



## Note d'Initiative ONG - NIONG

### *Programme Concerté Pluri-Acteurs*



#### *Titre du projet :*

*PCPA Tunisie : Programme pour la réduction des inégalités d'accès aux droits en Tunisie/« Soyons Actifs/Actives »*

*Nom de l'ONG : Comité National de Solidarité Laïque*

*Coordonnées de la personne référente : Guilhem*

*ARNAL [garnal@solidarite-laique.org](mailto:garnal@solidarite-laique.org)*

*Date de rédaction du présent dossier : 20 novembre 2015*

# TABLE DES MATIERES

## A. NOTE DE TRANSPARENCE

## B. SIGLES ET ACRONYMES

## C. DESCRIPTION DU PROJET

- I. LOCALISATION DU PROJET/PROGRAMME
- II. CALENDRIER DU PROJET/PROGRAMME
- III. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET/ PROGRAMME
- IV. COHERENCE EXTERNE DU PROJET/ PROGRAMME
- V. CONTENU DU PROJET/ PROGRAMME
- VI. MODALITES DE SUIVI ET D’EVALUATION
- VII. RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS TECHNIQUES PREVUS PAR LE PROJET/ PROGRAMME
- VIII. IMPACTS DU PROJET/ PROGRAMME
- IX. RISQUES ET PERENNITE DU PROJET/ PROGRAMME
- X. COMMENTAIRES RELATIFS AU BUDGET PREVISIONNEL

## D. ANNEXES

- **Annexe 1** : Cadre logique
- **Annexe 2** : Budget prévisionnel détaillé en format Excel (tableau « dépenses », « ressources », « valorisation », « répartition par pays »)
- **Annexe 3** : Fiche de renseignements relative au demandeur
- **Annexe 4** : Fiches de renseignements relative aux partenaires
- **Annexe 5** : Stratégie du programme à 2025, vision et chemins de changements
- **Annexe 6** : Chronogramme
- **Annexe 7** : Charte partenariale du programme Soyons Actifs/Actives
- **Annexe 8** : Règlement intérieur du programme Soyons Actifs/Actives
- **Annexe 9** : composition du comité de pilotage du programme Soyons Actifs/Actives (2015-2017)
- **Annexe 10** : Plan d’actions du pôle Insertion socioprofessionnelle/ESS
- **Annexe 11** : Manuel de sécurité

## A. NOTE DE TRANSPARENCE



Nom de l'association	Comité National de Solidarité Laïque
Site internet	<a href="http://www.solidarite-laique.org">www.solidarite-laique.org</a>

Nom du projet – Libellé court :	Programme Soyons Actifs/Actives
Nom du projet – Libellé long :	Programme pour la réduction des inégalités d'accès aux droits en Tunisie/« Soyons Actifs/Actives »
Lieu d'intervention	Tunisie et France
Type de projet	Programme Concerté Pluri-Acteurs
Thématique(s)	Appui à la société civile ; Réduction des inégalités ; Accès aux Droits

### Résumé du projet

Le programme pour la réduction des inégalités d'accès aux droits en Tunisie/« Soyons Actifs/Actives » est un programme concerté pluri-acteurs co-construit par le Comité National de Solidarité Laïque, 43 organisations de la société civile tunisiennes et françaises et des collectivités territoriales. L'ensemble de ces acteurs souhaitent contribuer ensemble à l'un des enjeux majeurs de la transition démocratique en Tunisie, celui de la réduction des inégalités et de l'accès aux droits.

Ce programme s'appuie notamment sur :

- 1) l'expérience de la phase pilote du programme Soyons Actifs/Actives qui a permis d'appréhender l'évolution du contexte politique en Tunisie, mais aussi d'effectuer un diagnostic de la société civile tunisienne et de ses besoins à court et long terme ;
- 2) la mobilisation de différentes formes de coopération entre la Tunisie et La France (syndicales, associatives, décentralisées, institutionnelles) qui a permis de construire une stratégie pluri-acteurs de long terme pour agir sur la réduction des inégalités d'accès aux droits.

Cette stratégie se décline sur les trois prochaines années (2016-2018) autour des axes de travail suivants :

- Le développement de projets d'innovation sociale portés par la société civile sur les questions éducation, d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale et solidaire
- Les capacités de la société civile à être actrice de la démocratisation des territoires dans le cadre de la décentralisation
- Le renforcement de l'influence de la société civile et de ses organisations représentatives sur les politiques publiques

**Objectif global :** Renforcer les capacités de la société civile tunisienne à contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux droits

**Objectif(s) spécifique(s) :**

1. Renforcer les compétences individuelles et collectives de la société civile dans la mise en œuvre de projets d'éducation et d'accès à l'emploi
2. Contribuer à la démocratie participative par le développement du dialogue pluri-acteurs à l'échelle territoriale
3. Renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à dialoguer avec les acteurs publics et privés pour contribuer aux politiques publiques nationales en faveur de l'éducation et de l'insertion socio-professionnelle

**Résultats attendus par objectif spécifique :****OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : Renforcer les compétences individuelles et collectives de la société civile dans la mise en œuvre de projets d'éducation et d'accès à l'emploi**

Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés :

- 75 % des projets financés ont atteint les résultats visés
- 50 % des projets réalisés intègrent une approche genre
- 50% des projets réalisés intègrent une approche incluant des personnes en situation de handicap
- 75 % de projets sont pilotés conjointement par trois acteurs ou plus

**Résultat 1 : Des projets tuniso françaises sont mis en place au niveau territorial et national pour améliorer l'accès des populations les plus vulnérables à une éducation de qualité et à l'insertion socio-professionnelle et promouvoir le développement de l'ESS**Principales activités prévues :

A1 : Lancement d'appels à projets à l'échelle territoire et pluri-territoriale sur les thématiques d'éducation et d'insertion socio-professionnelle/économie sociale et solidaire

A2 : Sélection et suivi-accompagnement des projets

A3 : Cycle de formations des porteurs de projets (gestion financière/suivi-évaluation/approche genre/droits humains)

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

20 projets expérimentaux menés et ont atteint, en moyenne, 75 % de résultats attendus

60 organisations bénéficiaires directes des expérimentations

7 000 citoyens bénéficiaires indirects des expérimentations (dont 40% de femmes)

200 sessions de formations et d'accompagnement organisées

**Résultat 2 : Les pratiques issues de ces projets sont échangées et produisent des connaissances communes dans les domaines de l'éducation et de l'insertion socio-professionnelle et de l'ESS**Principales activités prévues :

A1 : Accompagnement des pôles par l'équipe technique du programme pour la structuration et la mise en œuvre des plans d'action

A2 : Travaux de recherche-action portés par les pôles sur des thématiques identifiées comme clés en matière d'accès à l'éducation et à l'insertion socio-professionnelle et d'ESS

A3 : Rencontres des pôles thématiques (séminaires, visites croisées, voyages d'études) impliquant acteurs tunisiens, français, mais aussi les PCPA Maroc et Algérie et les autres acteurs pertinents identifiés par les pôles

A4 : Travaux de capitalisation sur les thématiques travaillées par les pôles diffusés largement

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

15 consortia pilotant des projets constitués permettent le développement des partenariats inter OSC et un renforcement mutuel des porteurs de projets

6 rencontres des pôles thématiques permettent les échanges d'expériences entre porteurs de projets, les transferts de compétences et la réalisation de productions communes

2 documents de capitalisation sont produits et diffusés dans les domaines de l'éducation, l'insertion

socioprofessionnelle et l'ESS

2 travaux de recherche-action sont produits et diffusés par les pôles thématiques éducation et insertion socioprofessionnelle/ESS

Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cibles visées :

**OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Contribuer à la démocratie participative par le développement du dialogue pluri-acteurs à l'échelle territoriale**

Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés :

- 80 % des organisations membres du programme ont augmenté leur notoriété auprès des acteurs de l'éducation, de l'insertion socioprofessionnelle et des autorités locales sur leurs territoires d'intervention

- Suivi et mesure du dialogue entre les pouvoirs publics et la société civile

- Le dialogue pluri-acteurs se développe pour atteindre 75% des projets soutenus en 2018

- Les citoyens sont parties prenantes dans 75% des projets soutenus

**Résultat 3 : La société civile est renforcée dans ses capacités à agir en faveur d'une décentralisation axée sur les droits et la démocratie participative**

Principales activités prévues :

A1 : Lancement d'un fonds sur la démocratie participative, appel à projets et soutien financier aux initiatives retenues

A2 : Mise en œuvre de projets de concertation sur la décentralisation et de la démocratie participative

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

20 rencontres/débats publics /formations sur la décentralisation et la démocratie participative organisés sur les questions d'accès aux droits donnent une visibilité aux organisations de la société civile ayant initié ces actions

1 000 participants bénéficiaires des rencontres/débats publics /formations sur la décentralisation (dont 40% de femmes)

60 organisations de la société civile sont renforcées dans leurs capacités d'appréhension, d'actions et de propositions sur la décentralisation et l'accès aux droits

**Résultat 4 : Des espaces laboratoires de concertation pluri-acteurs pour une meilleure participation citoyenne à l'élaboration des politiques éducatives et d'emploi à l'échelle territoriale sont constitués**

Principales activités prévues :

A1 : Elaboration et diffusion de recommandations des organisations de la société civile auprès des élus locaux et des administrations

A2: Renforcement et mise en place d'espaces de concertation pluri-acteurs (impliquant les pouvoirs publics) à l'échelle locale en lien avec les projets d'expérimentation et de recherche-actions

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

20 conventions de partenariats avec les pouvoirs publics signées et appliquées permettent d'engager concrètement des actions de concertation communes entre les OSC et les pouvoirs publics

Participation des pouvoirs publics à 50 % des activités du programme à l'échelle nationale et locale permettent d'accroître la culture de la concertation entre les OSC et les pouvoirs publics

**OBJECTIF SPECIFIQUE 3 : Renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à dialoguer avec les acteurs publics pour contribuer aux politiques publiques nationales en faveur de l'éducation et de l'emploi**

Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés :

- 75% des plans d'actions des pôles d'expérimentation sociale ont été réalisés, ayant pour base la concertation

- 5 Documents de recommandations sur les politiques publiques sont produits collectivement par les membres du programme

- 20 conventions de partenariats sont signées entre le programme et les autorités publiques (nationales et locales)
- 100% des documents de recommandations ont été rendus visibles auprès des autorités publiques (documents d'interpellation, de plaidoyer) et sont médiatisés

**Résultat 5 : Les organisations de la société civile sont renforcées dans leurs capacités à travailler ensemble et à se coaliser**

Principales activités prévues :

- A1 : Rencontres semestrielles en Tunisie et en France entre les membres du programme
- A2 : Assemblée plénière annuelle du programme réunissant l'ensemble des membres du programme
- A3 : Travaux stratégiques du comité de pilotage du programme (pilotage, mise en œuvre des orientations, suivi-évaluation, communication, relations institutionnelles, redevabilité)
- A4 : Actions de mobilisation (participation à des séminaires, missions de terrain, etc.) de nouveaux partenaires publics, privés et/ou issus de la société civile
- A5 : Elaboration et utilisation d'un dispositif de suivi-évaluation des activités et des changements générés par le programme

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

Diversité des membres (base de données/typologie d'acteurs), notamment des acteurs de la société civile

Nombre d'adhésion au programme (+ 10 % d'augmentation par an des adhésions au fil du programme)

Qualité du dispositif d'animation du programme en France et en Tunisie (75% de taux de satisfaction des membres du programme)

Effet réseau et impact démultiplicateur du programme (30 partenariats créés au travers du programme)

Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cibles visées :

**Résultat 6 : Des actions de visibilité et de plaidoyer sont mises en place à destination des acteurs influents de l'éducation et de l'insertion socioprofessionnelle**

Principales activités prévues :

- A1: Elaboration et/ou animation des outils de communication du programme Soyons Actifs/Actives (Site internet, brochure institutionnelle, réseaux sociaux)
- A2: Participation à des opérations de visibilité du programme (foire, forum, salon, événements thématiques annuels etc.)
- A3: Mise en place des publications et de stratégies de diffusion de ces publications
- A4: Actions de plaidoyer (formulation de positions collectives et actions de visibilité) sur l'éducation, l'insertion socioprofessionnelle et l'économie sociale et solidaire en direction des cibles identifiées (cibles institutionnelles, grand public, médias, secteur privé...)

Indicateurs de suivi des activités chiffrés et cibles visées :

25 sollicitations du programme Soyons Actifs/Actives de la part des acteurs publics, privés ou internationaux pour présenter les expériences développées dans le cadre du programme sont reçues

5 textes collectifs sont formulés par le programme Soyons Actifs/Actives élaborés et diffusés auprès des partenaires et parties-prenantes

5 actions collectives de plaidoyer pluri-acteurs sont élaborées et diffusées auprès des institutions publiques

<b>Groupe(s) cible(s)</b>	<p><b>Bénéficiaires directs :</b></p> <p>100 Organisations de la société civile</p> <p>20 collectivités territoriales qui auront fin 2016 ou début 2017 des élus et qui seront dotées de compétences propres et déléguées ;</p> <p>30 ministères ou instituts publics tunisiens, partenaires du programme</p>
---------------------------	---

	<p>Soyons Actifs/Actives les entreprises qui seront ciblées dans le cadre du volet insertion socioprofessionnelle/ESS</p> <p><b>Bénéficiaires indirects :</b> La communauté éducative (3 000 élèves, enseignants, parents d'élèves) Les populations vulnérables, discriminées et/ou précaires (femmes, 3 500 jeunes, décrocheurs scolaires, handicapées, chômeurs, migrants, etc.)</p>
--	--

<b>Durée totale du projet</b>	<b>3 ans</b>
-------------------------------	--------------

<b>Coût total de l'opération</b>	<b>3 711 303 €</b>	<b>100 %</b>
<b>Participation de l'AFD</b>	<b>2 594 653 €</b>	<b>69,9 %</b>

## **B. SIGLES ET ACRONYMES**

Lister par ordre alphabétique tous les acronymes employés dans le document de projet.

