	Développement des compétences de gestion et de direction
	Élaboration d'un système de suivi et d'évaluation du succès de l'organisation par rapport à ses buts
Gestion des projets	Montage de projets (identification et planification)
	Mise en œuvre de projets (exécution)
	Élaboration d'un système d'évaluation des projets (pour savoir l'impact du projet)
Gestion financière	Stratégies de recherche de financement
	Connaissance des bailleurs de fonds qui opèrent en Tunisie
	Rédaction de demande de subvention de projets
	Formation pour accéder aux subventions de l'UE
	Préparation et suivi de budgets
Gestion du personnel	Formation en comptabilité/gestion financière
	Formation pour les bénévoles (implication, motivation)
Communication et média	Formation pour les salariés (gestion administrative ou technique)
	Rédaction de rapports de projets pour une diffusion large
	Valorisation et communication des projets auprès de différents acteurs (public cible, média, institutions publiques/privées)
	Techniques de plaidoyer (ou de lobbying) auprès des institutions (gouvernement, gouvernorat, mairie)
Échanges et développement de réseaux	Stratégies de communication médiatique (relation avec les médias)
	Organisation de séminaires communs pour les acteurs locaux
	Jumelage avec d'autres ONG (régionales ou internationales)
	Organisation de séjours éducatifs/informatifs
	Échange de personnel entre les ONG du Sud et du Nord de la Méditerranée
Support logistique et assistance	Assistance pour développer des réseaux/parteneriat
	Assistance technique pour des projets spécifiques
	Assistance logistique (pour louer un local)
Engagement des acteurs	Assistance logistique (pour achat de matériel de bureau)
	Collaboration avec le secteur privé
	Mobilisation des communautés autour des objectifs/activités de l'association

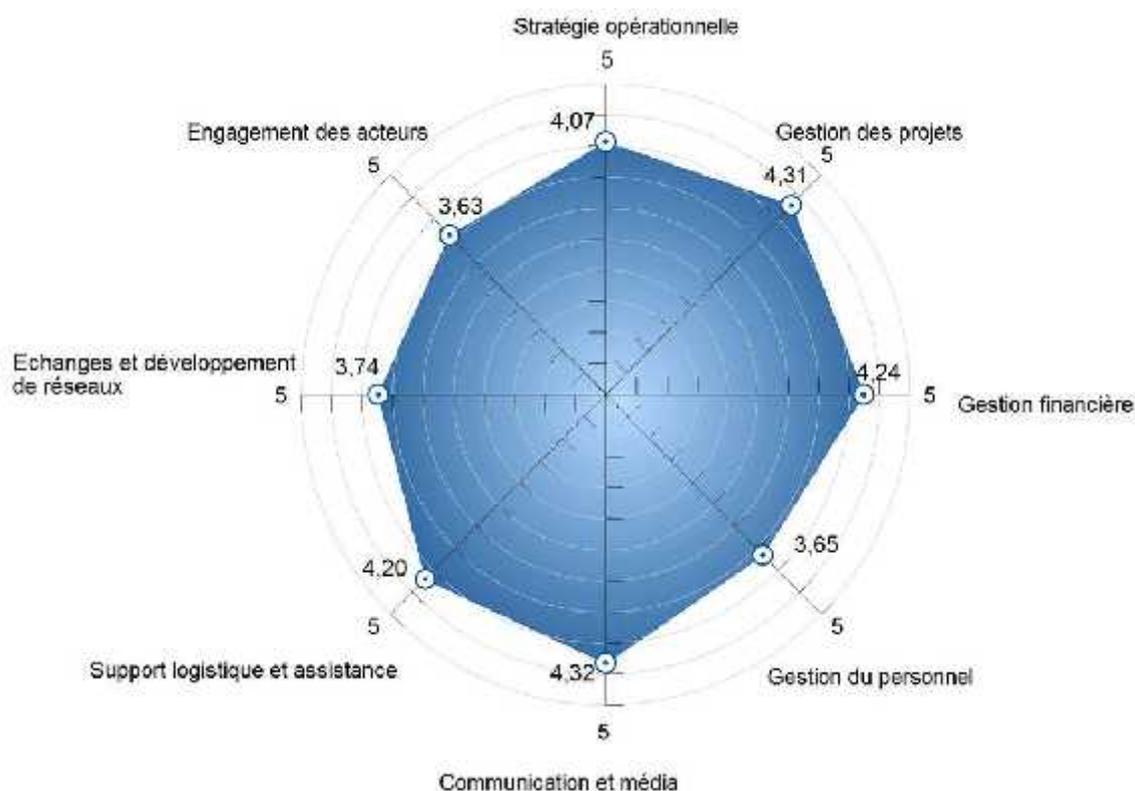
Pour chaque dimension spécifique, les associations de l'échantillon ont été appelées à attribuer une note – ou score – qui, étant donnée la situation actuelle de l'association, exprimerait le niveau d'importance rattachée au développement ultérieur de ladite dimension (voir questionnaire en annexe). Lorsque l'association juge que ses capacités actuelles relatives à une dimension donnée lui donnent pleine satisfaction elle attribue à cette dimension la valeur 1. En revanche, lorsqu'elle perçoit que ses lacunes sont importantes et méritent une solution prioritaire, elle attribue à la dimension en question la note 5.

La note correspondant à un domaine particulier de besoin résulte de la moyenne des notes attribuées à ses dimensions spécifiques. De l'autre côté, la note globale de l'association est la somme des notes respectives de chacun des 8 domaines de besoins. De ce fait, ses valeurs varient entre un minimum de 8 et un maximum de 40.

3.2 L'analyse des besoins

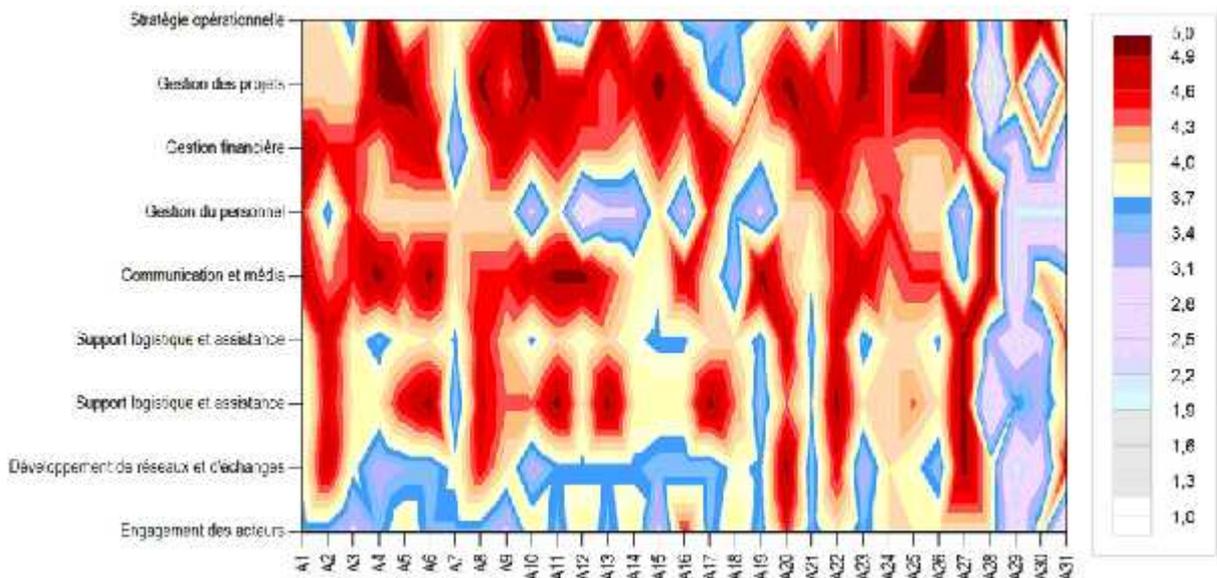
De prime abord, l'indice des besoins fait ressortir un niveau élevé de priorité accordée aux différents besoins exprimés par les associations. Ceci indique encore une fois que le champ associatif est un terrain plutôt en friche et dont la professionnalisation requiert une intervention d'envergure touchant à plusieurs aspect simultanément.

Graphique 25 : Indice des besoins par domaine

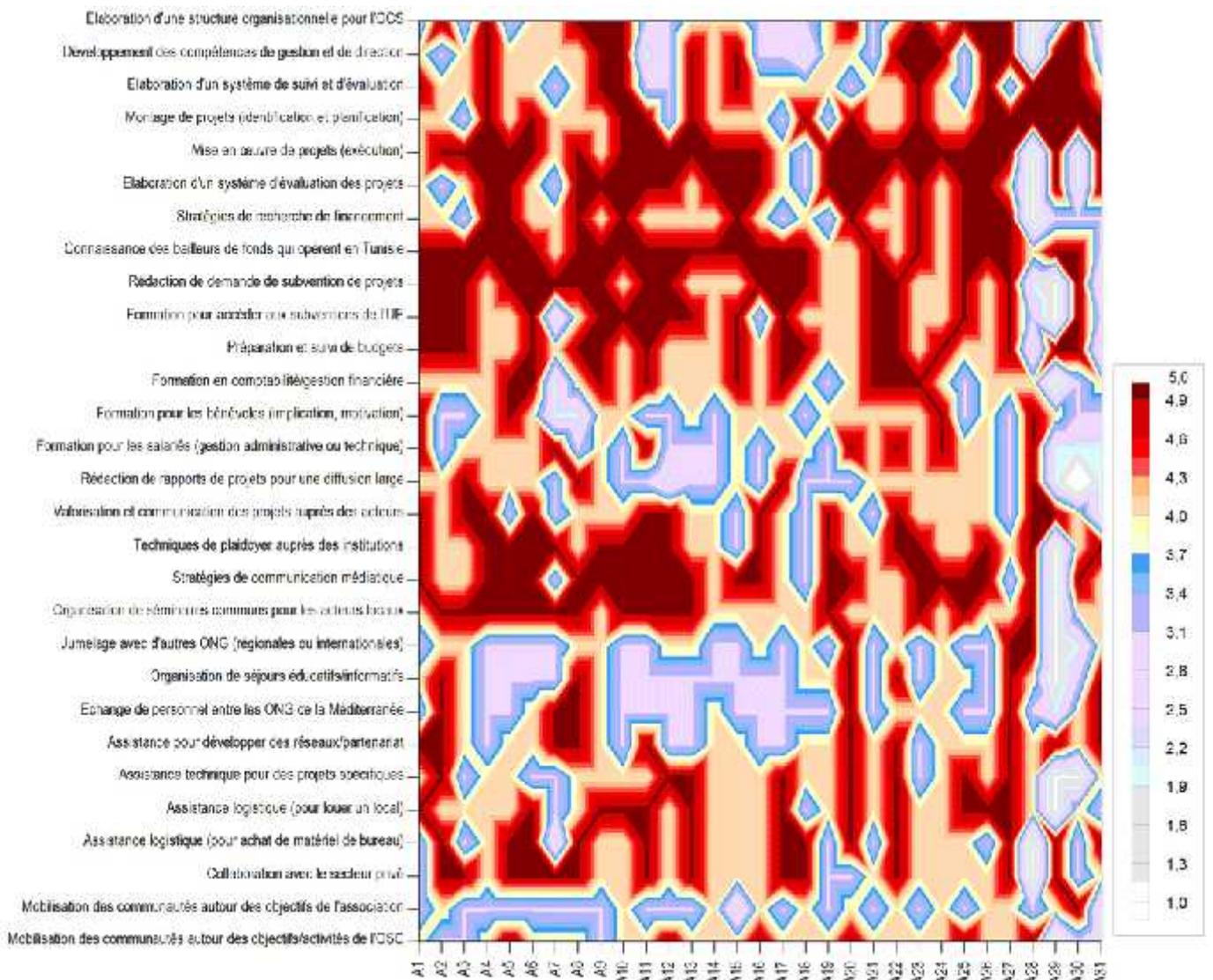


Le graphique suivant illustre la répartition de l'ensemble des associations enquêtées selon les scores obtenus pour les différents domaines de capacité et montre notamment la concentration des besoins en matière de gestion de projets, de gestion financière et de communication (zones rouges du graphique) et une moindre intensité des besoins dans le domaine de gestion du personnel, d'échanges et développement de réseaux et d'engagement des acteurs et d'une manière générale pour les OSC dans la région du Grand Tunis (zones bleu du graphique) :

Graphique 26 : Indice des besoins par association et par domaine



Graphique 27 : Indice des besoins par association et par dimension

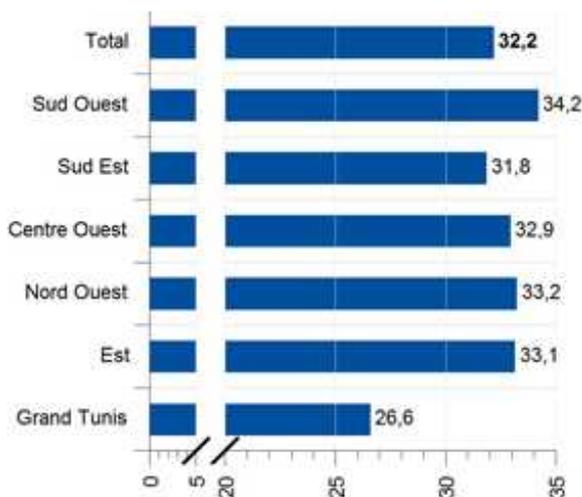


Les comparaisons régionales font clairement apparaître la région du Grand Tunis dont les besoins exprimés revêtent une moindre priorité alors que le reste des régions affiche des valeurs plutôt proches. Il convient toutefois, de mentionner la position extrême de la région du Sud-Ouest, composée des gouvernorats de Gafsa, Tozeur et Kébili, pour laquelle l'urgence des besoins atteint un degré maximum.

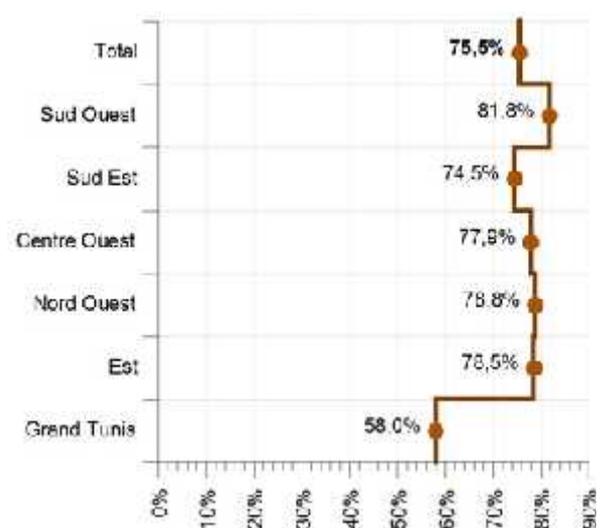
Tableau 23 : Indice des besoins par domaine et par région

Région	Grand Tunis	Est	Nord-Ouest	Centre-Ouest	Sud-Est	Sud-Ouest	Total
Stratégie opérationnelle	4,0	4,0	4,1	4,1	3,8	4,5	4,1
Gestion des projets	3,0	4,0	4,7	4,5	4,4	4,7	4,3
Gestion financière	3,3	4,7	4,4	4,3	4,3	4,4	4,2
Gestion du personnel	2,8	4,0	4,2	3,6	3,6	4,0	3,6
Communication et média	3,8	4,5	4,7	4,7	4,1	4,3	4,3
Support logistique et assistance	3,3	4,2	4,2	4,5	4,1	4,4	4,2
Échanges et développement de réseaux	3,4	4,3	3,5	3,7	3,7	4,0	3,7
Engagement des acteurs	3,1	3,5	3,5	3,6	3,8	3,9	3,6
Indice des besoins	26,6	33,1	33,2	32,9	31,8	34,2	32,2
Niveau de priorité des besoins	58,0%	78,5%	78,8%	77,9%	74,5%	81,8%	75,5%

Graphique 28 : Indice des besoins par région



Graphique 29 : Niveau de priorité des besoins



En un deuxième temps, l'indice des besoins permet de distinguer 2 groupes de besoins distincts que l'on peut qualifier respectivement de « besoins importants et plutôt prioritaires » et de « besoins importants mais non prioritaires ».

Le premier groupe englobe les besoins relatifs à la stratégie opérationnelle, la gestion des projets, la gestion financière, la communication et les médias et le support logistique qui enregistrent un score variant de 4,1 à 4,3. Le deuxième groupe quant à lui, renferme la gestion du personnel, les échanges et le développement des réseaux et enfin, l'engagement avec les acteurs de la vie associative. Il présente un score moins élevé (3,6 – 3,7). Si la priorisation de ces domaines de besoins est en cohérence avec le diagnostic des capacités préalablement établi elle permet de souligner deux aspects importants.

D'un côté, elle montre que les associations sont en général conscientes de leurs lacunes – faibles capacités financière et logistique, organisation interne peu performante, difficulté d'opérationnaliser des actions. Toutefois, une autre lecture de cette priorisation tend à dévoiler

une certaine sous-estimation des aspects pourtant essentiels aux exigences d'efficacité et d'un plus grand impact des actions sur le terrain tels que la mise en réseau, l'implication des autres acteurs (public, privé, population cible) et en dernier ressort, la gestion du personnel (la motivation des bénévoles et la formation du personnel en gestion administrative).

De l'autre côté, un effet « d'apprentissage sur le tas » est observable. Cette maturité est davantage « opérationnelle » car directement liée à l'expérience acquise sur le terrain, à travers le nombre de projets menés, plutôt que « temporelle » relative à l'âge de l'association. Dans ce sens, les associations exerçant avant janvier 2011 mais enregistrant toutefois un nombre limité d'activités, présentent les mêmes besoins que les associations plus jeunes.

Tableau 24 : Indice des besoins selon le degré d'activité

Région	Actions épisodiques	1 à 3 projets	4 projets et plus	Total
Stratégie opérationnelle	4,2	4,1	3,7	4,1
Gestion des projets	4,4	4,5	3,2	4,3
Gestion financière	4,4	4,3	3,0	4,2
Gestion du personnel	3,5	3,8	3,0	3,6
Communication et média	4,4	4,5	3,6	4,3
Support logistique et assistance	4,4	4,1	3,2	4,2
Échanges et développement de réseaux	3,7	3,8	3,5	3,7
Engagement des acteurs	3,7	3,8	2,8	3,6
Indice des besoins	32,6	33,0	26,1	32,2
Niveau de priorité des besoins	76,9%	78,2%	56,4%	75,5%

3.3 Priorisation des besoins

Répondant à une préoccupation récurrente des associations, les problèmes liés à la recherche des sources de financement, occupent la première place dans l'ordre des priorités des associations. De ce fait, il n'est pas étrange de remarquer que l'insuffisance en matière de gestion financière est en étroite relation avec le déficit des capacités. Toutefois, il serait inexact de voir dans cet engouement constant au financement la seule solution au redressement de la situation.