AFD : Agence Française de Développement

AFTURD : Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche sur le Développement

ANC : Assemblée Nationale Constituante

ATFD : Association Tunisienne des Femmes Démocrates

BAC : Bureau Associations Conseil

BIT : Bureau International du Travail

CEMEA : Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active

CNSL : Comité National de Solidarité Laïque

COFIL : Comité de Pilotage

CUF : Cités Unies France

FNVT : Fédération Nationale des Villes Tunisiennes

FSU : Fédération Syndicale Unitaire

FTCR : Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des deux Rives

GREF : Groupement des Retraités Educateurs Sans Frontières

ICOSI : Institut de Coopération et de Solidarité Internationale

IFT : Institut Français de Tunisie

ISIE : Instance Supérieure Indépendante pour les Elections

JORT : journal officiel de la République Tunisienne

LTDH : Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme

OSC : Organisations de la Société Civile

PASC : Programme d'Appui à la Société Civile

PCM : Programme Concerté Maroc

PCPA : Programme Concerté Pluri Acteurs

SGEN – CFDT : Syndicats généraux de l'Éducation nationale et de la Recherche publique/  
Confédération française démocratique du travail

TDR : Termes de Références

UE : Union Européenne

UGTT : Union Générale Tunisienne du Travail

UTSS : Union Tunisienne de Solidarité Sociale

## **C. DESCRIPTION DU PROGRAMME**

### **I. LOCALISATION DU PROGRAMME**

Le programme est développé principalement sur l'ensemble du territoire tunisien, avec des actions régulières en France dans une perspective de réciprocité.

### **II. CALENDRIER DU PROGRAMME**

**Durée du programme:** 36 mois

**Date de démarrage prévue :** 1<sup>er</sup> janvier 2016

**Date de clôture prévue :** 31 décembre 2018

La planification stratégique globale du programme a été pensée sur **trois phases de trois ans**, à partir de **2016 jusqu'à fin 2024-début 2025**.

### **III. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROGRAMME**

#### **3.1. Diagnostic et enjeux du programme**

##### ***Des challenges économiques et sociaux pour réussir la transition démocratique***

La Tunisie a engagé en 2011 une période de transition profonde, à la fois démocratique et politique qui prendra plusieurs années. Les avancées de ce processus sont observées bien au-delà du pays, car il constitue un laboratoire de la transition démocratique dans le monde arabe. L'adoption d'une nouvelle constitution en janvier 2014, puis la tenue d'élections législatives et présidentielles à l'automne 2014 reconnues comme transparentes démontrent que des changements en profondeur progressent pas à pas. Un grand nombre de nouvelles étapes et de défis attendent les citoyens tunisiens dans les prochaines années : application des dispositions constitutionnelles, redressement économique et social, lois de décentralisation etc.

La révolution tunisienne qui a déclenché cette transition trouve ses racines dans les fortes inégalités vécues par une large part de la population tunisienne, tant au plan économique que social. Durant les années du gouvernement Ben Ali, cette réalité a été largement minimisée, les données existantes relatives au développement économique et social du pays étant largement tronquées ou non diffusées.

- Inégalités territoriales puisque le pays connaît de fortes disparités régionales en termes d'infrastructures, de services publics et d'investissements économiques. Avec une conséquence sur le taux de pauvreté, déjà préoccupant à l'échelle nationale (18,4%), porté à 30,8% dans l'Ouest du pays<sup>1</sup>.
- Inégalités économiques et sociales qui se caractérisent par un taux de chômage élevé. Il est de l'ordre de 15,2%<sup>2</sup>, avec un écart important entre les hommes (12,4%) et les femmes (22,2%). Dans un pays où plus de 50% de la population a moins de 30 ans<sup>3</sup>, le chômage touche 34% des 15-29%.

##### ***La société civile tunisienne, force politique de la transition***

La société civile et les organisations qui la représentent constituent des acteurs phares de cette période actuelle en Tunisie. L'ouverture démocratique du pays a généré une aspiration forte des tunisiens pour l'engagement citoyen, notamment associatif puisque 8 056 associations ont vu le jour entre janvier 2011 et mars 2015<sup>4</sup>.

Cette « nouvelle » société civile tunisienne constitue une réelle force sociale et d'influence politique du pays, aux côtés des organisations d'envergure nationales de défense des droits humains (AFTURD, ATFD, LTDH notamment) et syndicales (UGTT), qui s'étaient positionnées en contre-pouvoirs au

---

<sup>1</sup> « Tunisie – Document stratégie pays intermédiaire 2012 – 2013 » - Banque Africaine de Développement

<sup>2</sup> Institut National de la Statistique, Note emploi 2ème trimestre 2015, août 2015

<sup>3</sup> Etude sur les politiques jeunesse des pays partenaires Méditerranéens – Etude Tunisie – Sylvie Florys – Programme Euromed Jeunesse - 2008

<sup>4</sup> Source : Centre d'Information, d'études et de documentation sur les associations en Tunisie (IFEDA)

système Ben Ali. Elles jouent aujourd'hui un rôle clé dans les évolutions démocratiques en cours et à venir.

Par conséquent, depuis les mouvements sociaux qui ont conduit à la chute de la dictature de Ben Ali, cette société civile tunisienne a joué un rôle majeur à trois niveaux :

- **Sur le plan politique**, c'est elle qui, durant l'année 2013, a facilité un dialogue rompu entre partis politiques suite aux assassinats politiques de Chokri Belaid et Mohamed Brahmi. A ce titre, les organisations impliquées dans ce dialogue national (LTDH, Ordre des Avocats, UGTT, UTICA) ont récemment reçu le prix Nobel de la paix.
- **Sur le plan constitutionnel**, c'est la mobilisation de la société civile qui a permis d'avoir une nouvelle constitution qui a fait consensus dans le pays, et qui, si elle est appliquée, pourra devenir un modèle pour la sous-région en termes de libertés fondamentales et de parité homme/femme ;
- **Sur le plan économique et social**, les syndicats et associations tunisiennes travaillent à la réduction des inégalités qui se sont creusées durant les dernières décennies : droits des travailleurs de l'économie informelle, accompagnement économique et social des personnes vulnérables, etc.

« Ces exemples, démontrent, s'il en était besoin, l'influence et l'importance de la société civile en Tunisie sur les changements sociétaux. L'attribution du Prix Nobel en est la preuve et vient saluer l'ensemble de la mobilisation du tissu associatif tunisien depuis 2011».

Dès 2011, la société civile française et la société civile tunisienne ont souhaité renforcer leurs liens. Jusque-là, seul un nombre très réduit d'association intervenait sur le sol tunisien exceptés Handicap International, Santé Sud ou encore Batik International. Côté syndical, la relation des syndicats français avec l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) était régulière concernant la défense des libertés syndicales. En mai 2011, un Forum pour la société civile, organisé par l'ambassade de France à Tunis, fut organisé et permit à près de 500 organisations surtout tunisiennes, mais aussi françaises, de rencontrer, de débattre et d'échanger sur leurs actions.

Dans le même temps, les membres du CNSL ont souhaité s'engager dans un partenariat durable avec la société civile tunisienne afin de l'appuyer dans le processus de démocratisation en cours. C'est ainsi qu'ils **ont décidé de s'engager un lancement d'un programme collectif** avec des organisations (anciennes et nouvelles), désireuses de participer pleinement au renouveau du pays dans le cadre d'une action collective. Après une période d'identification des partenaires et des priorités de travail, **le programme Soyons Actifs/Actives** est né.

Celui-ci a démarré par une phase pilote en novembre 2012 avec quinze organisations de la société civile<sup>5</sup>. Ces organisations avaient identifié un enjeu de travail commun, celui de la réduction des inégalités sociales et territoriales. Cette phase a travaillé sur deux axes :

<sup>5</sup> De nouvelles organisations ont peu à peu rejoint ce programme puisqu'à la fin de cette phase pilote, 25 organisations étaient membres de celui-ci :

16 organisations tunisiennes : AMAL pour le développement et la solidarité à Kasserine, Association Amal pour la famille et l'enfant,, Association pour le développement de la Femme Rurale/Kasserine, ATDDEK, CCDE, Centre de Citoyenneté Sidi Bouzid, Association Développement Local Borj Ennour, Génération Future/Jendouba, Handicap International Tunisie, Ligue tunisienne de l'éducation, Mash'hed culturel, Nomad 08, Organisation Tunisienne de Défense des Droits des Personnes Handicapées, Santé Sud Tunisie, Tunisian Forum for Youth Empowerment, Victoire pour la Femme Rurale, Younga Solidaire

- 1) Des diagnostics territoriaux pour identifier les conditions d'inclusion sociale et citoyenne des populations souffrant d'inégalités
- 2) Des formations et échanges de pratiques en vue de renforcer les capacités d'analyse, de gestion, d'actions et de mise en réseau des organisations de la société civile

En 2014, les acteurs du programme ont jugé nécessaire de poursuivre leur travail collectif dans le cadre d'un PCPA pour répondre aux enjeux identifiés lors de cette phase pilote :

- Le besoin d'appui et d'un accompagnement de long terme à la société civile tunisienne pour qu'elle puisse permettre l'émergence d'une véritable culture associative dans le pays ;
- La nécessité pour la société civile tunisienne, dans sa diversité actuelle, de se structurer, de se mettre en réseau afin de renforcer la culture du dialogue en son sein. Ce travail de concertation doit permettre de développer des complémentarités entre différentes familles d'acteurs (associative et syndicale notamment), et des articulations entre les différents niveaux d'interventions de ses acteurs (local/national, ruraux/urbains, jeunes/anciens).
- Le souhait de s'ouvrir à d'autres familles d'acteurs (pouvoirs publics, collectivités territoriales, secteur privé) pour répondre plus efficacement à l'enjeu la de réduction des inégalités d'accès aux droits porté par le programme

#### **Rappel sur l'instrument PCPA<sup>6</sup>**

Il s'appuie sur « une série de principes qui s'est peu à peu imposée comme socle commun :

- une croyance dans le rôle positif qu'une société civile forte joue dans les processus de démocratisation et de développement ;
- une vision constructive de la relation entre la société civile et les pouvoirs publics, basée sur la concertation plus que sur la contestation ;
- l'hypothèse que la professionnalisation est un préalable à l'acquisition par la société civile d'une crédibilité et d'une légitimité qui lui ouvrent la porte des débats politiques ;
- L'importance de la rencontre entre acteurs dans le cadre de processus "pluri-acteurs" ou "multi-acteurs" »

« L'évolution de l'instrument s'est faite selon deux grandes lignes :

Promouvoir les relations de société civile à société civile,  
la mise au premier plan de la concertation entre acteurs du Sud (société civile et pouvoirs publics) » ;

« La finalité de l'instrument a également évolué : initialement centrée sur le renforcement des capacités de la société civile du Sud, elle a progressivement mis en avant la manière dont ce renforcement devait permettre aux sociétés civiles du Sud de jouer un rôle politique ».

L'année 2015 a permis de poser les fondations de ce programme structurant pour la société civile tunisienne par :

- 1) la définition d'objets fédérateurs puis de stratégies opérationnelles contributrices à la réduction des inégalités d'accès aux droits ;
- 2) la définition d'un cadre de travail pluri-acteurs (gouvernance, principes partenariaux, instruments d'animation et de financements) pour atteindre l'objectif général du programme ;

<sup>9</sup> organisations françaises : Animafac, Cemea, Etudiants et Développement, Francas, FSU, FTCE, Gref, Ligue de l'enseignement, Sgen-CFDT

<sup>6</sup> Extrait de l'évaluation stratégique de l'instrument Programme Concerté Pluri-Acteurs, Jean Martial Bonis Charancle Martin Vielajus Sylvain Colmet-Daage avec l'appui de Zephirin Mogba Mustapha Boujrad Ousman Wann, pour le F3E et l'AFD, juillet 2012

- 3) la mobilisation de nouveaux acteurs de la société civile, des collectivités territoriales, des pouvoirs publics souhaitant contribuer à ce travail ;

**Agir sur l'éducation et l'insertion socioprofessionnelle pour réduire durablement les inégalités**

**Les organisations membres du programme Soyons Actifs/Actives ont choisi de travailler en priorité sur les questions d'éducation au sens large et d'insertion socioprofessionnelle dans les trois prochaines années.** Cela pour les raisons suivantes :

- 1) Il s'agit des principales préoccupations des populations victimes des inégalités économiques, sociales ou territoriales. Les carences observées dans ces domaines constituent souvent les causes de ces inégalités et c'est la raison pour laquelle les organisations de la société civile tunisienne y sont fortement engagées. Les pouvoirs publics tunisiens ont également engagé des chantiers de long terme sur ces problématiques (stratégie nationale pour l'emploi, première loi sur l'ESS, dialogue national sur l'éducation), à partir desquels le programme agira.
- 2) Il s'agit de deux thématiques clefs du développement durable car axées sur l'humain, ses parcours de vie, sa vie en société. En ces temps où le vivre ensemble est menacé de part et d'autres de la Méditerranée, l'éducation tout au long de la vie constitue le socle majeur pour conduire à l'émancipation, réduire la violence et consolider le lien social. L'insertion socioprofessionnelle étant de son côté la condition pour vivre dignement dans la société. Ces deux thématiques sont largement liées puisque les carences des uns ont des conséquences sur l'autre et inversement. Il y a donc un intérêt évident à les travailler ensemble.
- 3) Elles concernent des enjeux communs entre la Tunisie et la France et donc entre les acteurs des deux sociétés civiles. Le programme Soyons Actifs/Actives constituera un cadre de travail partenarial pour innover et tester des solutions permettant de réduire les exclusions liées à l'éducation et l'insertion socioprofessionnelle

**Cohérence thématique :**

*La phase préparatoire du programme concerté pluri-acteurs Tunisie devait permettre de prioriser les entrées thématiques pour engager une action cohérente en faveur de la réduction des inégalités d'accès aux droits. Ces trois thématiques ont été retenues car elles mettent l'Homme et son parcours de vie au centre de l'action : éducation et formation tout au long de la vie, insertion socioprofessionnelle et participation citoyenne. Ces questionnements font écho à la fois en Tunisie, mais également en France.*