En effet, si la majorité des associations (entre 58% et 77%) considèrent comme prioritaires les besoins relatifs à la recherche de financement et à la connaissance des bailleurs des fonds opérant en Tunisie elles sont autant nombreuses à juger prioritaires des aspects opérationnels tels que le montage et l'exécution des projets. Or, la quasi-totalité des associations n'y a pas reçu de formations adéquates et se trouve dépourvue de toute référence de bonne conduite en la matière. Il y a lieu donc, de considérer qu'en dépit de l'enthousiasme initial il existe aujourd'hui, une prise de conscience de la société civile que l'appui financier demandé ne pourra pas être efficace s'il n'est pas accompagné par une formation de nature opérationnelle.

Cette conscientisation de la société civile trouve une autre expression dans l'accent mis sur les domaines de la communication à des fins de plaidoyer et sur l'établissement d'indicateurs d'impact. Il s'agit là de 2 aspects pour lesquels les déficits de capacités sont les plus flagrants mais, au vu des préoccupations exprimées par les associations, ces déficits semblent résulter plus de la situation quelque peu euphorique dans laquelle s'est développée la nouvelle vie associative plutôt que de pointer un manque d'intérêt de ce cette dernière. Cet intérêt clairement affiché mériterait donc, tout le soutien nécessaire.

Par ailleurs, il aurait été souhaitable à ce que des aspects de fonctionnement interne de l'association aient émergé davantage parmi les préoccupations des associations. C'est ainsi que l'élaboration d'une structure organisationnelle ou encore l'établissement de références stratégiques pour l'association (mission et objectif) bien que retenus comme des « besoins très

importants » occupent une position médiane dans ce classement des priorités. Il y va de même de la mobilisation des bénévoles que, nous l'avons vu, comporte un déficit de capacité important sans pour autant susciter un grand intérêt de la part des associations.

Au final, le peu d'intérêt accordé à la collaboration avec le secteur privé mériterait plus d'attention. Il y a, certes, l'attachement constamment renouvelé à une indépendance des associations vis-à-vis des positions partisanses mais le recours au financement privé, par ailleurs déjà pratiqué par quelques associations, permettrait, à la fois d'accroître les capacités financières mais aussi d'impliquer davantage toutes les parties prenantes notamment au niveau local. Bien entendu, cette démarche pose comme préalable l'instauration d'une certaine culture d'organisation avec un minimum de règles de transparence et de moyens de contrôle pour éviter tout dérapage potentiel.

Tableau 25 : Répartition des besoins selon les degrés de priorité

	Dimension spécifiques de besoins	Niveau moyen d'importance	Associations à besoin prioritaire (%ge)
Besoins prioritaires	Stratégies de recherche de financement		4,7 77%
	Montage de projets (identification et planification)		4,6 77%
	Techniques de plaidoyer		4,5 6
	Formation pour accéder aux subventions de l'UE		4,4
	Stratégies de communication médiatique		4,4
	Connaissance des bailleurs de fonds qui opèrent en Tunisie		4,4
	Valorisation et communication des projets auprès des acteurs		4,4
	Elaboration d'un système de suivi-évaluation interne		4,3
	Mise en œuvre de projets		4,3
	Rédaction de demande de subvention de projets		4,3
Besoins importants	Assistance technique pour des projets spécifiques		4,2
	Assistance logistique (pour achat de matériel de bureau)		4,2
	Développement des compétences de gestion et de direction		4,2
	Rédaction de rapports de projets pour une diffusion large		4,1
	Echange de personnel avec des ONG étrangères		4,1
	Assistance logistique (pour louer un local)		4,1
	Elaboration d'un système d'évaluation pour mesurer l'impact		4,0
	Préparation et suivi de budgets		4,0
	Elaboration d'une structure organisationnelle		3,9
	Assistance pour développer des réseaux/partenariat		3,9
	Mobilisation des communautés		3,9
	Elaboration d'une mission, vision et objectifs		3,9
Besoins moins importants	Formation pour les bénévoles (implication, motivation)		3,7
	Formation en comptabilité/gestion financière		3,7
	Organisation de séjours éducatifs/informatifs		3,6
	Formation pour les salariés (gestion administrative)		3,6
	Jumelage avec d'autres ONG (régionales ou internationales)		3,6
	Organisation de séminaires communs pour les acteurs locaux		3,5
	Collaboration avec le secteur privé		3,4

4. Les initiatives des donateurs

4.1 L'appui international à la société civile tunisienne

L'élan d'enthousiasme citoyen qui a donné vie à la nouvelle société civile – et qui continue pour la plupart du temps à la nourrir encore à ce jour – semble avoir trouvé un écho des plus favorables de la part des différents bailleurs de fonds internationaux. Si la stratégie d'intervention en Tunisie de ces derniers a de tout temps, et à des degrés différents, intégré une composante de soutien à la société civile, une certaine « spécialisation » des bailleurs de fonds selon des thématiques d'intervention a pu émerger et dans laquelle les problématiques des droits civils et politiques occupaient une place plutôt timide. Le contexte des dynamiques récentes de la démocratisation politique, en général, et l'émergence d'une nouvelle catégorie d'associations de défenses des droits politiques, civils et économiques en particulier, ont dicté une réorientation, voire une restructuration, rapide des bailleurs de fonds. Ce repositionnement s'est traduit à la fois par l'élargissement de leur champ d'intervention jusque-là plutôt limité mais surtout par une mobilisation substantielle de moyens tant techniques que financiers.

D'une part, les changements opérés sur le plan de l'intervention des bailleurs de fonds sont remarquables notamment en matière de soutien aux OSC de droits politiques et de libertés fondamentales. À ce niveau, l'appui jusque-là réservé aux grandes associations de défenses des droits humains ou de la promotion des droits catégoriels (telles que la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme, l'Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche et le Développement, l'Association des Femmes Démocrates ou encore, l'Union Générale des Travailleurs de Tunisie) s'étend désormais aux associations nouvellement créées.

L'agenda politique de l'année 2011-2012 semble avoir motivé les bailleurs de fonds à soutenir davantage des OSC actives sur le domaine de la participation politique, l'éveil démocratique, la sensibilisation des électeurs et le suivi des élections. Toutefois, les bailleurs de fonds continuent de préférer les OSC dont les activités s'étendent au niveau national faisant ainsi preuve d'une plus grande audience de citoyens. En revanche, le soutien à des jeunes OSC locales se réalise davantage à travers leur implication dans des réseaux à large couverture. Or, le développement de ces réseaux atteint aujourd'hui des limites en raison de la faible capacité institutionnelle des nouvelles associations en particulier dans des régions à l'intérieur du pays. Ceci engendre un repli dans le financement des activités portées par des associations locales en dépit des efforts, voire la priorité, que les bailleurs de fonds accordent à une plus grande participation régionale.

En deuxième lieu, la réorganisation de l'intervention des bailleurs de fonds en faveur des OSC militant pour les droits civils, politiques et économiques, a conduit à une plus grande diversification des bailleurs de fonds. Cette diversification trouve sa première expression au niveau de la multiplication des thématiques d'intervention portées par des bailleurs de fonds jusque-là quelque peu spécialisées en des domaines particuliers de la vie associative, tels que le développement local, l'environnement ou l'autonomisation économique des femmes, et qui se réorientent désormais vers les associations de défense et de promotion des droits humains. Elle se matérialise ensuite, par l'apparition de nouveaux acteurs qui, à côté de bailleurs de fonds plutôt traditionnels – l'Union Européenne, les Coopérations étrangères, le Système des Nations Unies – servent parfois d'intermédiaires entre les bailleurs de fonds eux-mêmes et les OSC tunisiennes.²²

²² Il s'agit généralement d'ONG internationales (ou fondations) qui en plus de disposer de moyens financiers propres participent aux appels à projets des bailleurs de fonds actifs en Tunisie et créent des partenariats avec des ONG locales notamment dans les zones de l'intérieur.

D'autre part, la nouvelle panoplie des sources de financements s'est accompagnée par une augmentation considérable des fonds à la disposition de la société civile. Rien ne résumerait peut-être mieux l'engouement des bailleurs des fonds suscité par les espoirs nés du « Printemps arabe » que la nouvelle stratégie de l'Union européenne faisant de l'établissement « d'une société civile florissante » l'un des piliers pour « une aide accrue aux partenaires qui s'emploient à approfondir la démocratie ». ²³ C'est ainsi que, pour répondre aux nouvelles exigences en termes de participation démocratique et renforcement de la société civile nombre de partenaires internationaux déjà actifs en Tunisie ont vu leurs budgets doubler ou tripler voire plus. ²⁴

Le recensement des financements octroyés par les bailleurs s'est avéré une tâche extrêmement difficile à mener en raison de plusieurs contraintes de communication. Les données partielles rendues disponibles aboutissent à une enveloppe dépassant 30 millions TND mobilisés à partir de 2011. Le graphique ci-contre et le tableau suivants en donne le détail par bailleurs : ²⁵

Graphique 30 : Montants programmés en appui à la société civile



Tableau 26 : Montants programmés en appui à la société civile en Tunisie

Bailleurs de fonds	Montants programmés en appui à la société civile (en TND)
Union Européenne	14 millions (2011-2014)
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	10 millions (2011 – 2014)
Coopération Suisse	1,6 millions (2011 – 2012)
Coopération Espagnole (ne comprend pas les projets initiés avant 2010)	1,6 millions (2011 – 2013)
Ambassade de Finlande (mené conjointement avec la société civile libyenne)	1,5 millions (2011-2013)
Banque Africaine de Développement	1,2 millions (2012 –)
Institut Français de Coopération (Fonds Social de Développement)	1 million (2011 – 2013)
Fondation Euro-Méditerranéenne de Soutien aux Défenseurs des Droits de l'Homme	0,5 million (2011-2012)

²³ « Une stratégie nouvelle à l'égard d'un voisinage en mutation », Commission Européenne, mai 2011, à consulter en ligne à l'adresse : http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/com_11_303_fr.pdf

²⁴ Tel est le cas par exemple de la Fondation Friedrich Ebert qui a élargi sensiblement son champ d'action envers les nouvelles OSC des droits civils, politiques et économiques ou encore l'Ambassade de Finlande dont les fonds en soutien à la société civile (Fonds de Coopération Locale) sont passés de quelques 40 mille dinars en 2010 à plus de 500 mille dinars en 2011.