	Tunisie	France
Taux de décrochage scolaire	20,1%	12%
Taux de chômage (chez les jeunes)	15,2% (35,2% 15-29 ans)	10,3% (23,4% chez les 15-24 ans)

*Au-delà des problématiques sociales qui sont partagées par les deux pays, ils ont vécu, durant l'année de préparation de ce programme, le contexte particulier d'avoir été frappés à plusieurs reprises par des actes terroristes. En travaillant collectivement et dans des dynamiques pluri-acteurs, le programme entend apporter des réponses aux besoins des personnes vulnérables et activer des leviers citoyens pour renforcer l'accès aux droits et renforcer le vivre ensemble.*

Pour répondre à ces enjeux, les organisations de la société civile tunisiennes sont confrontées à des défis de professionnalisation de leurs ressources humaines, de structuration individuelle et collective, de pérennité économique et de capacité d'influence. Le programme Soyons Actifs/Actives souhaite accompagner l'évolution de ces organisations représentatives de la société civile (bénéficiaires directs) dans :

- Leur contribution aux changements politiques, économiques et sociaux du pays.
- Leur structuration par la pratique collective entre organisations « anciennes » et « nouvelles », tunisiennes et françaises, syndicales et associatives

Depuis son démarrage en 2012, le programme Soyons Actifs/Actives a déjà engagé ce travail avec les organisations de la société civile tunisiennes. En tant que PCPA, il compte le poursuivre en travaillant sur les défis suivants :

- Sur le terrain en premier lieu, favoriser l'accès à l'éducation et à l'insertion socioprofessionnelle des populations les plus vulnérables par l'amélioration de la qualité des projets éducatifs concrets menés par les organisations de la société civile tunisienne ;
- Au sein du milieu des organisations de la société civile ensuite, renforcer les capacités des associations tunisiennes à se concerter, à agir collectivement sur les sujets abordés dans le programme (éducation, insertion socioprofessionnelle, démocratie participative) et à se rendre visible.
- Enfin, développer progressivement une culture de la concertation pluri-acteurs notamment le dialogue avec les pouvoirs publics locaux et nationaux

### **L'insertion socioprofessionnelle vue par les membres du programme Soyons Actifs/Actives<sup>7</sup>**

L'insertion socioprofessionnelle en Tunisie, notamment celle des jeunes, est freinée par trois facteurs : le poids prépondérant de l'économie informelle, la relative inefficacité des dispositifs d'encadrement et d'accompagnement des demandeurs d'emploi, l'inadéquation entre les profils des demandeurs d'emploi et la réalité de l'emploi.

Pourtant, l'emploi constitue une priorité politique depuis la révolution de 2011. Pour cela, la Tunisie s'est dotée d'une stratégie nationale pour l'emploi. Dans ce cadre, les agences étatiques de promotion de l'emploi s'ouvrent progressivement aux partenariats avec la société civile. Parallèlement, un débat national sur la réforme de l'enseignement et de la formation professionnelle a été engagé, notamment pour améliorer l'employabilité des jeunes tunisiens.

Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) apparaît comme un secteur à développer afin qu'il puisse d'une part être pourvoyeur d'emplois locaux, d'autre part, être utile socialement par la mise en valeur des patrimoines naturels, culturels et technologique de la Tunisie. Cela en s'appuyant sur :

<sup>7</sup> Extrait de l'atelier « Forces et faiblesses du secteur de l'insertion socioprofessionnelle en Tunisie », Sousse, juillet 2015

- les multiples initiatives engagées par la société civile depuis 2011, qui mènent des projets dans ce sens, sans forcément qu'ils soient reconnus comme tel ;
- une jeunesse nombreuse qui s'organisent, se professionnalisent et revendiquent son droit à un travail décent

Pour développer le secteur de l'ESS, il s'agira tout d'abord de développer la culture de l'ESS et dépasser l'expérience douloureuse du collectivisme forcé entre 1962 et 1969. Parallèlement, le tissu associatif et syndical devra construire sa propre vision de l'ESS, de ses valeurs, pour la proposer aux pouvoirs publics afin qu'elle fasse l'objet d'une loi à l'horizon 2016-2017 qui encadre et soutienne ce secteur au potentiel important. Le programme Soyons Actifs/Actives participera aux concertations qui ont démarrées depuis quelques mois sur le sujet.

Afin de contribuer à relever ces défis, les organisations de la société civile sont conscientes qu'elles ne peuvent pas agir seules car les défis sont complexes ; le programme Soyons Actifs/Actives a ainsi identifié dès 2014 le besoin d'intervenir selon une approche pluri-acteurs, c'est-à-dire une approche participative mobilisant les différentes familles d'acteurs impliqués pour travailler sur un même objectif commun<sup>8</sup>. Les acteurs suivants ont ainsi été identifiés et seront également bénéficiaires directs du programme :

- les collectivités territoriales qui auront fin 2016 ou début 2017 des élus et qui seront dotées de compétences propres et déléguées ;
- les ministères ou instituts publics tunisiens, partenaires du programme Soyons Actifs/Actives
- les entreprises qui seront ciblées dans le cadre du volet insertion socioprofessionnelle/ESS

A partir de ces acteurs, seront touchés les bénéficiaires indirects suivants :

- La communauté éducative (élèves, enseignants, parents d'élèves)
- Les populations vulnérables, discriminées et/ou précaires (femmes, jeunes, décrocheurs scolaires, handicapées, chômeurs, migrants, etc.)

#### **Le dialogue national sur la réforme de l'éducation : un exemple de concertation pluri-acteurs**

Le ministère de l'éducation a engagé au printemps 2015 un dialogue national sur l'éducation avec l'UGTT et réseau « Ahd (pacte) pour la culture civile ». Il intervient dans un contexte où l'abandon scolaire est très élevé en Tunisie (107 000 en 2013) notamment au niveau du cycle secondaire, où les méthodes pédagogiques sont perçues comme étant « du bourrage de crâne » et où les parents d'élèves semblent résignés.

Les principaux acteurs de la société civile tunisienne engagés dans ce domaine ne manquent pas de propositions : meilleure formation continue des enseignants, meilleure accessibilité des écoles, plaidoyer en faveur de programmes pédagogiques davantage tournés sur l'autonomisation des élèves (éducation civique) et contribution à leur élaboration, renforcement des liens avec l'éducation populaire, etc.

L'autre objectif de ce dialogue était de « libérer la parole entre parents, enseignants et élèves »<sup>9</sup>. Bien que cette réforme ne soit pas encore achevée, il semble que les parents et élèves n'aient pas été suffisamment acteurs de ces échanges, notamment par manque d'organisation représentative à ce niveau. Au-delà de la volonté politique d'enraciner cette culture de dialogue pluri-acteurs, il apparaît donc important de renforcer dans un premier temps les espaces de dialogue entre acteurs de la société civile, puis de structurer des communautés éducatives et d'élèves portant des visions communes pour l'éducation.

Le PCPA entend contribuer à renforcer cette structuration du dialogue entre les différentes parties-prenantes.

<sup>8</sup> Des différences entre Inter-, Multi-, Pluri- et Trans-... culturel, Marc Totté, Inter-mondes Belgique, Janvier 2015

<sup>9</sup> Extrait de l'atelier « Forces et faiblesses du secteur de l'éducation en Tunisie », Sousse, juillet 2015

Enfin, les associations françaises qui se sont mobilisées ou qui souhaitent le faire auprès des acteurs tunisiens seront également bénéficiaires du programme, puisqu'ils agiront dans une logique de réciprocité, c'est-à-dire de partenariat équilibré répondant aussi à leurs besoins d'évolution de leurs pratiques à l'international mais également sur le territoire français.

Pour atteindre les changements visés, les facteurs de réussite identifiés, à ce stade, sont les suivants :

- La reconnaissance progressive, par les autorités publiques, de la contribution des OSC à la réduction des inégalités ; pour ce faire, il s'agit à la fois de valoriser l'apport de la société civile et de favoriser le dialogue ;
- La démonstration d'une véritable convergence d'intérêt des OSC et des autorités publiques (locales et nationales) à se concerter et à travailler ensemble autour de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques ;
- Le développement d'une culture de la concertation pluri-acteurs à l'échelle locale en lien avec les processus de décentralisation/déconcentration et des compétences pour l'implémenter.

#### **Un programme concerté investi d'une vision partagée**

La vision partagée des membres du programme et les résultats attendus ont été résumés ainsi : « En 2025, le programme a renforcé les capacités des associations tunisiennes. Il a contribué à la structuration de la société civile, et au développement de moyens durables pour lui permettre d'agir efficacement. Il a également permis de renforcer la reconnaissance institutionnelle des acteurs de la société civile à l'échelle locale et nationale, et a contribué à faire évoluer leur place dans le dialogue avec le secteur public et privé. A travers une logique de réciprocité, le programme a également permis aux membres français de partager et renforcer leurs pratiques, et de s'enrichir des expériences menées avec leurs partenaires pour les réinvestir en France, dans leurs territoires d'intervention. Enfin, le programme a diffusé et inspiré une méthode de travail concertée pluri-acteurs » en capacité de se diffuser sur d'autres thématiques.

Extrait des conclusions du travail réalisé sur « Défis et chemins de changement du programme Soyons Actifs/Actives à 10 ans »

### **3.2. Historique du projet/programme et implication des partenaires/intervenants dans sa formulation**

Comme précisé précédemment, la volonté d'engager un programme concerté pluri-acteurs en Tunisie remonte à 2011, période durant laquelle un certain nombre d'organisations françaises (ONG, associations, syndicats, collectivités) nourrissent la conviction qu'un **programme structurant pour la société civile tunisienne était pertinent pour contribuer pleinement à la transition démocratique du pays, et répondre aux besoins d'accompagnement exprimés par cette société civile.**

#### **Rappel historique et perspectives :**

Phase pilote (2012-2014) : Identifier les problématiques et parties prenantes, diagnostiquer les besoins et le contexte, initier des partenariats nord-sud :

- 26 organisations membres du programme
- 8 diagnostics territoriaux réalisés
- 5 000 citoyens et citoyennes mobilisés
- 1 capitalisation et une autoévaluation accompagnée réalisées

Phase préparatoire (2015) : construire une stratégie pluri-acteurs et définir les thématiques du PCPA :

- 47 membres aujourd'hui
- Signature des premiers partenariats avec les pouvoirs publics (ministères de la formation professionnelle ; Education nationale en cours)
- Renforcement de l'ancrage partenarial et de la culture du travail en commun
- Définition d'une vision à 2025 visant un changement profond des mentalités et des pratiques et des stratégies thématiques ambitieuses basées sur un diagnostic partagé
- Identification collective de thématiques prioritaires fédératrices et mise en place des 2 pôles thématiques (éducation et insertion socioprofessionnelle)

1<sup>ère</sup> phase opérationnelle (2016-2018) : agir, apprendre et construire des partenariats

- 60/70 membres visés en 2018
- 50 initiatives territoriales ou pluri-territoriales soutenues et accompagnées
- 200 sessions de formations et d'accompagnement des organisations membres du programme
- Réflexion collective entre acteurs du programme et Mise en œuvre collective des stratégies des 2 pôles thématiques « éducation » et « insertion socioprofessionnelle »
- Au moins deux documents de capitalisation produits
- Stratégie de plaidoyer lancée à travers 5 textes collectifs de plaidoyer formulés par le programme Soyons Actifs/Actives

### **3.3. Compétences de l'OSC et des partenaires/intervenants pour réaliser le projet/programme**

Depuis 2012, ce travail est **animé et coordonné par le CNSL**. Cette association est une association française de loi 1901 reconnue d'utilité publique en 1990. Fondé en 1956, le CNSL est un collectif de 50 organisations du monde enseignant, composé de cinq familles d'acteurs : fondations, associations, mutuelles, coopératives et syndicats. Ces organisations sont réunies avec la volonté de mener des actions de solidarité sans aucune distinction ethnique, religieuse ou sociale.

Le CNSL se mobilise pour défendre les droits fondamentaux : droits de l'enfant, droit à l'éducation et à la formation, droit à la démocratie et lutte contre les discriminations, en se basant sur le fait que l'éducation rend possible la liberté individuelle et collective et est la condition du « vivre ensemble », dans le respect des convictions de chacun. SL intervient à travers ses organisations membres sur l'ensemble des continents dans des actions de solidarité internationale et de coopération au développement, en renforçant les compétences des professionnels de l'éducation et des acteurs de la société civile.

Le CNSL a développé et coordonné depuis une douzaine d'années des **programmes collectifs d'appui aux sociétés civiles** dans différents pays. Le CNSL a notamment assuré le pilotage de deux Programmes Concertés Pluri-Acteurs, l'un au Maroc<sup>10</sup>, l'autre en l'Europe de l'est (Roumanie, Bulgarie, République de Moldavie)<sup>11</sup>. Reconnu plus largement pour sa capacité à valoriser les compétences locales et à les mettre en réseau, les projets mis en œuvre par le CNSL favorisent le dialogue constructif entre les acteurs locaux et l'Etat, la mise en partage des compétences et une

<sup>10</sup> Voir la brochure de synthèse du Programme Concerté Maroc (2002-2014) : <http://www.solidarite-laique.org/app/uploads/2015/08/SL-Synthese-PCM-2015-24-pages-HD.pdf>

<sup>11</sup> Voir les éléments vidéo de capitalisation du Procopil : [http://www.solidarite-laique.org/Procopil-les-outils-de.html?var\\_mode=calcul](http://www.solidarite-laique.org/Procopil-les-outils-de.html?var_mode=calcul)

synergie qui permet de conduire des changements durables et pérennes. Le CNSL agit dans plus de 20 pays dans le monde avec de nombreux partenaires de la société civile grâce à la richesse de son réseau. En France, Solidarité Laïque permet à des familles défavorisées de partir en vacances, de sortir de l'isolement et de reprendre confiance, SL porte aussi des programmes d'éducation à la solidarité.

C'est sur la base de ces pratiques<sup>12</sup> et sur l'expérience acquise en Tunisie ces dernières années qu'il poursuivra l'animation de ce travail. Le CNSL s'appuiera également sur les travaux de **l'évaluation stratégique de l'instrument PCPA** réalisé en 2011-2012 et sur les différentes évaluations menées dans le cadre des autres PCPA (Maroc, Algérie, Guinée, Congo notamment).

Le dynamique pluri-acteur entre la Tunisie et la France, lancée en 2011, mobilise aujourd'hui 47 partenaires (organisations tunisiennes, organisations françaises, collectivités et associations de collectivités tunisiennes et françaises). Un certain nombre d'entre-deux étaient déjà membres de la phase pilote de Soyons Actifs/Actives (26 organisations au 30 juin 2014), initiés en 2012, d'autres ont rejoint le programme depuis.

La composition des membres (47 au total) du programme Soyons Actifs/Actives est très hétérogène :

- 24 membres tunisiens/23 membres français
- 20 acteurs locaux/ 27 acteurs nationaux
- 38 acteurs associatifs/ 5 syndicats/4 collectivités territoriales ou associations de collectivités territoriales
- Sur les 23 organisations de la société civile tunisienne membres du programme, 13 ont été créées après le 14 janvier 2011

A ce jour, la typologie des organisations de la société civile membres du programme Soyons Actifs/Actives membres actuels du programme fait ressortir des compétences complémentaires qui seront mises au service des axes de travail du programme :

- 17 associations de jeunesse, de citoyenneté, d'éducation et d'éducation populaire
- 8 associations d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle
- 6 associations de défense des droits humains (femmes, handicap, migrants, santé, etc.)
- 7 associations de développement local
- 5 organisations syndicales engagées dans le dialogue social

Sur la base des expériences, des résultats et des acquis de la phase pilote, l'ensemble de ces membres a été consultés tout au long de la phase préparatoire menée en 2015 :

1. Entre décembre 2014 et janvier 2015, les membres ont été sollicités au travers d'un appel à idées pour **identifier les thématiques de travail mobilisatrices** autour desquelles le programme pourrait travailler ;
2. En janvier 2015, ils ont co-écrit puis ont signé la charte du programme qui définit les **valeurs communes défendues** par Soyons Actifs/Actives ainsi que les principes de travail partagés ;
3. Entre juillet et septembre 2015, les membres du programme ont construit **une vision collective à 2025** sur laquelle le programme Soyons Actifs/Actives entend agir ;

---

<sup>12</sup> Cf. Capitalisation transversale des programmes de Solidarité Laïque – Repères pour une action collective de coopération au développement – Agnès Lambert, Solidarité Laïque/F3E - 2011

4. Entre octobre et novembre 2015, les membres du programme ont bâti les **plans d'actions** des trois prochaines années des pôles constitués autour de deux thématiques mobilisatrices du programme : l'éducation et l'insertion socioprofessionnelle.

#### **Extrait de la charte du programme Soyons Actifs/Actives :**

Les membres du programme sont réunis par leur adhésion formelle aux principes suivants :

**DEMOCRATIE** : Principe fédérateur sur lequel reposent les valeurs sociétales partagées par les membres du programme. Les instances de gouvernance veilleront à l'application des règles de fonctionnement démocratique à tous les échelons du programme.

**RECIPROCITE** : Un principe de partage et d'échanges à tous les niveaux de concertation, de mobilisation des savoir-faire et des compétences de tous les acteurs.

**RESPECT DE LA DIVERSITE** : Un principe fondé sur le respect de la diversité de la langue et de la culture de tous les intervenants, une richesse du programme qui permettra une meilleure connaissance de l'autre, de son vécu, ses attentes et la construction d'une nouvelle étape démocratique des sociétés.

**CORESPONSABILITE** : Un principe fondé sur la responsabilité commune de mise en œuvre des décisions et des actions, tout en assumant ensemble les difficultés mais également en valorisant les succès.

**PARTICIPATIF** : Un principe qui permet aux bénéficiaires du programme d'en être les principaux acteurs lors de l'ensemble étape de celui-ci (préparatoire, mise en œuvre, évaluation).

**TRANSPARENCE** : Un principe basé sur la visibilité et la lisibilité des procédures de décision et de gestion dans un souci de redevabilité. Il s'appuie sur une communication permettant la circulation d'une information fiable et crédible.

**PARITE Femme/Homme** : Un principe qui s'assure de la prise en compte de la représentativité et de l'égalité entre les sexes.

**INDEPENDANCE** : Un principe qui assure que le programme Soyons Actifs/Actives travaille, de façon non partisane, en faveur de l'intérêt général.

## **IV. COHERENCE EXTERNE DU PROGRAMME**

### **4.1. Avec les politiques publiques en Tunisie**

Engagé en janvier 2011, la Tunisie poursuit sa transition politique. Les premières élections libres qui se sont déroulées en octobre 2011 ont élu une assemblée nationale constituante (ANC) chargée d'élaborer une nouvelle constitution pour la Tunisie. Les travaux autour de cette celle-ci provoquèrent de nombreux débats sociétaux en Tunisie (place du religieux dans l'Etat, place des femmes dans la société, libertés fondamentales, etc.). Cette période fut également marquée par une vague d'insécurité (attentats et assassinats politiques) inédite dans le pays qui bloquèrent les travaux des députés de l'ANC et fragilisèrent la coalition au pouvoir. Ce blocage politique et ses conséquences sur la détérioration de la situation économique ont conduit quatre organisations de la société civile tunisienne (Union Générale Tunisienne du Travail, Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme, l'Ordre des avocats) à engager, avec les partis politiques tunisiens, un dialogue national pour achever la rédaction d'une constitution et organiser les élections nationales.

Ce dialogue national, qui a reçu le prix Nobel de la paix 2015, permit, d'une part, de boucler l'écriture et de faire adopter la nouvelle constitution tunisienne, et d'autre part, de trouver une solution politique pour préparer les élections présidentielles et législatives. Composée de 146 articles, la nouvelle constitution tunisienne est qualifiée de moderne, car elle consacre un certain nombre d'avancées sur le plan de la séparation des pouvoirs, de la parité femme-homme (obligation dans toutes les assemblées élues), des libertés individuelles (reconnaissance de la liberté de croyance et de conscience), ainsi que le principe de décentralisation. De surcroît, elle réaffirme un certain nombre de droits économiques et sociaux sur lesquels les acteurs du programme s'appuieront dans

leurs actions. Enfin, ce dialogue national a permis de réaffirmer le rôle central des organisations de la société civile tunisienne dans l'espace démocratique, notamment des associations et des syndicats. Ces droits sont consacrés dans l'article 35 de la constitution. Parallèlement, le gouvernement actuel a dédié un ministère aux relations avec la société civile, la plupart des ministères sectoriels ayant également un service « relations avec la société civile »

#### **Aperçu du chapitre 2 de la constitution tunisienne consacrée aux droits et libertés**

Article 35 : « Est garantie, la liberté de constituer des partis politiques, des syndicats et des associations »

Article 39 : « L'enseignement est impératif, jusqu'à l'âge de seize ans. L'État garantit le droit à un enseignement public et gratuit dans tous ses cycles et veille à fournir les moyens nécessaires pour réaliser la qualité de l'enseignement, de l'éducation »

Article 40 : « Le travail est un droit pour chaque citoyen et citoyenne »

Article 45 : « L'Etat garantit le droit à un environnement sain et équilibré et la participation à la sécurité du climat ».

Article 46 : « L'Etat s'engage à protéger les droits acquis de la femme, les soutient et œuvre à les améliorer ».

Article 48 : « L'État protège les personnes handicapées de toute discrimination ».

Suite à la promulgation de cette constitution, des élections législatives et présidentielles transparentes, démocratiques et libres ont été organisées fin 2014. Beji Caid El Sebsi, du parti Nidaa Tounes, a été élu président de la République. Son parti est également arrivé en tête des élections législatives, sans majorité absolue. Nommé premier ministre, Habib Essid a formé un gouvernement de consensus où figure des représentants de Nidaa Tounes, de l'Union patriotique libre, mais aussi d'Ennahdha, d'Afek Tounes, et de personnalités indépendantes. Ce gouvernement s'est donné trois priorités : sécurité, maîtrise des prix et propreté.

Le gouvernement a également engagé plusieurs réformes structurelles auxquelles le programme Soyons Actifs/Actives contribuera : **réforme de l'éducation, renforcement des relations avec la société civile, accès à l'emploi des jeunes, loi sur l'Economie Sociale et Solidaire**. Pour cela, le programme a déjà signé une convention de partenariat avec le **ministère de la formation professionnelle et de l'emploi**, et négocie actuellement une convention avec celui de **l'éducation**. Il a également engagé des discussions partenariales avec le ministère chargé des relations avec les institutions constitutionnelles et la société civile et le secrétariat d'état à la jeunesse et des sports. **L'objectif étant de rendre le programme Soyons Actifs/Actives largement poreux au contexte politique et démocratique de Tunisie.**

Décentralisation : Au niveau des territoires, les collectivités sont gouvernées par des délégués spéciaux désignés début 2011, dans l'attente de nouvelles élections locales. Le processus de décentralisation a été engagé suite à la promulgation de la constitution. Il prévoit une gouvernance démocratique, à l'échelon des communes et des régions, qui laisse une place à la société civile. Ce processus devrait se concrétiser par des élections locales fin 2016, début 2017. D'ici là, la société civile tunisienne aura l'occasion de formuler des propositions sur les questions de répartition des compétences pour les services sociaux, le désenclavement territorial, la concertation territoriale, les investissements économiques, etc. **Dans ce contexte, le programme agira dans son axe 2 sur la concertation pluri-acteurs à l'échelle locale.** Les acteurs tunisiens sont en effet très attachés à promouvoir et développer la démocratie participative dans le cadre du programme. C'est aussi une préoccupation du Ministère chargé des relations avec la société civile et de son ministre Kamel Jendoubi.

## Extrait du chapitre 7 de la constitution tunisienne consacrée au pouvoir local

Article 131 :

Le pouvoir local est fondé sur la décentralisation. La décentralisation est concrétisée par des collectivités locales comprenant des municipalités, des régions et des départements dont chaque catégorie couvre l'ensemble du territoire de la République conformément à une division fixée par la loi. (...)

Article 133 :

Les collectivités locales sont dirigées par des Conseils élus. Les conseils municipaux et régionaux sont élus au suffrage universel, libre, secret et direct, intègre et transparent. Les Conseils départementaux sont élus par les membres des Conseils municipaux et régionaux. La loi électorale garantit la représentativité de la jeunesse dans les Conseils des collectivités locales.

(...)

Article 139 :

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

**La phase 2016-2018 du programme Soyons Actifs/Actives s'appuiera donc largement sur les opportunités du contexte tunisien (réformes sectorielles, élaboration des politiques publiques, décentralisation), tout en tenant compte, dans la nature et la planification des activités menées, des échéances électorales locales, du rythme des réformes engagées et de la place donnée à la société civile. Le programme invitera, dès son démarrage, les institutions tunisiennes à participer au comité de pilotage pour s'assurer de la bonne articulation entre l'action du programme et l'agenda politique tunisien. Trois ministères ont été à ce jour approchés en ce sens : ministère de l'éducation, ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, ministère chargé des relations avec la société civile.**

**Enfin, une attention particulière sera portée à la situation sécuritaire en Tunisie, mais également en France, pour tenter d'anticiper les dégradations que cela pourrait entraîner dans la mise en œuvre du programme.**

### 4.2. Avec les dispositifs de coopération entre la France et la Tunisie

La France est le premier investisseur étranger en Tunisie, elle était également son premier partenaire commercial, se plaçant au 1<sup>er</sup> rang par le nombre d'entreprise établies en Tunisie, (1300) mais également en étant le 1<sup>er</sup> débouché des exportations tunisiennes<sup>13</sup>. Depuis 2011, les relations entre les deux pays se sont renforcées dans les domaines diplomatiques, économiques, sociaux et culturels.

L'Agence Française de Développement (AFD) joue un rôle central dans cette coopération franco-tunisienne, en fournissant une moyenne de 115 millions d'euros d'engagements annuels depuis 20 ans, accompagnant les réformes économiques, soutenant l'amélioration des infrastructures, les projets de développement durable ainsi que la formation professionnelle (le programme cherchera à développer des articulations avec cet axe d'intervention).

La coopération culturelle, scientifique et technique accorde depuis 2011 **une priorité à l'appui à la société civile tunisienne, et au développement de ses relations avec la société civile française**. Il s'est concrétisé de 2011 à 2015 par l'organisation d'un Forum annuel tuniso-français de la société civile et du soutien à des projets portés par la société civile tunisienne. Depuis 2015, l'IFT a engagé un

<sup>13</sup> <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tunisie/la-france-et-la-tunisie/>

PISCCA (Projets innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs) en Tunisie destiné à soutenir des projets en faveur de :

- la participation citoyenne des jeunes et des femmes ;
- d'activités génératrices de revenus et d'emplois dans l'ESS ;
- développement durable et d'environnement

En parallèle, la coopération française apporte un appui à l'action conséquent d'ONG et de syndicats français (Développement sans Frontières, Adie International, Batik International, Santé Sud, Handicap International, FIDH, AIDES, ENDA, ACIM, CARI, Force Ouvrière) en Tunisie (12 M€ depuis 2011), à travers la Division du Partenariat avec les ONG de l'AFD. Ces organisations sont toutes membres ou presque du programme Soyons Actifs/Actives.

**Le programme Soyons Actifs/Actives intègre, dans ses instances de gouvernance, le ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (et l'institut français du Tunis - IFT) et l'AFD, afin d'assurer une circulation d'informations, une complémentarité entre ces dispositifs, mais également la mobilisation effective des pouvoirs publics tunisiens. En parallèle, le programme Soyons Actifs/Actives est représenté dans le comité d'orientation du PISCCA.**

Enfin, depuis 2011, la coopération décentralisée tuniso-française a été relancée. Cette nouvelle phase de partenariat a été marquée par la tenue de leurs assises en novembre 2012 à Monastir, qui ont concrétisé le souhait fort de redéfinir certaines coopérations historiques et d'en nouer de nouvelles. La déclaration finale de cette rencontre mentionne largement l'importance d'inclure dans cette coopération une place pour la société civile tunisienne et française. La participation des deux associations de collectivités territoriales tunisiennes et françaises (Fédération Nationale des Villes Tunisiennes et Cités Unies France) à ce programme, notamment au comité de pilotage, permettra de concrétiser la volonté que celui-ci soutienne et s'articule avec le fonds de soutien à la coopération décentralisée tuniso-française, mais également que des collectivités territoriales tunisiennes et françaises deviennent directement membres de ce programme.