²⁵ Les montants indiqués dans ce tableau le sont à titre indicatif et ne présentent pas d'engagements précis ni exhaustifs de la part des bailleurs de fonds. Ils résultent des consultations effectuées auprès des bailleurs de fonds ou proviennent du recoupement de diverses sources dont notamment la matrice de projets élaborée par l'Union européenne à consulter à l'adresse : http://eeas.europa.eu/delegations/tunisia/documents/projets/2matrice_projetstecivile_fr.pdf

Or, cette mobilisation de fonds massive et à tendance croissante, risque de se heurter à deux écueils. Il y a tout d'abord, le prompt ajustement nécessaire que cela impose aux bailleurs de fonds eux-mêmes, en termes de capacités de gestion d'un nombre grandissant de projets et de placements des fonds alloués. Il y a ensuite, la capacité d'absorption aujourd'hui limitée de la société civile elle-même. Ne devrions-nous pas y déceler la cause de la situation actuelle plutôt contradictoire où en présence de ressources financières largement disponibles, les nouvelles associations font du manque de financement leur principal obstacle ?

Face à cette multiplication en rangs dispersés des initiatives des bailleurs de fonds, le travail du « Groupe de coordination de bailleurs de fonds et organisations internationales pour l'appui à la société civile tunisienne » lancé en début 2011 par la Délégation de l'UE en Tunisie a abouti à la compilation d'une « Matrice de Projets » résumant les principaux projets planifiés ou en cours.²⁶ Cette matrice résulte d'un effort louable en matière de collecte et de partage d'informations entre les différents partenaires techniques et financiers.²⁷ Si elle contribue à une meilleure visibilité des projets envisagés et les montants alloués la « Matrice de Projets » se heurte à un manque d'harmonisation de l'information et de catégorisation détaillée des projets ainsi qu'à la non-prise en compte de duplication de projets.

Il devient par conséquent, difficile d'évaluer objectivement les montants alloués aux associations de défense des droits civils, politiques et humains ainsi que leur répartition géographiques. Toutefois, on pourrait illustrer cet engagement par la participation de l'UE au soutien à ces associations qui totalise près de 8 millions de dinars soit près de 60% du budget global alloué à l'appui à la société civile.²⁸ À noter que la réalisation des objectifs initiaux du « Groupe de coordination » notamment en matière de coordination d'approches à suivre, de priorisations thématiques, de planification concertée des interventions ne semble pas, à l'heure actuelle, assurée en raison notamment d'une implication insuffisante des partenaires. Ceci en appelle à un devoir de transparence totale de la part des bailleurs de fonds couplé par une réelle volonté de collaboration. Une collaboration demandée par tous les bailleurs de fonds bien que les conditions de participation (disponibilité, transparence, partage) semblent, en réalité, astreignantes.²⁹

4.2 Du financement au renforcement des capacités des OSC en Tunisie

Au vu de l'analyse des capacités présentée par l'étude, il émerge clairement que le renforcement des capacités des nouvelles OSC est le talon d'Achille de la société civile en Tunisie. Ce constat est dans une large mesure partagé aussi par différents bailleurs de fonds. Il n'en reste pas moins que ce volet d'intervention n'a pas reçu l'attention nécessaire étant donné le peu d'empressement pour un engagement dans des actions de cette nature.

En effet, l'approche des bailleurs de fonds sur le renforcement des capacités revêt aujourd'hui trois formes :

²⁶ La matrice de projets totalisait au 17 septembre 2012, 162 projets venant appuyer la société civile en Tunisie regroupant 7 pays – Allemagne (8 projets), Canada (2 projets), Espagne (22 projets), États Unis d'Amérique (48 projets), France (10 projets), Japon (4 projets), Pays-Bas (9 projets), Royaume-Uni (18 projets) – l'Union européenne (24 projets), le FAO (4 projets) et le PNUD (2 projets). Voir pour plus de détails : http://eeas.europa.eu/delegations/tunisia/projects/overview/civil_society_fr.htm.

²⁷ Aide-mémoire « Appui à la société civile Tunisienne - Dialogue et Coordination », Délégation de l'UE en Tunisie, novembre 2011 « Rapport de diagnostic sur la société civile Tunisienne », Délégation de l'UE en Tunisie, mars 2012

²⁸ Estimation à partir de la base de données de l'UE en prenant en considération la catégorie de projets sous l'appellation « Participation politique et société civile ». Voir pour plus de détails : http://eeas.europa.eu/delegations/tunisia/documents/projects/projects_ue_stecivile_ver2_fr.pdf

²⁹ Il est commun, dans les consultations avec les bailleurs, de relever la demande pour une plateforme commune d'échange en vue d'une coordination plus efficace du travail, une sollicitation qui cependant, va à l'encontre de leur volonté réelle de concrétisation.

- ❑ La mise en œuvre de *programmes spécifiques* de renforcement de capacité des associations.³⁰ On pourrait toutefois, remarquer que des actions de cette nature sont plutôt rares et restent en deçà des aspirations des associations elles-mêmes. Parmi les projets recensés par la « Matrice de projets » de l'UE dans la catégorie « Participation politiques et société civile », il n'y aurait que 11 projets centrés sur le renforcement des capacités pour un montant estimé à près de 4 millions de dinars répartis entre l'UE qui y contribue pour 2 millions de dinars, la Coopération Espagnole (1,2 millions), la Coopération Allemande – GIZ (0,8 million) et le PNUD (0,9 millions).
- ❑ *Intégration d'une composante* « renforcement de capacité » dans les projets financés résultant soit d'un diagnostic par un consultant externe soit par l'affectation d'une proportion donnée du financement – entre 10 et 15% – à des fins de formations initialement fixées par le bailleurs. Ce procédé semble plus usité par les coopérations techniques.
- ❑ *L'accompagnement* des associations dans l'exécution des projets qui apparaît comme un mode opératoire plus répandu parmi les Fondations et les Organisations Internationales.

Toutefois, force est de constater que les 2 dernières formes d'interventions ne sont pas toujours systématiquement appliquées. Par conséquent, nombre de bailleurs de fonds octroient des financements sans que l'aspect du renforcement des capacités soit envisagé. Il serait utile à cet effet, d'inclure un bref mais substantiel bilan de capacités comme un préalable au financement des projets. Or, les différentes évaluations des associations lors des soumissions des demandes de financement ne dépassent pas le cadre du projet soumis à l'examen et il est très rare que des aspects liés à la gouvernance, à la gestion et à la formation des membres de l'association fasse l'objet d'un passage en revue.

Par ailleurs, le diagnostic des capacités de l'association serait un outil des plus utiles pour évaluer et prévoir l'impact potentiel des programmes financés. Si les bailleurs de fonds semblent rassurants quant à la capacité de quelques grandes nouvelles associations en matière de plaidoyer et d'influence de politiques publiques il n'en reste pas moins que pour la quasi-totalité des nouvelles associations le pouvoir de mobilisation des citoyens demeure encore insuffisant.

³⁰ À citer à ce titre le projet « ARCA – Action de Renforcement des Capacités Associatives » cofinancé par l'UE et la Coopération Internationale Allemande (GIZ) doté d'un budget de 200 mille dinars et qui vise, entre autre, à « soutenir les associations sur la réalisation des actions qui contribuent à la participation citoyenne (à la vie publique locale) » et à améliorer « leur connaissance en matière de participation à la vie politique ». D'une couverture géographique large (6 gouvernorats de l'Ouest du pays), le programme s'adresse à une trentaine de jeunes associations à travers des actions de formations de base et spécialisée ainsi que de l'accompagnement des associations dans le montage et la concrétisation de leur projet.

5. Conclusions et recommandations

5.1 Forces et faiblesses des OSC tunisiennes

Le développement récent des OSC reflète l'enthousiasme général de la société tunisienne alimenté par la prise de conscience de l'importance de l'action citoyenne. Toutes les OSC enquêtées trouvent leur raison d'être dans ce besoin de la société à s'exprimer, à s'organiser et à orienter les énergies vers l'accomplissement d'intérêts communs. Cette « raison d'être » inspire et détermine la plupart du temps le champ d'action des OSC. Ces dernières, fortement imprégnées par le contexte local, ont davantage tendance à circonscrire leurs actions dans une zone géographique limitée dépassant rarement le niveau de quelques villes du même gouvernorat.

De prime abord, l'analyse des capacités des OSC relève une forte disparité régionale avec d'un côté, la région du Grand Tunis où les OSC se distinguent nettement en matière de performances élevées et les autres régions du pays de l'autre côté, situées peu ou prou au même niveau de performances et faisant preuve de déficits prononcés de capacité. En dépit de quelques ressemblances entre les associations des différentes régions, cette différenciation régionale résulte de la combinaison de plusieurs facteurs ou dimensions des capacités.

En matière de gouvernance, l'indépendance dans les rapports des OSC avec les structures extérieures (gouvernement, monde politique) recueille le plus d'adhésion parmi les associations et semble donc, acquise. Ce comportement plutôt homogène, relève de l'attachement des associations à se tenir à l'écart de la sphère politique. On ne manquera pas de rappeler que les adhérents dans les associations perçoivent l'engagement citoyen notamment par opposition à l'engagement politique. Toutefois, le fonctionnement interne de l'association présente des lacunes. C'est ainsi que peu d'OSC accordent de l'importance à la rédaction de documents internes régissant l'activité de l'association tels que la mission, la vision et les objectifs de l'association. Pour cela, les OSC se suffisent généralement aux statuts de l'association établis lors de la sa création et qui sont, de ce fait, de nature assez générale et peu élaborés.