#### **4.3 Avec les dispositifs internationaux d'appui à la société civile tunisienne**

Le programme Soyons Actifs/Actives a engagé des discussions avec le **Programme d'Appui à la Société Civile** (PASC)<sup>14</sup> de l'Union européenne. Ce programme soutient les organisations de la société civile par des formations, du coaching et la mise à disposition de locaux dans plusieurs régions en Tunisie. Une convention de partenariat est en cours de discussion afin de mutualiser des moyens techniques et financiers pour les associations tunisiennes.

Le programme Soyons Actifs/Actives collabore également avec la plateforme digitale **Jamaity**<sup>15</sup>, qui promeut et diffuse les initiatives de la société civile tunisienne. Jusque-là ces collaborations ont consisté à la couverture des événements du programme, des missions de terrains communes. Ce partenariat sera formalisé au démarrage de cette nouvelle phase.

#### **4.4 Avec les autres programmes concerté pluri-acteurs**

Le programme Soyons Actifs/Actives a également **tissé des liens avec les autres programmes concerté pluri-acteurs**. Trois représentants algériens, congolais et guinéens ont participé à l'Assemblée plénière de janvier 2015. Un référent « inter PCPA » du comité de pilotage du

---

<sup>14</sup> <http://pasctunisie.org>

<sup>15</sup> <http://www.jamaity.org>

programme participe également aux temps de ces programmes. Un mécanisme d'échange d'expériences avec ces programmes sera mis en place lors de ces trois prochaines années.

L'approche concerté pluri-acteurs proposé par Soyons Actifs/Actives souhaite enclencher **un jeu à 6 entre société civile dans sa diversité (associations et syndicats), pouvoirs publics/bailleurs de fonds et collectivités territoriales des deux pays**. Pour concrétiser cette mobilisation, le programme aura :

**\*des entrées thématiques** (éducation, insertion socioprofessionnelle), qui permettront d'engager des partenariats avec les autorités nationales.

**\* des entrées territoriales** qui permettront ainsi d'engager des collaborations avec les autorités locales, en parallèle du processus de décentralisation, sur les questions de démocratie participative.

## **V. CONTENU DU PROGRAMME**

### **5.1. Objectif(s) global et spécifique(s)**

- Objectif global

**Renforcer les capacités de la société civile tunisienne à contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux droits**

#### **Approche spécifique du programme concerté pluri-acteurs :**

*Les sept défis formulés pour la stratégie à 2025 soulèvent les enjeux suivants :*

- *L'égalité des chances et l'accessibilité aux droits et aux services publics*
- *La démocratie locale et la décentralisation pour permettre des politiques de développement plus efficaces*
- *La nécessité d'agir en prenant en compte la multiplicité des acteurs (élèves, demandeurs d'emploi, enseignants, OSC, etc.) et de leur accompagnement*
- *La vitalité d'un dialogue social et civil à nourrir de façon continue*
- *Le travail sur l'environnement favorable pour permettre l'action de la société civile (reconnaissance de l'action associative, loi ESS, réforme de l'éducation)*

#### **Stratégie opérationnelle 2016-2018**

*Afin de planifier la première phase opérationnelle de trois années sur ces défis, les membres du programme ont mené une réflexion collective pour identifier les leviers (forces et opportunités), mais aussi les possibles inerties (faiblesses et menaces) liés à ces enjeux. Celle-ci a conduit à identifier trois axes de travail pour la période 2016-2018*

*1<sup>er</sup> axe : innovation sociale sur les questions éducation et d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale et solidaire*

*2<sup>ème</sup> axe : capacités de la société civile à agir et à se concerter localement*

*3<sup>ème</sup> Axe : influence sur les acteurs privés et publics*

➤ Objectifs spécifiques

**Objectif spécifique n°1 : renforcer les compétences individuelles et collectives de la société civile dans la mise en œuvre de projets d'éducation et d'accès à l'emploi**

→ **Indicateurs retenus pour mesurer la réussite de cet objectif**

- 75 % des projets financés ont atteint les résultats visés
- 50 % des projets réalisés intègrent une approche genre
- 50% des projets réalisés intègrent une approche incluant des personnes en situation de handicap
- 75 % de projets sont pilotés conjointement par trois acteurs ou plus

**Objectif spécifique n°2 : Contribuer à la démocratie participative par le développement du dialogue pluri-acteurs à l'échelle territoriale**

→ **Indicateurs retenus pour mesurer la réussite de cet objectif**

- 80 % des organisations membres du programme ont augmenté leur notoriété auprès des acteurs de l'éducation, de l'insertion socioprofessionnelle et des autorités locales sur leurs territoires d'intervention
- Suivi et mesure du dialogue entre les pouvoirs publics et la société civile
- Le dialogue pluri-acteurs se développe pour atteindre 75% des projets soutenus en 2018
- Les citoyens sont parties prenantes dans 75% des projets soutenus

**Objectif spécifique n°3 : Renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à dialoguer avec les acteurs publics et privés pour contribuer aux politiques publiques nationales en faveur de l'éducation et de l'insertion socioprofessionnelle**

→ **Indicateurs retenus pour mesurer la réussite de cet objectif :**

- 75% des plans d'actions des pôles d'expérimentation sociale ont été réalisés, ayant pour base la concertation
- 5 Documents de recommandations sur les politiques publiques sont produits collectivement par les membres du programme
- 20 conventions de partenariats sont signées entre le programme et les autorités publiques (nationales et locales)
- 100% des documents de recommandations ont été rendus visibles auprès des autorités publiques (documents d'interpellation, de plaidoyer) et sont médiatisés

**5.2. Résultats attendus**

- Présentation des résultats attendus pour contribuer aux objectif(s) spécifique(s) (2-3 résultats maximum par objectif spécifique)

**Résultat 1 (lié à l'OS1) : Des projets tuniso françaises sont mis en place au niveau territorial et national pour améliorer l'accès des populations les plus vulnérables à une éducation de qualité et à l'insertion socio-professionnelle et promouvoir le développement de l'ESS**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- 20 projets expérimentaux menés et ont atteint, en moyenne, 75 % de résultats attendus
  - 60 organisations bénéficiaires directes des expérimentations
  - 7 000 citoyens bénéficiaires indirects des expérimentations (dont 40% de femmes)
- 200 sessions de formations et d'accompagnement organisées permettent la réussite des projets

**Résultat 2 (lié à l'OS1) : Les pratiques issues de ces projets sont échangées et produisent des connaissances communes dans les domaines de l'éducation et de l'insertion socio-professionnelle et de l'ESS**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- 15 consortia pilotant des projets constitués permettent le développement des partenariats inter OSC et un renforcement mutuel des porteurs de projets
- 6 rencontres des pôles thématiques permettent les échanges d'expériences entre porteurs de projets, les transferts de compétences et la réalisation de productions communes
- 2 documents de capitalisation sont produits et diffusés dans les domaines de l'éducation, l'insertion socioprofessionnelle et l'ESS
- 2 travaux de recherche-action sont produits et diffusés par les pôles thématiques éducation et insertion socioprofessionnelle/ESS

**Résultat 3 (lié à l'OS2) : La société civile est renforcée dans ses capacités à agir en faveur d'une décentralisation axée sur les droits et la démocratie participative**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- 20 rencontres/débats publics /formations sur la décentralisation et la démocratie participative organisés sur les questions d'accès aux droits donnent une visibilité aux organisations de la société civile ayant initié ces actions
- 1 000 participants bénéficiaires des rencontres/débats publics /formations sur la décentralisation (dont 40% de femmes)
- 60 organisations de la société civile sont renforcées dans leurs capacités d'appréhension, d'actions et de propositions sur la décentralisation et l'accès aux droits

**Résultat 4 (lié à l'OS2) : Des espaces laboratoires de concertation pluri-acteurs pour une meilleure participation citoyenne à l'élaboration des politiques éducatives et d'emploi à l'échelle territoriale sont constitués**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- 20 conventions de partenariats avec les pouvoirs publics signées et appliquées permettent d'engager concrètement des actions de concertation communes entre les OSC et les pouvoirs publics
- Participation des pouvoirs publics à 50 % des activités du programme à l'échelle nationale et locale permettent d'accroître la culture de la concertation entre les OSC et les pouvoirs publics

**Résultat 5 (lié à l'OS3) : Les organisations de la société civile sont renforcées dans leurs capacités à travailler ensemble et à se coaliser**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi seront mesurés :

- Diversité des membres (base de données/typologie d'acteurs), notamment des acteurs de la société civile
- Nombre d'adhésion au programme (+ 10 % d'augmentation par an des adhésions au fil du programme)
- Qualité du dispositif d'animation du programme en France et en Tunisie (75% de taux de satisfaction des membres du programme)
- Effet réseau et impact démultiplicateur du programme (30 partenariats créés au travers du programme)

**Résultat 6 (lié à l'OS3) : Des actions de visibilité et de plaidoyer sont mises en place à destination des acteurs influents de l'éducation et de l'insertion socioprofessionnelle**

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- 25 sollicitations du programme Soyons Actifs/Actives de la part des acteurs publics, privés ou internationaux pour présenter les expériences développées dans le cadre du programme sont reçues
- 5 textes collectifs sont formulés par le programme Soyons Actifs/Actives élaborés et diffusés auprès des partenaires et parties-prenantes
- 5 actions collectives de plaidoyer pluri-acteurs sont élaborées et diffusées auprès des institutions publiques

**5.3. Indicateurs agrégeables**

Catégorie 1: Indicateurs agrégeables de l'aide bilatérale française, s'appliquant à l'AFD et validés par le CICID<sup>16</sup> (**renseignement facultatif si le projet le permet**) :

N°	INDICATEUR DE L'AIDE BILATERALE	DOMAINE	Programme Soyons Actifs/Actives
5	a. Nombre d'enfants scolarisés au primaire et au collège b. Nombre d'enfants ayant achevé le cycle scolaire primaire c. Nombre de jeunes accueillis dans les dispositifs de formation professionnelle initiale soutenus par l'AFD	Education et formation	3 000 enfants scolarisés au primaire et au collège 3500 jeunes accueillis dans les dispositifs de formation professionnelle
16	Nombre d'institutions bénéficiaires d'action de renforcement de capacité	Gouvernance démocratique	30 institutions tunisiennes bénéficiaires d'action

<sup>16</sup> Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement

			de renforcement de capacités
<b>17</b>	Nombre de projets financés au bénéfice des sociétés civiles du Sud	Société civile du Sud	50 projets réalisés à l'échelle territoriale, pluri-territoriale, nationale et/ou internationale

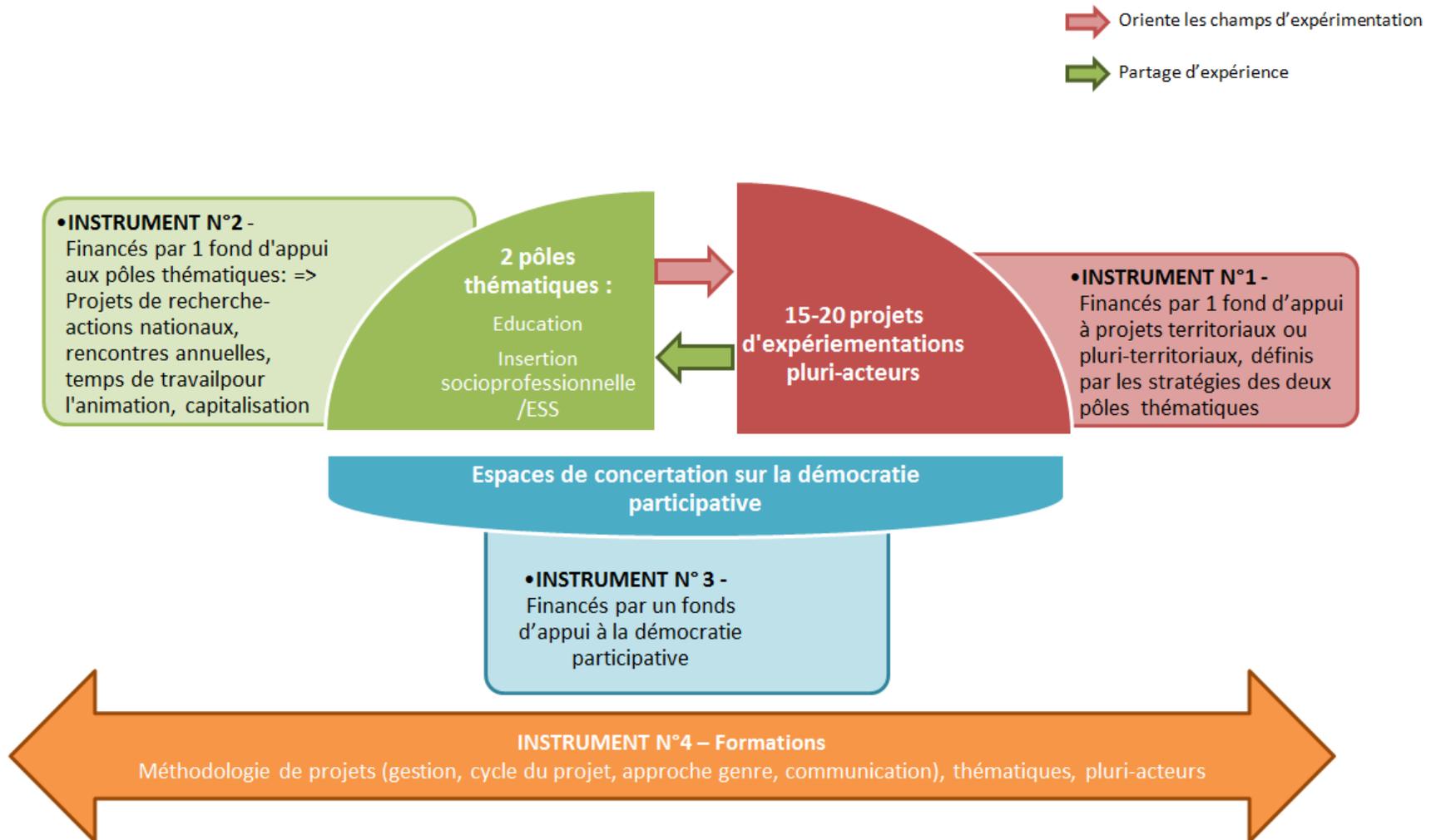
**Catégorie 2: Indicateur agrégeable spécifique à l'activité OSC défini par SPC/DPO (renseignement obligatoire) :**

➤ Nombre de partenariats entre une OSC française et une OSC du sud financés par SPC/DPO

Tunisie	Renforcement des capacités, dialogue, plaidoyer	Près de 150 partenaires tunisiens sont touchés par le programme en trois ans
---------	---	--

#### 5.4. Contenu du projet (activités uniquement)

La mise en œuvre de cette stratégie se fera au travers de quatre instruments selon le schéma opérationnel suivant (le détail des activités est présenté ci-après par résultat) :



**Résultat 1 (lié à l'OS1) : Des projets tuniso françaises sont mis en place au niveau territorial et national pour améliorer l'accès des populations les plus vulnérables à une éducation de qualité et à l'insertion socio-professionnelle et promouvoir le développement de l'ESS**

Pour mener à bien ces projets, le programme lancera un **appel à projets territoriaux et pluri-territoriaux** (Instrument n°1) dont les lignes directrices seront fixées par le comité de pilotage, en lien avec les plans stratégiques définis par les pôles thématiques. Il s'agira d'un appel ouvert sur les 24 premiers mois de cette phase du programme. Le choix des projets obéira à une logique professionnelle, transparente et démocratique. En effet, les projets seront instruits par une commission d'instruction (qui se réunira plusieurs fois/an) et qui soumettra son avis au comité de pilotage qui validera en définitive les projets soumis.