Par de là l'aspect organisationnel, l'absence de documents retraçant l'engagement formel de l'association et dans la mesure où ils servent de guide à l'action n'est pas sans conséquence en ce qui concerne l'impact du travail des associations sur les populations cibles. Par ailleurs, l'absence d'un règlement intérieur fait de sorte que les réunions des membres ne soient pas suivies par la tenue et le partage de notes (sous forme de PV ou compte-rendu) ce qui assurerait une conformité et la fluidité de l'information ainsi que de la prise de décision. Si cette dernière demeure la plupart du temps collégiale et fruit d'un consensus partagé entre les membres elle ne résulte toujours pas d'un document écrit porté à la connaissance de tout le monde et donc, d'un engagement formel.

Signe positif de l'attachement citoyen, le travail bénévole des membres constitue pour la plupart des OSC la première source de mobilisation du personnel. Toutefois, la dynamisation de la vie sociale, voire l'ambition des OSC à une plus grande professionnalisation, encouragent celles-ci à vouloir faire davantage appel à l'emploi rémunéré pour étendre leurs activités mais aussi pour acquérir une certaine visibilité par rapport aux différents acteurs locaux (autorités publiques, autres OSC, public cible). Il s'agit là essentiellement d'emploi de jeunes chômeurs diplômés de l'Université qui n'ont eu dans le passé que peu ou pas d'expérience de la vie associative. Toutefois, le manque de moyens financiers vient rapidement limiter la capacité d'embauche des associations et partant, compromettre leurs chances d'actions durables.

De l'autre côté, beaucoup de membres d'OSC, seuls mus par la bonne volonté, ne découvrent qu'aujourd'hui la mobilisation dans la vie associative. À ce niveau, l'absence plutôt généralisée des formations sur la vie associative et la gestion des associations constitue sans doute un handicap à la professionnalisation du secteur. L'inexpérience du personnel des OSC et son manque de formation ne manquent pas de reporter leurs effets sur d'autres déficits observés dans la gestion des OSC.

En ce qui concerne la mobilisation des ressources financières, nous sommes en présence d'un véritable paradoxe. Alors que la liste des bailleurs de fonds ne cesse de s'allonger et que ces derniers trouvent des difficultés à pouvoir placer les fonds à destination de la société civile, la quasi-totalité des OSC – exception faite des OSC établies dans la région du Grand Tunis – éprouvent des difficultés sérieuses à chercher les financements nécessaires pour leurs projets. Ces difficultés émanent d'abord du manque de connaissance des bailleurs de fonds susceptibles d'appuyer leurs initiatives. Ensuite, une autre difficulté plus substantielle, réside en le montage financier des projets qui, la plupart du temps, ne satisfait pas les donateurs et implique le rejet de la demande de financement qui ne sont généralement pas accompagnées par des explications ou orientations pour une meilleure élaboration ce qui est de nature à confondre davantage l'association sans l'aider à améliorer la qualité de son travail. Cette faiblesse de ressources financières se répercute directement sur la stabilité et affaiblit l'envergure des activités de l'association. C'est ainsi que la plupart des OSC ne peuvent pas se permettre de louer un local dédié à l'activité et se trouvent cantonnées à des actions plutôt limitées complètement fondées sur l'apport, en temps et en argent, de leurs membres.

Globalement, les faiblesses organisationnelles et financières sont à l'origine d'une efficacité opérationnelle que l'on qualifierait de « très modeste ». Ceci ne se reflète pas seulement dans le nombre restreint d'activités portées à bon port mais aussi dans l'aptitude de l'association à interagir avec d'autres acteurs catalyseurs tels que les médias voire avec d'autres associations partenaires. On observe d'une part, que la relation avec les médias, dans les rares cas où elle existe, est recherchée et résulte d'une stratégie de coopération bien établie au niveau de l'association dans le souci à impliquer les médias dès les premières phases des projets (annonce du projet, préparatifs de lancement, exécution du projet etc.). D'autre part, le développement des réseaux et le partenariat avec d'autres OSC ne semblent pas être une piste privilégiée des OSC dans la mesure où il ne relève pas d'une stratégie de coopération et de partage de rôles mais répond plutôt à une logique de collaboration occasionnelle. Ce n'est donc, pas un hasard que la quasi-totalité des OSC ne disposent que peu de connaissances en matière des possibilités de réseautage avec d'autres consœurs au niveau même de leur zone d'action voire au niveau de la même ville.

En définitive, les déficits de capacité de gestion et de mobilisation de ressources couplés par une certaine déconnexion – ou du moins, absence de relais – médiatique et de réseautage privent les associations d'empreinte réelle et durable sur la population cible. Ceci se reflète non seulement par l'absence quasi-générale d'indicateurs de suivi-évaluation des projets privant l'association d'un outil nécessaire pour juger de l'efficacité de ses projets mais aussi par l'absence d'échanges avec le public cible. L'avis de ce public n'est que rarement pris en compte ni matérialisé en des indicateurs clairs, faciles à observer et à communiquer. Cette incapacité de rendre compte de l'impact de ses actions (hormis parfois la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès du public cible) limite en retour l'aptitude de l'association à plaider auprès des décideurs. Ce manquement à l'un des rôles essentiels de la vie associative n'est pas seulement lié à l'absence de preuves à l'appui à la fois sur le bienfondé des actions que sur leur efficacité, mais reflète surtout une certaine inadvertance, voire négligence, vis-à-vis du rôle de plaidoirie que doit assumer la société civile.

5.2 Les domaines d'action prioritaires

Le bilan des capacités que l'étude a permis d'établir révèle des lacunes structurelles des OSC susceptibles de les empêcher d'assumer leur rôle dans un dialogue politique constructif. Si la dimension de la formation devrait se positionner en tête des priorités elle devra se déclinier à son tour, en plusieurs aspects couvrant notamment :

- ❑ La capacité des OSC à fédérer les aspirations citoyennes. À ce niveau, nombre d'OSC opèrent sans entretenir un lien constant avec les populations dont elles se considèrent en être le porte-parole. En accordant l'importance due à la mobilisation citoyenne et à l'ancrage sur le vécu des populations, les OSC gagneront en confiance vis-à-vis du pouvoir ce qui augmente leur capacité de négociation auprès des décideurs.
- ❑ L'organisation stratégique de l'association : de la bonne volonté à la bonne stratégie. Un constat qui semble faire l'unanimité concerne le manque de visibilité que les OSC ont de leur actions et partant, des effets de leurs actions. La plupart du temps, les OSC sont exemptes d'une vision à moyen/long terme et leurs activités ne s'inscrivent que dans l'actualité. Si cela est le reflet inévitable d'une situation politico-économique quelque peu mouvante elle n'est pas moins préjudiciable au développement de la société civile dont l'apport est censé contribuer à la stabilité du pays. Les OSC qui se projettent dans le futur sont à même à peser dans un dialogue politique constructif.
- ❑ La gestion opérationnelle de l'association : de la bonne stratégie aux actions efficaces. Si cet aspect englobe différentes orientations, l'accent doit au départ, être mis sur la capacité de mobilisation du personnel notamment les bénévoles. En effet, la vie associative repose essentiellement sur le bénévolat qui demeure le fondement du développement des activités associatives. Toutefois, le professionnalisme constitue également une nécessité pour l'évolution et la pérennisation de la vie de l'association. Une distribution appropriée et pertinente des tâches, des responsabilités et des stimuli est à même à entretenir le sentiment d'appartenance. Ensuite, la nécessité de prouver l'effet des propres actions sur la population cible doit être mise en avant. Une OSC capable de démontrer un impact, aussi modeste soit-il, a toute sa chance de s'interposer en interlocuteur auprès des pouvoirs publics.

Toutefois, le renforcement des capacités en vue d'une meilleure efficacité des OSC dans le dialogue ne peut être suffisant tant que les mécanismes qui rendent possible le dialogue font défaut. C'est pourquoi l'aspect institutionnel doit revêtir une importance prioritaire d'intervention. Cette dernière pourrait se matérialiser à travers des activités de conseils aux autorités, d'étude ou de réflexion multipartite en vue d'aboutir à une proposition concrète de textes de loi ou de mécanismes qui officialiseraient et réglementeraient le dialogue politique avec les OSC.

5.3 Meilleure efficacité des instruments existants

À présent, l'activation des OSC des droits humains dans le dialogue politique se limite à une fonction de consultation qu'elles assument sans que des mécanismes de prises en compte des revendications émanant de la société civile aient été mis en œuvre. Encore faut-il que cette fonction de consultation soit institutionnalisée car l'interaction du gouvernement avec la société civile n'intervient essentiellement qu'à la demande du premier au gré des exigences du moment et en dehors de toute programmation ou stratégie de collaboration. À ce niveau, tout reste à inventer : textes de lois et procédures de consultation.

De l'autre côté, l'absence de mécanismes efficaces d'implication des OSC et la non-prise en compte de leurs propositions risquent d'être préjudiciables à la paix sociale en cours de

construction. Si la société civile embrasse actuellement un large éventail de préoccupations citoyennes elle rencontre cependant, des difficultés à en être le vecteur et faire valoir les droits des citoyens. En effet, nombre de revendications citoyennes ne trouvent aujourd'hui autre expression légitime que dans la contestation du pouvoir voire la confrontation avec lui loin de tout dialogue que les OSC pourraient faciliter. Le pouvoir politique a donc, tout intérêt à promouvoir ce dialogue voire s'en porter le garant.

Or, il existe fort heureusement, des fondements solides à la promotion d'une approche participative citoyenne³¹ qui devrait être encouragée à s'élargir et à s'étendre à plusieurs domaines d'intervention. À ce propos, de par leur assise citoyenne mais aussi de par les compétences qu'elles exercent, les OSC sont appelées à occuper une place non négligeable en matière notamment d'élaboration des lois et des projets de développement local et régional.

C'est pourquoi l'instauration et l'aboutissement du dialogue entre le gouvernement et les OSC ne peut avoir lieu que si :

- ❑ une institutionnalisation des mécanismes et outils de dialogue et de concertation soit réalisée à travers la promulgation des textes réglementaires, la mise en place d'instances et de structures et la révision des procédures de fonctionnement des services publics. À cet effet, les OSC doivent proposer d'ores et déjà une plateforme de collaboration avec les instances décisionnelles locales et centrales ;
- ❑ la société civile, notamment celle qui opère au niveau local, développe son assise citoyenne et populaire tout en se situant à la marge de toute tentative de récupération partisane. Ceci serait de nature à renforcer la confiance mutuelle et le dialogue qui s'en inspire.

L'appréciation générale plutôt mitigée que les OSC portent sur les rapports avec les bailleurs de fonds provient d'un constat unanime qui consiste à placer ces derniers, lorsqu'ils ne dictent pas tout simplement leurs objectifs, dans une position externe à la société civile sans autre implication que le soutien financier. Il y a là, une divergence de visions entre les bailleurs de fonds « traditionnels » et les OSC pour lesquelles le financement apporté ne saurait pas suffire et devrait s'inscrire dans un projet commun d'accompagnement de longue durée. Par de-là une perception généralement positive du soutien des fondations, il n'en reste pas moins que l'exigence, à leur égard, d'un partenariat qui dépasse le financement tout court soit davantage sollicitée.³² Cette attente envers les bailleurs de fonds est d'autant plus pressante que les jeunes OSC sont loin d'avoir atteints une maturité opérationnelle à même de leur conférer une autonomie d'action.

³¹ On peut citer à titre d'exemple, le domaine de l'observation des élections où la participation des OSC a été reconnue par le pouvoir public de grand apport pour la réussite des premières élections pluralistes en octobre 2011.

³² On peut citer à ce titre, le cas des OSC visitées dont les projets présentés à la Fondation pour le Futur ont été refusés sans qu'une motivation du refus leur soit communiquée voire des recommandations sur les projets leur soient fournies.

Annexes

Annexe 1 : Création des associations en Tunisie en 2011 : répartition par catégorie et par gouvernorat	67
Annexe 2 : Création des associations en Tunisie en 2012 (situation au 3 mai 2012) : répartition par catégorie et par gouvernorat	68
Annexe 3 : Création des associations en Tunisie du 1 ^{er} janvier 2011 au 3 mai 2012 : répartition par catégorie et par gouvernorat	69
Annexe 4 : Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 relatif aux associations.....	70
Annexe 5 : Liste des associations enquêtées	75
Annexe 6 : Questionnaire d'analyse des besoins des OSC.....	76
Annexe 7 : Questionnaire de l'enquête auprès des OSC.....	77
Annexe 8 : Guide d'entretien auprès des bailleurs	83

Annexe 1 : Création des associations en Tunisie en 2011 : répartition par catégorie et par gouvernorat

	Jeunesse	Citoyenneté	Droits	Environnement	Développement des écoles	Enfance	Développement	Bienfaisance et sociales	Culturelles et artistiques	Amicales	Sportives	Féminines	Scientifiques	Total
Tunis	10	49	52	7		3	86	92	116	68	13	12	127	635
Ariana	2	10	4	9	1		28	40	10	11	12	4	21	152
Ben Arous	1	4		2			13	25	22	5	11	1	10	94
Manouba	1		1	1		2	4	8	8	1	1	1	7	35
Nabeul	1	16		3		3	10	25	21	1	4	2	5	91
Zaghouan		1					1	4	1		3			10
Bizerte		6	7	2			8	19	7	2	6		7	64
Béja		1					3	5	4	1	2		3	19
Jendouba		2		1			7	4	10		1			25
Le Kef	1	1		1		1	9	5	5	1		1		25
Siliana			3	2			2	8	2	1				18
Kairouan	3	6	2				6	13	8	4	4		4	50
Kasserine		5		5			45	11	9	1	3	2	2	83
Sidi Bouzid		5	5	3		1	18	18	8	1	5	1	2	67
Sousse	3	15	1	5	3	3	12	37	27	13	9	1	14	143
Monastir	3	6		1		1	14	18	25	8	10	2	11	99
Mahdia	2	2	1		1		10	16	10	1	6		5	54
Sfax	1	6	2	3		2	12	33	42	11	6	3	21	142
Gafsa	1	5	1	2			10	11	19	2	2		1	54
Tozeur				1	1		2	8	5	1				18
Kébili			2	1		1	12	19	15		3	4	1	58
Gabes	2		1	3	1		6	11	9	4	2		4	43
Médenine	1	5	2	4			16	40	15	3	6	1	4	97
Tataouine	1	8	4	2			11	18	13	1	5	2	1	66
Total	33	153	88	58	7	17	345	488	411	141	114	37	250	2 142

Source : D'après les données de IFEDA

Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie
Rapport final

Annexe 2 : Création des associations en Tunisie en 2012 (situation au 31 décembre 2012) : répartition par catégorie et par gouvernorat

	Jeunesse	Citoyenneté	Droits	Environnement	Développement des écoles	Enfance	Développement	Bienfaisance et sociales	Culturelles et artistiques	Amicales	Sportives	Féminines	Scientifiques	Total
Tunis	8	48	57	22		3	59	124	141	41	33	4	85	625
Ariana		21	9	3		2	23	31	29	5	11	2	21	157
Ben Arous	2	6	6	4	1	1	12	34	43	8	12	1	14	144
Manouba	1	2	2				9	14	13	2	1	3	9	56
Nabeul	1	3	2	13		1	28	30	31	3	13	1	11	137
Zaghouan		1		1			6	7	5	1	4		1	26
Bizerte		5	7	4		1	20	26	20	5	5	3	8	104
Béja	1	3	1	5			13	12	7		1		1	44
Jendouba	1	3		3			15	23	7	2	3	1	1	59
Le Kef		1		1		2	21	12	5	3	1	1		47
Siliana		1		2		1	7	8	8	1				28
Kairouan	2	5	1	1	1		15	19	9	2	7		5	67
Kasserine	1	4	1	3			84	25	14	2	4		2	140
Sidi Bouzid	1	4	3	6		1	35	29	28	2	4	2	2	117
Sousse	1	9	1	4	2	2	12	40	37	7	11		24	150
Monastir	3	7	2	4	11	3	17	22	17	8	13	5	11	123
Mahdia	1		1	1			11	16	13	2	4		3	52
Sfax	4	8	5	5	1	1	20	32	44	13	10	1	27	171
Gafsa		3	1	7		2	71	31	44	7	4	1	4	175
Tozeur		3		3			14	5	10	1	2	1	4	43
Kébili	1	3	1	5	1	3	11	20	15	4	4	3	1	72
Gabes	1	6		8	4	2	27	33	30	5	11		2	129
Médenine	1	9	1	4	1		42	35	25	1	5	2	6	132
Tataouine		2	1			1	18	14	12	2	5		2	57
Total	30	157	102	109	22	26	590	642	607	127	168	31	244	2 855

Source : D'après les données de IFEDA

Annexe 3 : Création des associations en Tunisie du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2012 : répartition par catégorie et par gouvernorat

	Jeunesse	Citoyenneté	Droits	Environnement	Développement des écoles	Enfance	Développement	Bienfaisance et sociales	Culturelles et artistiques	Amicales	Sportives	Féminines	Scientifiques	Total
Tunis	18	97	109	29		6	145	216	257	109	46	16	212	1 260
Ariana	2	31	13	12	1	2	51	71	39	16	23	6	42	309
Ben Arous	3	10	6	6	1	1	25	59	65	13	23	2	24	238
Manouba	2	2	3	1		2	13	22	21	3	2	4	16	91
Nabeul	2	19	2	16		4	38	55	52	4	17	3	16	228
Zaghouan		2		1			7	11	6	1	7		1	36
Bizerte		11	14	6		1	28	45	27	7	11	3	15	168
Béja	1	4	1	5			16	17	11	1	3		4	63
Jendouba	1	5		4			22	27	17	2	4	1	1	84
Le Kef	1	2		2		3	30	17	10	4	1	2		72
Siliana		1	3	4		1	9	16	10	2				46
Kairouan	5	11	3	1	1		21	32	17	6	11		9	117
Kasserine	1	9	1	8			129	36	23	3	7	2	4	223
Sidi Bouzid	1	9	8	9		2	53	47	36	3	9	3	4	184
Sousse	4	24	2	9	5	5	24	77	64	20	20	1	38	293
Monastir	6	13	2	5	11	4	31	40	42	16	23	7	22	222
Mahdia	3	2	2	1	1		21	32	23	3	10		8	106
Sfax	5	14	7	8	1	3	32	65	86	24	16	4	48	313
Gafsa	1	8	2	9		2	81	42	63	9	6	1	5	229
Tozeur		3		4	1		16	13	15	2	2	1	4	61
Kébili	1	3	3	6	1	4	23	39	30	4	7	7	2	130
Gabes	3	6	1	11	5	2	33	44	39	9	13		6	172
Médenine	2	14	3	8	1		58	75	40	4	11	3	10	229
Tataouine	1	10	5	2		1	29	32	25	3	10	2	3	123
Total	63	310	190	167	29	43	935	1 130	1 018	268	282	68	494	4 997