→ **Activité 1**: *Lancement d'appels à projets à l'échelle territoriale et pluri-territoriale sur les thématiques d'éducation et d'insertion socio-professionnelle/économie sociale et solidaire*

A partir du moment où ces projets seront sélectionnés, les porteurs de projets bénéficieront d'un accompagnement (appui conseil) de la part de l'équipe salariée du programme.

→ **Activité 2**: *Sélection et suivi-accompagnement des projets*

Parallèlement, les porteurs de projets recevront des formations, si nécessaire, (Instrument n°4) lors de toutes les phases de la mise en œuvre : gestion financière, approche genre, communication et valorisations des actions, suivi-évaluation notamment.

→ **Activité 3**: *Cycle de formations des porteurs de projets (gestion financière/suivi-évaluation/approche genre/approche inclusive/droits humains)*

**Résultat 2 (lié à l'OS1) : Les pratiques issues de ces projets sont échangées et produisent des connaissances communes dans les domaines de l'éducation et de l'insertion socio-professionnelle et de l'ESS**

Deux pôles thématiques (instrument n°2) animés par les membres\_ont été constitués durant la phase préparatoire. Ils ont vocation à :

- Fixer les priorités d'actions du programme sur l'éducation et l'insertion socioprofessionnelle/ESS
- Mener des démarches de recherche-action nationales
- Produire des connaissances/savoirs (capitalisation) à partir des expérimentations et des recherches actions
- Permettre des échanges de pratiques et de savoir-faire entre les acteurs
- Construire des stratégies de plaidoyer et de contribution aux politiques publiques

Les deux pôles thématique (éducation et insertion socioprofessionnelle/ESS) ont élaboré une stratégie d'action (voir annexes 13 et 14) qui sera la colonne vertébrale de chacun des pôles.

Les trois prochaines années permettront aux pôles thématiques, sur la base des stratégies d'actions, de mettre en œuvre ce travail sur quatre types d'activités qui se dérouleront en continu durant ces trois années :

- **Activité 1** : Accompagnement des pôles par l'équipe technique du programme pour la structuration et la mise en œuvre des plans d'action
- **Activité 2** : Travaux de recherche-action portés par les pôles sur des thématiques identifiées comme clés en matière d'accès à l'éducation et à l'insertion socio-professionnelle et d'ESS
- **Activité 3** : Rencontres des pôles thématiques (séminaires, visites croisées, voyages d'études) impliquant acteurs tunisiens, français, mais aussi les PCPA Maroc et Algérie et les autres acteurs pertinents identifiés par les pôles
- **Activité 4** : Travaux de capitalisation sur les thématiques travaillées par les pôles diffusés largement

**Résultat 3 (lié à l'OS2) : La société civile est renforcée dans ses capacités à agir en faveur d'une décentralisation axée sur les droits et la démocratie participative**

A partir de 2016, la Tunisie engagera concrètement la mise en œuvre des réformes constitutionnelles liées à la décentralisation. Il y est évoqué l'adoption, par les collectivités territoriales, des instruments de la démocratie participative pour une meilleure participation citoyenne. En complément des expérimentations menées dans les champs de l'éducation et de l'insertion socioprofessionnelle/ESS, le programme permettra de faire émerger des espaces citoyens de débat portés et animés par les membres (type « atelier citoyens » ou dans le cadre d'initiatives de maison des associations), avec les différents acteurs de la décentralisation, qu'ils soient de l'administration locales, élus, services déconcentrés de l'état. Et ainsi, proposer des outils concrets à destination des collectivités territoriales tunisiennes afin qu'elles se dotent d'instruments de démocratie participative. Ce travail sera fera en lien étroit avec la coopération décentralisée tuniso-française, notamment le programme mutualisé de Cités Unies France<sup>17</sup>.

Pour cela, le programme mettra en œuvre des espaces de concertation sur la démocratie participative (instrument n°3) financé par un fonds d'appui à la démocratie participative. Le comité de pilotage lancera un appel à projet chaque année en fonction de l'évolution des enjeux de la décentralisation (décrets sur la décentralisation, découpage territorial, organisations des services publics, élection locale, etc.) :

- **Activité 1** : *Lancement d'un fonds sur la démocratie participative, appel à projets et soutien financier aux initiatives retenues*
- **Activité 2** : *Mise en œuvre de projets de concertation sur la décentralisation et de la démocratie participative*

**Résultat 4 (lié à l'OS2) : Des espaces laboratoires de concertation pluri-acteurs pour une meilleure participation citoyenne à l'élaboration des politiques éducatives et d'emploi à l'échelle territoriale sont constitués**

Les expérimentations menées dans ces espaces de concertation sur la démocratie participative (Instrument N°3) et les bonnes pratiques qui en ressortent seront valorisées et permettront de proposer des instruments de participation citoyenne aux autorités locales dans le cadre de la mise en

<sup>17</sup> <http://www.cites-unies-france.org/Projet-Mutualise-Tunisie>

œuvre de la décentralisation dans le domaine de l'éducation, de l'insertion socioprofessionnelle et de l'ESS.

→ **Activité 1** : *Elaboration et diffusion de recommandations des organisations de la société civile auprès des élus locaux et des administrations*

Les différentes dynamiques de concertation pluri-acteurs à l'échelle locale expérimentés via le fonds d'appui à la démocratie participative et le fonds d'appui aux projets territoriaux et pluri-territoriaux permettront de concrétiser des espaces de concertation réguliers avec les pouvoirs publics et notamment les autorités locales dans le domaine de l'éducation, de l'insertion socioprofessionnelle et de l'ESS.

→ **Activité 2** : *Renforcement et mise en place d'espaces de concertation pluri-acteurs (impliquant les pouvoirs publics) à l'échelle locale en lien avec les projets d'expérimentation et de recherche-actions*

<p><b>Résultat 5 (lié à l'OS3) : Les organisations de la société civile sont renforcées dans leurs capacités à travailler ensemble et à se coaliser</b></p>
---

Le programme Soyons Actifs/Actives sera animé à la façon d'un réseau de travail à la fois tuniso-français, mais également pluri-thématiques. Plusieurs groupes de travail seront mis en place :

- les groupes porteurs de projets (voir résultat 1 et 3)
- les pôles thématiques (voir résultat 2) ;

Afin de permettre un partage d'information global entre membres du programme, des rencontres semestrielles nationales seront organisées entre membres de Tunisie d'un côté et membres de France d'un autre côté. Ces rencontres ont vocation à renforcer les capacités des organisations, promouvoir l'échanges de pratiques, valoriser les initiatives, envisager des duplications ou des changements d'échelle

→ **Activité 1** : *Rencontres semestrielles en Tunisie et en France entre les membres du programme*

Pour être exemplaire, le programme fonctionne selon une gouvernance partagée et démocratique (voir schéma de gouvernance dans la partie 5.6. Pilotage et gouvernance). Dans ce cadre, l'Assemblée plénière de l'ensemble des membres du programme est l'instance suprême de cette gouvernance. Elle se réunit physiquement en session ordinaire une fois par an pour débattre et construire collectivement une orientation stratégique du programme. Cette gouvernance démocratique et transparente, principe des PCPA, a pour vocation de construire un dialogue sud/nord équilibré, où chaque membre joue un rôle actif dans un cadre concerté et multi-acteurs Elle est un moyen pour garantir l'adhésion des membres et l'appropriation de la dynamique.

→ **Activité 2** : *Assemblée plénière annuelle du programme réunissant l'ensemble des membres du programme*

Le comité de pilotage est l'organe de pilotage stratégique et décisionnel du programme. Elu par l'assemblée plénière, ses membres se réunissent trois à quatre fois par an. Le comité de pilotage a pour mandat de mettre en œuvre les grandes orientations décidées en AG et d'en rendre compte.

→ **Activité 3** : *Travaux stratégiques du comité de pilotage du programme (pilotage, mise en œuvre des orientations, suivi-évaluation, communication, relations institutionnelles, redevabilité)*

Composé, début 2016, de 47 membres, le programme Soyons Actifs/Actives est volontairement ouvert et accueillera de nouveaux membres au cours de ces 36 mois. Pour cela, le programme s'est doté de règles d'adhésion au cours de la phase préparatoire. Afin de susciter l'intérêt de nouveaux membres, le programme se rendra visible et participera aux principaux événements de la société civile en Tunisie, en France mais plus largement dans l'espace euro-méditerranéen. Il veillera à rechercher une diversité des membres, en lien avec les thématiques retenues. Il sera pro-actif dans ce domaine.

Parallèlement, Il travaillera à tisser de nouveaux partenariats stratégiques, techniques et financiers, en complément des partenariats existants à ce jour<sup>18</sup>.

Une commission dédiée aux relations extérieures, issue du comité de pilotage du programme, facilitera, avec l'équipe technique, le travail de représentation, de visibilité et d'attractivité du programme Soyons Actifs/Actives.

→ **Activité 4** : *Actions de mobilisation (participation à des séminaires, missions de terrain, etc.) de nouveaux partenaires publics, privés et/ou issus de la société civile*

En plus de ses activités d'animation du programme, l'équipe technique du programme, basée à la fois en Tunisie et en France, mettra en place un dispositif de suivi et d'accompagnement des initiatives soutenues par le programme. Parallèlement, une stratégie orientée changement a été élaborée durant la phase préparatoire et sera poursuivie durant les 3 ans du programme, avec l'aide d'une expertise extérieure. Elle comporte un dispositif de suivi de ces changements (voir partie VI/Modalités de suivi/évaluation) perçus par les acteurs clefs du programme Soyons Actifs/Actives. Ces deux dispositifs permettront de suivre en continu la bonne exécution opérationnelle et stratégique du programme, mais également les changements sociaux auxquels celui-ci participe.

→ **Activité 5** : *Elaboration et utilisation d'un dispositif de suivi-évaluation des activités et des changements générés par le programme*

<p><b>Résultat 6 (lié à l'OS3) : Des actions de visibilité et de plaidoyer sont mises en place à destination des acteurs influents de l'éducation et de l'insertion socioprofessionnelle</b></p>
--

Afin que les travaux issus du programme Soyons Actifs/Actives soient visibles et que ses prises de position collectives soient influentes, une stratégie de communication ambitieuse sera engagée dès le démarrage de cette phase de nouvelle. Elle s'appuiera sur les outils de communication élaborés durant la phase préparatoire (notamment site internet), mais également sur de nouveaux outils qui seront actualisés tout au long de ces trois années.

→ **Activité 1** : *Elaboration et/ou animation des outils de communication du programme Soyons Actifs/Actives (Site internet, brochure institutionnelle, réseaux sociaux).*

Au-delà de ces outils de communication génériques, le programme Soyons Actifs/Actives s'attachera à une communication de proximité, basée sur la rencontre humaine. La stratégie de communication a surtout vocation à valoriser les apports de la société civile et mettre en lumière les organisations de la société civile.

---

<sup>18</sup> Convention signée avec le Ministère tunisien de la formation professionnelle et de l'emploi, convention en discussion avec le ministère tunisien de l'éducation, discussions avec le ministère tunisien chargé des relations avec les institutions constitutionnelles et la société civile,

→ **Activité 2** : *Participation à des opérations de visibilité du programme (foire, forum, salon, événements thématiques annuels etc.)*

Les conclusions et enseignements des projets soutenus feront l'objet de publications sous différentes formes (livrets, documents de capitalisation, guides professionnels, films, etc.). Celles-ci seront largement diffusées aux cibles visées par ces travaux.

→ **Activité 3** : *Mise en place des publications et de stratégies de diffusion de ces publications*

Forts de ces travaux collectifs et des dynamiques concertées pluri-acteurs qu'il engagera, le programme Soyons Actifs/Actives formulera des positions communes, à partir desquelles seront menées des actions de plaidoyer concertée.