Source : D'après les données de IFEDA

-	(18)	لي	لي
-	يف -		
ويو	يف	رخ	
-	-		32 -
35 -			هطب
36 -			
			لي
			37 -
-	يف		
-	ير	يف	
-	يف		هل
-			38 -
-	(588)		
3992 -			39 -
			336
	18 يف	3992	
			21 -
-			لي
-			
22 -			
	هش		
	21 -		يف
			(38)
			23 -
-	(388.888)	لي	
-			
-		يف	"
-	(3.888.888)		يف
-			
-		هطبنت لي	
-		لي	يف
-	يف		يف
-			ير

هش يف

22 -

15 25 - 1 1 0 9 38 32 37 30 39 67 11
 : 17 10 19 18 13 16 11 11

3(:)18(

6(: يف يف نض)18(

1(: يف يف هط يف يف

26 - 351 7 يف 3959 08 يف
 .62 3991

27 -

29 - وهم يف يف

61 يف 6833

- 28

Annexe 5 : Liste des associations enquêtées

<i>Association</i>	<i>Gouvernorat</i>
Citoyenneté et Démocratie	Nabeul
Association "Transparence"	Mahdia
Voix De femme	Mahdia
Association Mouwatinet	Sfax
Association Errafik	Sfax
Association El Amen	Sfax
Association femmes et progrès	Kef
Association Insaf Elkef pour le développement durable	Kef
Association femmes et progrès +	Kef
Chabaab net Kasserine	Kasserine
Association Amel pour le développement et la solidarité	Kasserine
Association de Développement de la femme rurale	Kasserine
Association des femmes originaires de Kasserine	Kasserine
Association Nama pour la citoyenneté et le développement	Sidi Bouzid
Club UNESCO de Sidi Bouzid	Sidi Bouzid
Association 17 Décembre	Sidi Bouzid
Centre de citoyenneté pour la promotion des processus démocratiques	Sidi Bouzid
Elbaouwaba pour les alternatives de développement	Gabes
Gabès Action	Gabes
Association Al Karama	Médenine
Association pour la promotion du développement et des droits de l'homme	Médenine
Citoyenneté et droits de l'homme	Médenine
Association des droits fondamentaux et libertés publiques	Tataouine
Association de défense des droits de l'homme	Tataouine
Association Féminine Nour	Tataouine
Association « Homme »	Gafsa
Association "Tunisie Charity"	Gafsa
Association Tunisienne des informaticiens du Djérid	Tozeur
Association de développement des femmes du Djerid	Tozeur
La ruche de la société civile	Tozeur
Association "Transparence"	Kébili
Aswat Nisa	Tunis
Association Tunisienne pour l'Intégrité et la Démocratie des Elections (ATIDE)	Tunis
Jeunes Démocrates Indépendants	Tunis

Annexe 6 : Questionnaire d'analyse des besoins des OSC

Quels sont vos besoins par rapport aux aspects suivants :		Niveau d'importance du besoin			
		1 : pas vraiment important 2 : plus ou moins important 3 : important mais pas prioritaire 4 : absolument prioritaire			
		1	2	3	4
Stratégie organisationnelle	Élaboration d'une mission, vision et objectifs				
	Élaboration d'une structure organisationnelle pour l'association				
	Développement des compétences de gestion et de direction				
	Élaboration d'un système de suivi et d'évaluation du succès de l'organisation par rapport à ses buts				
Gestion des projets	Montage de projets (identification et planification)				
	Mise en œuvre de projets (exécution)				
	Élaboration d'un système d'évaluation des projets (pour savoir l'impact du projet)				
Gestion financière	Stratégies de recherche de financement				
	Connaissance des bailleurs de fonds qui opèrent en Tunisie				
	Rédaction de demande de subvention de projets				
	Formation pour accéder aux subventions de l'UE				
	Préparation et suivi de budgets				
	Formation en comptabilité/gestion financière				
Gestion du personnel	Formation pour les bénévoles (implication, motivation)				
	Formation pour les salariés (gestion administrative ou technique)				
Communication et média	Rédaction de rapports de projets pour une diffusion large				
	Valorisation et communication des projets auprès de différents acteurs (public cible, média, institutions publiques/privées)				
	Techniques de plaidoyer (ou de lobbying) auprès des institutions (gouvernement, gouvernorat, mairie)				
	Stratégies de communication médiatique (relation avec les médias)				
Support logistique et assistance	Organisation de séminaires communs pour les acteurs locaux				
	Jumelage avec d'autres ONG (régionales ou internationales)				
	Organisation de séjours éducatifs/informatifs				
	Échange de personnel entre les ONG du Sud et du Nord de la Méditerranée				
	Assistance pour développer des réseaux/partenariat				
	Assistance technique pour des projets spécifiques				
	Assistance logistique (pour louer un local)				
	Assistance logistique (pour achat de matériel de bureau)				
Engagement des acteurs	Collaboration avec le secteur privé				
	Mobilisation des communautés autour des objectifs/activités de l'association				

Annexe 7 : Questionnaire de l'enquête auprès des OSC



Étude sur les organisations de la société civile en Tunisie
Questionnaire de l'enquête

1. IDENTIFICATION

1.1 Coordonnées de l'association :

1.1.1 Nom de l'association :

En arabe :

En français :

- 1.1.2 Adresse :
- 1.1.3 Localité :
- 1.1.4 Délégation :
- 1.1.5 Gouvernorat :
- 1.1.6 Téléphone :
- 1.1.7 Fax :
- 1.1.8 Email de l'association :
- 1.1.9 Site web :
- 1.1.10 Page FB :

1.2 Membres du Comité Directeur :

- 1.2.1 Nombre total des membres du comité directeur :
- 1.2.2 Nombre de femmes dans le comité directeur :
- 1.2.3 Principaux responsables du comité directeur :

	Prénom et Nom	e-mail	Téléphone	Niveau d'enseignement
Président				
Vice-Président				
Secrétaire général				

1.3 Profil de votre association :

- 1.3.1 Date de création :
- 1.3.2 Publication au JORT (date et numéro du JORT) :
- 1.3.3 Catégorie selon la loi de 1959 (révision 1992) :
- Associations féminines
- Associations sportives
- Associations scientifiques
- Associations culturelles et artistiques
- Associations de bienfaisance, de secours et à caractère social
- Associations de développement
- Associations amicales
- Associations à caractère général
- 1.3.4 Est-ce que vous avez des sections ?
- 1.3.5 Est-ce que vous avez un local consacré à l'association ?
- 1.3.6 Si oui, est-il loué ou mis à disposition gracieusement ?
- 1.3.7 Dans ce dernier cas, par qui ?

2. CARACTÉRISTIQUES DE L'ASSOCIATION :

2.1 Pourquoi vous avez créé cette association :

2.2 Comment décrivez-vous le public cible de votre association (âge, niveau de vie, milieu, catégorie socio-professionnelle, etc.)? Y a-t-il un aspect genre recherché ?

2.3 Quels sont les domaines d'activité de votre association ? Quelles sont les activités principales ?

2.4 Quelle est la couverture géographique de vos activités (quartier, commune, localité, ville, gouvernorat, région, pays) ?

3. RESSOURCES HUMAINES :

3.1 Informations générales sur le personnel

	Age			% filles	Niveau d'éducation		
	Moins de 25	25-39	Plus de 40 ans		primaire	secondaire	supérieur
Fondateurs							
Bureau directeur							
Salariés							
Bénévoles							

3.1.1 Quelle est la contribution bénévole du Comité Directeur (temps consacré, apport en nature etc. ?

3.1.2 Comment l'association motive-t-elle les bénévoles ?

3.2 Expérience et formation du personnel

3.2.1 Le personnel a-t-il de l'expérience antérieure dans la vie associative ? Non

3.2.2 Le personnel a-t-il reçu des formations ? De quelle nature (mentionner toutes les formations reçues par les membres de l'ONG) ?

3.2.3 Le personnel a-t-il reçu des formations relatives aux droits de l'homme (en matière de sensibilisation, défense, ou plaidoyer pour les droits de l'homme) ?

3.2.4 Quels seraient les besoins en formation pour votre personnel ?

3.3 Recrutement du personnel

3.3.1 Comment vous recrutez votre staff (appel aux candidatures, bureau d'emploi, connaissances) ?

3.3.2 Avez-vous une description écrite des postes, fonctions, tâches et responsabilités ?

3.3.3 Si vous ne recrutez pas, pourquoi ?

3.3.4 Pensez-vous que le personnel est suffisant pour gérer les projets, existants et à venir ?

4. GOUVERNANCE :

4.1 Organisation de l'association

4.1.1 Est-ce que l'ONG possède un document écrit qui comporte la vision, la mission et les objectifs de l'association (autres que les statuts : ex. dépliants, affiches/poster etc.) ? Si non, pourquoi ?

4.1.2 A quelle fréquence des réunions sont tenues par l'association (réflexion stratégique, comité directeur, etc.) ?

4.1.3 Les réunions sont-elles suivies par des procès-verbaux ? Ces derniers sont-ils communiqués aux membres ?

4.1.4 Est-ce que les directeurs/fondateurs ou autres membres militent aussi dans d'autres associations ? De quelle nature ? A quel rôle ?

4.2 Transparence et partage de l'information

4.2.1 Est-ce que les différents membres du staff sont régulièrement informés des décisions/orientations prises par la direction de l'association ?

4.2.2 Est-ce que vous éditez des documents (de simples notes, des flyers, newsletters, ...) où sont présentés vos états financiers (ou simplement la situation financière) ? A quelle fréquence ? Sont-ils communiqués à vos membres ?

4.2.3 Est-ce que vous communiquez vos états financiers aux bailleurs de fonds ou à d'autres acteurs ? Si oui, de votre propre initiative ou uniquement sur demande ? S'il s'agit de votre initiative, dans quel objectif ? (convaincre un bailleur de fonds, respecter les règles de l'association, ...)