→ **Activité 4** : *Actions de plaidoyer (formulation de positions collectives et actions de visibilité) sur l'éducation, l'insertion socioprofessionnelle et l'économie sociale et solidaire en direction des cibles identifiées (cibles institutionnelles, grand public, médias, secteur privé...)*

### **5.5. Renforcement de capacités des partenaires à travers une méthodologie concertée**

L'objectif général du programme s'inscrit prioritairement dans une logique de renforcement de capacités des organisations de la société civile tunisiennes, mais il vise également une logique d'échange et de réciprocité par la concertation entre OSC tunisiennes et françaises, l'échange de pratiques, la confrontation d'idées, la construction collective. En ce sens, le PCPA renforce également les capacités des OSC françaises engagées dans le programme.

Les OSC françaises, membres du programme, devront avoir un réel engagement dans le programme et une participation active aux réflexions et travaux du programme ; elles doivent être porteuses d'une expérience, d'un savoir-faire et d'une volonté de renforcer des actions partenariales à travers le PCPA.

#### **Formulation du défi transversal du programme à 2025 :**

« Le programme a diffusé et inspiré une méthode de travail concertée pluri-acteurs à l'échelle nationale. Le programme a renforcé les capacités des associations tunisiennes. Il a contribué à la structuration de la société civile, et au développement de moyens durables pour agir. Il lui a également permis de renforcer la reconnaissance de ces acteurs à l'échelle locale et nationale, et a contribué à faire évoluer leur place dans le dialogue avec le secteur public et privé. A travers une logique de réciprocité, le programme a permis aux membres français de se renforcer et s'enrichir des expériences de leurs partenaires ».

Le programme s'appuie durant ces trois prochaines années sur :

Une **dynamique de travail en réseau** à la fois transnational (l'ensemble des membres du programme), thématiques (les pôles) et territoriaux (dans les expérimentations). Ces dynamiques mettront au cœur de leur fonctionnement le partage et la mutualisation des expériences, la diffusion des pratiques dans un objectif de renforcement mutuel. L'ensemble des acteurs membres du programme mobiliseront donc leurs savoirs faire et leurs expériences afin de renforcer les capacités des autres acteurs participant à celui-ci.

**Une offre de formation** (instrument n°4) **adaptée** aux besoins exprimés par les membres du programme dans la réalisation de leurs actions sera proposée. Elle portera à la fois sur de la méthodologie de projet (gestion financière, recherche de cofinancement, communication, suivi-évaluation, animation de groupes/gestion de conflit) et sur des thématiques de travail (approches droits, approche genre, etc.). Le programme s'appuiera sur les compétences existantes à travers les membres pour les dispenser. En complément, un appel à expertise externe pourra être envisagé pour répondre à des besoins non couverts.

**Un accompagnement technique de l'équipe** du programme en Tunisie et en France. Cette équipe de professionnels permettra de renforcer les membres du programme sur les **dispositifs** d'animation, et de mise en relation, d'élaboration d'outils de suivi, de conduite de projets, d'organisation de formations, de communication, d'audits financiers et de gouvernance. Cet accompagnement contribuera à la professionnalisation des organisations participantes au programme.

**Une gouvernance plurinationale**, démocratique et transparente, notamment au travers du Comité de pilotage pluri-acteurs tuniso-français et de l'assemblée plénière. Son fonctionnement renforce la légitimité, la crédibilité et la visibilité des membres du programme auprès des partenaires existants et potentiels du programme.

#### **Approche spécifique du programme concerté pluri-acteurs:**

Pour atteindre le défi formulé à 2025 de diffusion et d'inspiration d'une méthode de travail concertée pluri-acteurs à l'échelle nationale, le programme a choisi d'engager une phase de trois ans qui permettent de tester, sur plusieurs territoires, plusieurs sujets cette méthode de travail.

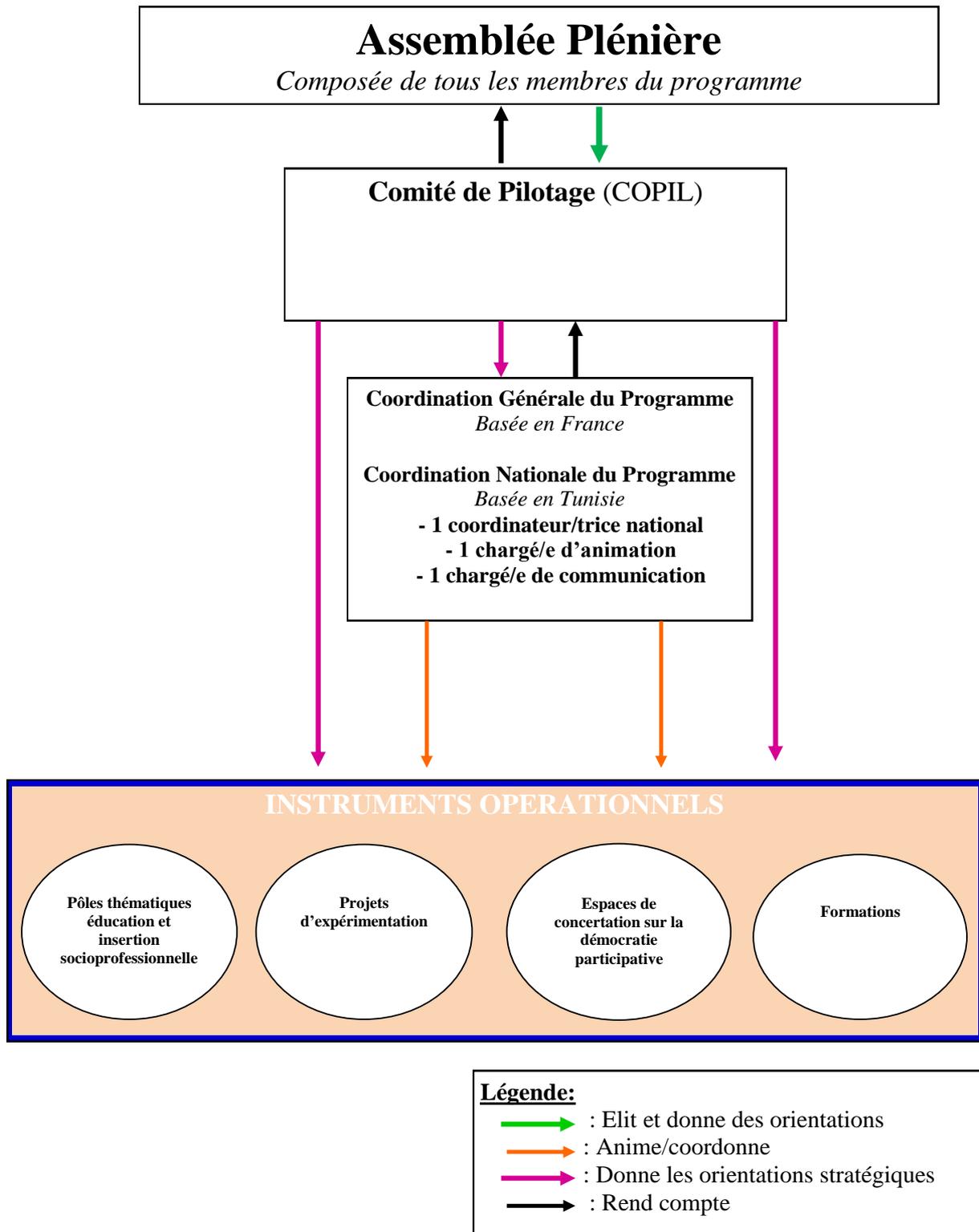
La stratégie de renforcement de capacités est donc pensée dans l'action expérimentale de terrain. Le cofinancement de ces actions expérimentales se basera sur une exigence de qualité et permettra un saut qualitatif dans les domaines de la méthodologie de projets, le suivi budgétaire, la communication, les relations partenariales et la recherche de cofinancements. L'ouverture et la co-construction de certains de ces projets avec les pouvoirs publics constituera aussi un puissant levier d'apprentissage par la pratique.

En parallèle du soutien à ces actions, sera proposé une série de services :

1) individualisés (accompagnement technique et financier, formation, suivi qualité) destiné à faire progresser les compétences des organisations membres. Le renforcement de l'équipe salariée du programme s'inscrivant dans cette mission.

2) collectifs notamment au travers des pôles thématiques qui constitueront des espaces de transfert de compétences car ils mettront au centre de leurs actions les échanges de pratiques, la mutualisation et la capitalisation, selon des méthodes accessibles et utilisables par tous.

## 5.6. Pilotage et gouvernance



Ce schéma de gouvernance tuniso-français et pluri-acteurs sera un moyen de garantir un fonctionnement démocratique et transparent du programme, une participation de toutes les parties prenantes et une coresponsabilité dans son exécution opérationnelle.

### **Organes décisionnels (Extrait du règlement intérieur du programme Soyons Actifs/Actives en annexe 8)**

#### **1- Assemblée Plénière**

L'assemblée plénière est l'instance suprême de décision. Elle réunit tous les membres du programme :

- valide ou non les rapports d'activité, technique, financier et d'audit de bonne gouvernance sur proposition du comité de pilotage,
- valide les orientations générales à mettre en œuvre dans le cadre du programme, telles que définies par l'instance de pilotage,
- est avant tout un lieu de débat où se dégage, dans un souci de consensus, une orientation stratégique,
- se prononce sur les modalités d'adhésion,
- entérine les nouvelles adhésions et se prononce sur les sanctions ; elle a les prérogatives d'exclusion.

L'assemblée plénière du programme se réunit une fois par an en session ordinaire.

#### **2- Comité de pilotage**

Le comité de pilotage élu par l'assemblée plénière est chargé :

- d'animer et de conduire la stratégie du programme dont il est le garant de sa cohérence ;
- de représenter et d'articuler la stratégie des activités du programme avec d'autres programmes de développement en Tunisie ;
- de suivre et de contrôler ses activités ;
- de valider les projets du fonds d'appui à projet ;
- de valider ses orientations budgétaires ;
- de définir les modalités d'adhésion ;
- de se prononcer sur les demandes d'adhésion ;
- de proposer des modifications au règlement intérieur ;
- de proposer à l'Assemblée plénière de modifier les textes de gouvernance

Les membres du comité de pilotage sont élus pour une durée de deux ans. Le comité de pilotage est composé de membres élus et de membres désignés.

Les membres élus sont :

- 8 représentants de la société civile (associations, coopératives, mutuelles, fondations) dont 5 représentants tunisiens, de régions différentes et 3 représentants français,
- 2 représentants syndicaux dont 1 d'un syndicat tunisien et 1 d'un syndicat français
- 2 représentants des collectivités territoriales dont un tunisien et un français

Les membres de droit sont :

- 4 représentants des pouvoirs publics dont 2 représentants de l'Etat tunisien et 2 de l'Etat français,
- 2 représentants de bailleurs de fonds dont l'AFD
- Solidarité laïque

### **3-Organes d'animation et de coordination**

L'équipe salariée d'animation et de coordination est formée par une coordination générale basée à Paris et une coordination nationale basée en Tunisie.

#### **Solidarité Laïque : Chef de file du programme**

Solidarité Laïque (SL), en tant que chef de file du programme, est signataire de la convention de cofinancement avec l'Agence Française de Développement et autres partenaires. SL est le garant administratif et financier du programme ainsi que de sa mise en œuvre effective. A ce titre, SL abrite la coordination générale du programme (le/la responsable Tunisie et le/la chargé/e du suivi administratif et financier Bassin Méditerranéen). Elle a pour mission principale de :

Composée de 2 personnes (responsable pays Tunisie et chargé/e de mission suivi administratif et financier de Solidarité Laïque), elle a pour mission de :

- Assurer la coordination générale du programme, c'est-à-dire du suivi général des activités et leur bonne conduite en cohérence avec les objectifs du programme ;
- Assurer le suivi administratif et financier général du programme ;
- Appuyer la coordination nationale ;
- Contribuer à la recherche de cofinancement ?;
- Etre force de proposition auprès des instances du programme (AP, COPIL, commission) dans la conception et la mise en œuvre de sa stratégie ;
- Renforcer et dynamiser les relations partenariales du programme au niveau stratégique et opérationnel, en appui au Comité de pilotage ;
- Assurer le suivi de la convention de partenariat avec l'Agence Française de Développement ;
- Assurer l'animation du programme en France;
- Diffuser les éléments de communication, capitalisation, valorisation, plaidoyer à travers les outils disponibles de SL.

#### **Coordination nationale en Tunisie**

Elle a pour mission de :

- Animer et suivre le programme en Tunisie
- Appuyer et accompagner les initiatives des membres du programme ;
- Assurer la visibilité, la communication et la valorisation des actions développées dans le programme
- Renforcer les relations partenariales du programme en Tunisie
- Assurer le suivi administratif et financier des moyens mis à la disposition du programme en Tunisie

Sept salariés équivalent temps plein assureront l'ensemble de ces fonctions (un poste de direction, trois postes liés au suivi des activités, deux postes pour le suivi administratif, financier et logistique,

un poste communication). Un contrat d'objectifs et de moyens de la coordination nationale sera réalisé et soumis pour approbation au comité de pilotage.

### **5.7. Prise en compte du genre, de l'environnement et des autres approches transversales dans le projet/programme**

#### Prise en compte du genre :

L'objectif affiché de l'action engagée est de contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux droits, principal moyen de lutter durablement contre la pauvreté et les différentes formes d'exclusion sociale, économique, et favorisant l'exercice de la citoyenneté par toutes et tous. L'approche par les droits qui sera promue permettra au programme de se placer :

-dans une **logique de participation** et de renforcement de la participation des sociétés civiles ;  
-dans une **logique d'égalité et de réciprocité** (universalité des droits) entre les deux rives de la Méditerranée ;

Le programme sera mené dans le cadre d'une **approche inclusive** où les questions liées au genre et au handicap seront des préoccupations constantes.

Ainsi, le programme veillera à encourager et accompagner la prise en compte du genre dans la réalisation et la mise en œuvre de ses activités. Cela en deux étapes :

- 1) Les 18 premiers mois seront consacrés à une **sensibilisation** et des **formations** des membres du programme sur le genre. Cela en accompagnement des projets des organisations membres pour les appuyer sur la compréhension des phénomènes des discriminations liées au genre et la mise à disposition d'outils pour identifier/mesurer les inégalités de genre sur les sujets travaillés par les membres.
- 2) A partir de cette première étape, une **stratégie opérationnelle** du programme Soyons Actifs/Actives sur le genre sera élaborée et mise en œuvre. Elle comprendra :
  - L'évolution des critères de sélection des projets
  - L'amélioration la parité femme/homme dans les instances de gouvernance du programme

Il est également prévu de poursuivre **les dynamiques ayant le genre pour objet**. Exemple : la situation des femmes rurales dans la région de Sidi Bouzid.