4.2.4 Est-ce que les membres de l'association interviennent dans la prise de décisions ? A quel niveau ? Par quel moyen ? Si non, pourquoi ?

4.2.5 Est-ce que les membres directeurs de l'association militent dans des partis politiques ?

4.2.6 Est-ce que vous impliquez les partis politiques dans vos activités ? Si oui, sous quelles formes ? Si non, pourquoi ?

5. RESSOURCES FINANCIÈRES :

5.1 Informations générales sur le financement

5.1.1 Au cours des 3 dernières années, quelles ont été les sources de financement de l'association (en valeur) ?

	2010	2011	2012
Cotisations des membres			
Dons/Subventions publiques			
Recettes d'activités			
Appel à projet par des organismes nationaux			
Appel à projet par des organismes internationaux			
Nombre de projets réalisés			

5.1.2 Quelle est la nature de la procédure de la recherche des fonds (est-ce que vous vous faites guider pas les appels aux projets ou c'est vous qui montez d'abord le projet et ensuite vous cherchez les financements) ?

5.1.3 Est-ce que vous arrivez à financer tous les projets que vous montez ? Qu'est-ce qui vous en empêche ? D'après vous, qu'est-ce qui fait votre force dans la réussite de recherche de financement ?

5.2 Relations avec les bailleurs de fonds

5.2.1 Combien de bailleurs de fonds ont pu vous financer (national/international) ?

5.2.2 Avez-vous des bailleurs de fonds plutôt "fidèles" auxquels vous vous adressez régulièrement ? Sont-ils publics ? Privés ?

5.2.3 Les bailleurs de fonds, financent-ils exclusivement des aspects particuliers de votre activité (ex. location, salaires du personnel, flyers-publicité, etc.)

5.2.4 D'habitude est-ce qu'un projet est financé par un seul ou plusieurs bailleurs de fonds (chacun finançant une partie du budget) ?

5.2.5 Est-ce que les bailleurs de fonds vous invitent/contactent à postuler à des projets qu'ils financent ?

5.2.6 Est-ce que vos bailleurs de fonds financent aussi d'autres ONG de la région (ou de la ville) ? S'agit-il de projets semblables ou différents des vôtres ?

5.2.7 Si vous n'obtenez pas du financement d'un bailleur de fond, est-ce que vous négociez avec les bailleurs ?

5.2.8 Est-ce que vous vous adressez à d'autres pour le même projet ? Ou bien vous ajustez le projet pour qu'ils puissent convenir aux objectifs du bailleur de fonds initial ? Ce faisant, est-ce que ça arrive que le projet dévie de l'objectif initial ?

5.3 Quelles sont vos attentes envers l'appui que les bailleurs de fonds pourraient vous fournir ?

6. PARTENARIAT :

6.1 Existence de réseautage

6.1.1 Est-ce que vous faites partie d'un réseau d'associations ? Lequel ? Avec quelles autres associations ?

6.1.2 S'agit-il d'un réseau officiel (engagement par écrit de chaque partie) ou simplement d'actions menés conjointement ?

6.1.3 Comment et pourquoi vous y avez adhéré/collaboré ?

6.2 Appréciation du réseautage

6.2.1 Combien de projets avez-vous menés avec le/les réseaux ?

6.2.2 Quel est le niveau d'implication de votre ONG dans les activités du réseau (recherche des fonds, réalisation effective du projet sur le terrain ...)

6.2.3 Est-ce que cette collaboration vous semble utile ? Pourquoi ?

6.2.4 Si non, êtes-vous intéressé aux réseautages ? Pour quelles raisons ? Cela fait-il partie de votre mission ?

6.3 Opportunités de réseautage

6.3.1 Est-ce que vous connaissez d'autres NGO qui militent dans le même domaine (au niveau national, régional et local) ?

6.3.2 Est-ce que vous avez réalisé des projets en commun avec d'autres NGO ? Si non, pourquoi ?

6.3.3 Est-ce que vous connaissez des acteurs publics locaux qui opèrent dans le même domaine que vous ?

6.3.4 Est-ce que vous impliquez les acteurs publics dans vos activités ? A quel niveau / par quel moyen ?

6.4 Collaboration avec les médias

6.4.1 Est-ce que vous collaborez régulièrement avec les médias ? Sinon, pourquoi ? Si oui, lesquels et par quels moyens (donner des exemples) Y a-t-il une stratégie ou des règles écrites sur cette collaboration ?

6.4.2 Qu'est-ce que l'association vise à atteindre à travers la collaboration avec les médias ? Spécifier avec des exemples (visibilité de ses activités auprès de la population, défense/plaidoyer des intérêts de son public cibles, participation au débat public dans le sens large, ...)

6.4.3 Est-ce que vous souhaitez renforcer votre collaboration avec les médias ? Si oui, comment pensez-vous y parvenir ?

7. EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE :

7.1 Prise de décision

7.1.1 En général, qui prend l'initiative de lancer un projet (le directeur, les membres, les bénévoles ou extérieur à l'association) ? Fait-elle objet de discussions systématiques au sein de l'association (réunion) ? Dans quelle mesure les initiatives entreprises et les projets réalisés expriment-ils les orientations et les objectifs de l'association ?

7.2 Planification et budgétisation

7.2.1 Y a-t-il un programme, un calendrier de ce que l'association compte réaliser au cours de l'année ? Qui en est l'initiateur ? Fait-il objet de discussions systématiques au sein de l'association (réunion) ?

7.2.2 Est-ce que vous budgétisez vos activités dès qu'elles sont planifiées et approuvées ou vous attendez plutôt de trouver un bailleur de fonds pour soumettre un budget ?

7.2.3 Est-ce que les budgets approuvés sont respectés ? Si non, pour quelles raisons ? Comment vous vous y ajustez ?

7.2.4 Lors de l'exécution de vos activités est-ce que l'argent nécessaire est toujours disponible ? Si non, pour quelles raisons ?

7.2.5 Est-ce que vous tenez une comptabilité ? En avez-vous toutes les pièces justificatives ?

7.3 Suivi et évaluation

7.3.1 Est-ce que l'association dispose d'un système de SE des projets à travers des indicateurs ?

7.3.2 Si oui, quel est l'usage qu'on en fait ? Spécifier des exemples (amélioration du projet, développement de nouveaux projets, élargissement du public cible, diffusion auprès des bailleurs de fonds, plaidoyer...)

7.3.3 S'agit-il d'une orientation interne à l'association ou ceci relève plutôt des exigences des bailleurs de fonds ?

7.3.4 Est-ce que la dimension genre est respectée dans vos activités ? En avez-vous des indicateurs ? Comment sont-ils collectés (auto-déclaration, questionnaire...)

7.3.5 Comment pouvez-vous décrire le rôle ou l'efficacité de vos activités auprès du public cible ? Par quels indicateurs ?

7.4 La population cible et les autres parties prenantes du projet sont-elles impliquées (consultées) dans le projet dès son début (conception, fixation des objectifs...)

7.5 Comment vérifiez-vous que vos activités répondent aux aspirations (attentes/besoins) de la population cible ?

7.6 Quelles sont les principales difficultés/contraintes que vous rencontrez dans votre activité ?

Annexe 8 : Guide d'entretien auprès des bailleurs

Ce guide traite de deux aspects de l'intervention des bailleurs de fonds en matière de soutien aux OSC relatifs (i) au volume des moyens mis en œuvre et (ii) aux domaines d'intervention avec un intérêt particulier porté sur le volet du renforcement des capacités entendu dans un sens large.

1. Depuis quand, l'appui aux OSC fait partie intégrante de votre stratégie d'intervention en Tunisie ?
2. Quelle est aujourd'hui l'importance (en termes relatifs et absolus) des montants alloués aux programmes de soutien aux OSC et des projets financés ?
3. Quelle en est la répartition géographique ?
4. Dans quelle mesure le changement politique du janvier 2011 a modifié votre stratégie d'intervention vis-à-vis des OSC ? (échelle d'intervention, nature des programmes, ...)

Par rapport au soutien aux OSC :

5. Quels sont les domaines d'intervention priorités par votre institution et les moyens mis en œuvre à cet effet ?
 - a. renforcement des capacités
 - b. financement de projets
 - c. financement, des dépenses de fonctionnement des OSC ...

Par rapport au renforcement des capacités :

6. Quelle est l'importance, en termes de projets financés et montants, accordée aux différentes composantes du renforcement des capacités ?
 - a. Développement du leadership
 - b. Capacité de gestion (gouvernance, transparence)
 - c. Gestion des ressources humaines (formation)
 - d. Gestion des ressources financières (levée des fonds)
7. Est-ce que votre institution privilégie/encourage la mise en réseau des OSC ou la collaboration avec des structures publiques/privées ?
8. Est-ce que vous utilisez des indicateurs de performance pour les OSC bénéficiaires de vos programmes ? Quelles en sont les composantes ?
9. Avez-vous des instruments pour juger de l'impact de vos programmes axés sur le renforcement des capacités des OSC ? Quelle est votre appréciation de votre expérience avec les OSC en ce qui concerne le renforcement des capacités ?

Les OSC devraient constituer une partie intégrante de la construction démocratique en Tunisie :

10. Quelle est selon vous, la capacité des OSC en Tunisie à s'impliquer tant au niveau central que local, dans le dialogue politique et infléchir la prise de décisions ? Quels en sont les avantages/manques ou les compétences à mettre en valeur/construire ? Comment les mettre à profit/y remédier ?
11. Comment votre institution voit-elle son implication dans le futur, en termes d'appui aux OSC ? Quels sont les domaines privilégiés ?