Pour suivre l'ensemble de ces points, le dispositif de suivi-évaluation comportera des **indicateurs sexo-spécifiques**. Parallèlement, Solidarité Laïque élabore une stratégie genre pour l'ensemble de ces programmes internationaux.

#### Prise en compte de l'environnement et du climat :

Le programme cherchera à travailler sur les questions d'environnement à plusieurs niveaux, en lien avec les thématiques retenues mais aussi plus globalement :

1. En soutenant des réflexions visant à **l'éducation à l'environnement** : des organisations membres<sup>19</sup> ont développé une expertise qu'il s'agira de partager.
2. Des outils de soumission et de suivi des projets qui tiennent compte de l'environnement dans les stratégies des projets, mais également leur réalisation. L'objectif étant de mesurer la façon dont les membres du programme évoluent sur la prise en compte de l'environnement et l'intègre dans leurs projets.
3. En **limitant l'empreinte carbone** générée par les actions menées. D'une part, un investissement dans des outils numériques modernes pour limiter les déplacements aériens (un système de visio-conférence sera acquis) est prévu. D'autre part, les procédures financières privilégieront les remboursements de déplacements par l'intermédiaire de transports collectifs (trains, louages notamment).

## **VI. MODALITES DE SUIVI ET D'EVALUATION**

### **6.1. Suivi technique/financier et audit prévus par le projet/programme**

Un programme concerté pluri-acteurs fonctionne à la manière d'un réseau associatif avec un système d'adhésion formelle, mais également un dispositif de gouvernance démocratique.

#### **Pilotage du projet**

L'assemblée plénière est l'organe souverain du programme dont il assure la maîtrise d'œuvre. Elle réunit tous les membres du programme et élit les membres du comité de pilotage tuniso-français.

Ce comité constitue l'organe de gouvernance stratégique du programme. Le comité de pilotage est composé de membres élus et de membres désignés.

Ce comité assure la maîtrise d'ouvrage du programme, en collaboration avec l'équipe technique. Il se réunit quatre fois par an. Il est chargé d'assurer la représentation du programme au niveau national et international, de suivre et de contrôler ses activités, de valider ses orientations budgétaires générales. Ses travaux sont appuyés par ailleurs par plusieurs commissions de travail. La coordination et l'animation générale du programme est assurée par le Comité National de Solidarité Laïque en tant que chef de file, avec l'appui de l'équipe technique du programme, basée à Tunis.

#### **Suivi technique et financier**

Le CNSL mettra en place une équipe de 7 personnes en charge de la mise en œuvre du programme en Tunisie. Cette équipe sera chargée de la coordination des activités sur le terrain, de l'appui aux actions des membres du programme, du développement des relations partenariales, du suivi administratif et financier, ainsi que la communication. Cette équipe sera complétée par deux postes basés au CNSL, l'un assurant la coordination générale du programme, l'autre le suivi général de la partie administrative et financière. Ce suivi se fera sur la base d'un cahier de procédures administratives et financières, validés par le comité de pilotage, qui détaillera les modalités d'accompagnement et de reporting des porteurs d'activités.

---

<sup>19</sup> Younga Solidaire a travaillé dans le cadre de la phase pilote de Soyons Actifs/Actives sur les pollutions environnementales liées au phosphate et ont, à cette occasion, développé des outils de sensibilisation et d'éducation à l'environnement.

## Suivi-évaluation

Un dispositif de **suivi évaluation du cadre logique** sera mis en place par l'équipe technique et permettra de suivre l'avancée des résultats au cours des 36 mois.

Par ailleurs, le programme disposera d'un **dispositif de suivi des changements**, c'est-à-dire de l'évolution des actions, des politiques, des pratiques, des comportements et des relations entre les acteurs concernés par le programme. Ce dispositif a été mis en place lors de la phase préparatoire. Il s'appuie sur :

- Une situation de référence sur les thématiques de travail du programme
- La formulation de changements espérés sous forme de défis à 10 ans sur lesquels le programme travaillera
- Les acteurs clefs pour réaliser ces changements et leur « chemin de changement »

Ces deux types de suivi, l'un quantitatif, l'autre qualitatif, permettront de mieux suivre, en temps réel, l'évolution des résultats et de l'impact du programme, et de faciliter les travaux d'évaluation à la fin de ces trois années.

### L'intérêt d'un suivi-évaluation orienté changement

Les programmes concertés pluri-acteurs tel que le programme sont des programmes qui agissent à plusieurs niveaux (territorial, nationale, international) et dans différents champs (politique, institutionnel, social, interculturel, etc.). Ces programmes accompagnent ainsi un grand nombre de de changements « immatériels », au-delà de la multiplicité des résultats concrets qu'ils atteignent. Ces changements sont plus ou moins visibles et palpables, ils sont individuels et collectifs, mais ils portent, pour la plupart d'entre-eux, sur des changements de comportement (des différents acteurs concernés, publics et privés), de méthodes de travail, de gouvernance, d'ambitions, de visibilité, etc.

Jusqu'à-là, ces changements ont été peu valorisés, car mal mesurés le plus souvent. Leur suivi repose sur « trois principes clefs :

- 1- le suivi des changements est largement qualitatif, il part donc d'abord (mais pas uniquement) des témoignages des acteurs. Il implique donc de donner la parole, de manière organisée, à ceux qui portent le programme, qui collaborent avec lui, ou qui bénéficient de son action.
- 2-Un grand nombre de signaux faibles, de changements apparemment « petits » sont rapidement intégrés et oubliés, dans la réalité des organisations. D'où l'importance d'un suivi régulier et concerté de tous ces changements intermédiaires.
- 3- Il est possible de définir à l'avance les grandes dimensions (ou « bornes ») de changements et quelques sources d'information que l'on souhaite observer, mais il est difficile de prétablir à l'avance l'ensemble des indices qui seront significatifs de notre changement. Il s'agit donc d'être flexibles aux changements imprévus et de repérer les indices de changement à mesure qu'ils émergent »<sup>20</sup>.

Le programme Soyons Actifs/Actives va donc engager une démarche innovante afin de se doter d'instruments de suivi de ces signaux de changements. Celui-ci s'appuiera sur :

- Les témoignages d'acteurs qui sont les premiers concernés par la perception de ces changements (au travers d'une enquête annuelle)
- Des types (ou « bornes ») de changements à observer qui ont été définis par les parties prenantes du programme (voir annexe 5)
- Des méthodes de collectes (enquête, interview, focus group, etc.) permettant régulièrement de noter les signaux de changements

<sup>20</sup> Extrait du document « la construction du dispositif de suivi des changements », Martin Vielajus/Selim Kharrat, septembre 2015

Le suivi sera effectué selon une démarche de responsabilisation progressive des membres du programme, accompagnée par des animateurs de l'équipe salariée.

Le caractère innovant de ce dispositif de suivi-évaluation orienté changement nécessitera, pour une mise en œuvre réussie, un appui externe au fil de l'eau de ces 36 mois, pour l'appui à l'élaboration des outils d'enquête et de restitution collective.

### **Audit**

L'ensemble des activités qui vont être soutenues et cofinancées par le programme seront audités par les équipes techniques du programme en Tunisie avec l'appui de la responsable financière basée à Paris. Chaque versement de tranche de cofinancement du programme sera précédé d'une vérification des procédures administratives et financières de l'organisation bénéficiaire à travers la méthode du sondage.

Des audits externes pourront être effectués sur des projets portés par les membres du programme conformément aux conventions qui lieront le chef de file, le CNSL, aux porteurs de ces projets cofinancés.

Enfin, l'ensemble des comptes du programme fera l'objet d'un audit externe réalisé par un commissaire aux comptes agréé conformément aux procédures de l'AFD.

### **6.2. Actions de capitalisation** (cf. Activité 4 du R2 et Activité 1 du R4)

Une capitalisation sera réalisée tout au long du programme afin de formaliser et valoriser les méthodes et pratiques innovantes qu'il développera. Ce travail sera mené en articulation avec celui du suivi des changements car ils font appel aux mêmes méthodologies d'enquête et d'apprentissage.

Les travaux de capitalisation seront réalisés dans le cadre des pôles d'expérimentation sociale « éducation » et « insertion socioprofessionnelle » par des organisations membres de ces pôles, avec l'appui de l'équipe salariée du programme basée à Tunis et, si nécessaire, d'un consultant externe.

Ces travaux seront rendus visibles par la production, la présentation et la diffusion d'outils pédagogiques (guides, séminaires, films, etc.). Ils constitueront des outils qui permettront d'engager des concertations avec les pouvoirs publics et du plaidoyer sur les politiques publiques.

### **6.3. Actions de visibilité et de communication prévues** (cf. Activités 1,2 et 3 du R6)

Un service de l'équipe du programme à Tunis sera spécialement chargé de la communication du programme Soyons Actifs/Actives tant interne (vers ses membres) qu'externe (vers les partenaires institutionnels et le « grand public »). Ce service aura pour mission d'assurer la gestion et la production d'outils de promotion des activités du programme ainsi que du programme en tant que tel. Il sera force de proposition et fera valider une stratégie de communication par l'Assemblée Plénière de lancement de ces trois années, puis les différentes productions par le comité de pilotage.

Le cœur du dispositif de communication se fera autour des outils suivants :

[Le site internet actives-actifs.org](http://actives-actifs.org) :

Conçu lors de la phase de préparation, il offre de nombreuses fonctionnalités (espaces membres, blog, espaces ressources, annuaires) qui seront enrichies et régulièrement mises à jour.

#### La lettre électronique :

Elaboré sur un format mensuel lors de la phase préparatoire, cette lettre informe de l'état d'avancement du programme et de ses principales activités avec un focus particulier sur son agenda. Elle sera, tout comme le site internet, un relai de l'action des membres pour rendre visible et valoriser les projets de terrain et leurs résultats. Sa périodicité sera adaptée en fonction des besoins exprimés par les membres du programme.

#### Les réseaux sociaux :

Le programme dispose déjà d'une page Facebook suivie par 1030 personnes et d'un compte tweeter. Ces pages permettront de relayer en direct les actions du programme et de ses membres.

#### La brochure institutionnelle du programme Soyons Actifs/Actives :

Outil essentiel de promotion du programme, cette brochure sera actualisée par rapport aux précédentes versions.

#### Brochure semestrielle en version électronique et imprimée :

Afin de capitaliser les activités du programme, une brochure résumant les activités du programme sera produite chaque semestre et diffusée à l'ensemble des organisations membres et partenaires.

#### Formation en communication pour les membres du programme :

Pour assurer une meilleure communication autour du programme et afin de renforcer les compétences des membres, le responsable communication de chaque organisation membre sera invitée pour une formation en matière de communication.

#### Développement d'autres outils de communication :

Dans l'objectif d'avoir des supports de communication propre au programme et pour assurer une meilleure identité visuelle, des outils de communication sont en cour de création comme les blocs notes, stickers, stylos, portes documents, etc.

#### Présence humaine du programme :

L'équipe salariée du programme sera un vecteur important de la communication interne du programme. Elle aura dans ces objectifs de travail la présence régulière sur le terrain avec les membres du programme Soyons Actifs/Actives.

Parallèlement, le programme se rendra visible en organisant des évènements réguliers (exposition, projection, salon) et en participant aux principaux évènements phare de la société civile en Tunisie et en France, et dans l'espace euro-méditerranéen. Des outils de communication permanents vont être développés pour ce type d'évènement.

### **6.4. Evaluation finale externe**

Une évaluation finale externe est prévue à la fin de cette première phase. Elle s'appuiera fortement sur les informations récoltées dans le cadre des dispositifs de suivi-évaluation mis en place (celui du

cadre logique et celui des changements) et approfondira ou complétera certains éléments jugés prioritaires.

Mené sous la responsabilité du comité de pilotage, elle permettra aux organisations membres du programme de faire le bilan des actions menées et de se projeter sur la prochaine phase. L'équipe du programme Soyons Actifs/Actives sera au service des évaluateurs, pour faciliter leur travail sur le terrain.

## VII. RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS TECHNIQUES PREVUS PAR LE PROJET/PROGRAMME

### **7.1. Ressources humaines mobilisées**

L'équipe permanente du programme sera composée d'une coordination nationale Tunisie et d'une coordination générale en France dont l'action sera menée sous la responsabilité du CNSL.

#### ➤ **Comité National de Solidarité Laïque**

Le Comité National de Solidarité Laïque, en tant que chef de file du programme concerté pluri-acteurs pour la réduction des inégalités d'accès aux droits en Tunisie, est en charge de sa coordination générale et son animation au niveau français (1 poste). Il assure aussi la mission d'assurer son suivi administratif et financier général (1 poste), en étroite collaboration avec le Comité de Pilotage et la coordination nationale en Tunisie. Il est le garant de sa bonne mise en œuvre auprès de l'Agence Française de Développement. Le CNSL est précisément en charge de :

- Assurer la coordination générale du programme, c'est-à-dire du suivi général des activités et leur bonne conduite en cohérence avec les objectifs du programme ;
- Assurer le suivi administratif et financier général du programme ;
- Être force de proposition auprès des instances du programme (AP, COPIL, commission) dans la conception et la mise en œuvre de sa stratégie ;
- Renforcer les relations partenariales du programme au niveau stratégique et opérationnel, en appui au Comité de pilotage ;
- Assurer l'animation du programme en France.

#### ➤ **Coordination nationale Tunisie**

Elle sera en charge de la **coordination et de l'animation du programme au niveau national**, en étroite collaboration avec le chef de file. En ce sens, l'équipe locale assumera les fonctions suivantes :

- Assurer l'animation du programme en Tunisie : communication interne, activités, organisation des rencontres nationales et territoriales, appui à l'animation des instances de gouvernance ;
- Suivre et accompagner les porteurs de projets ;
- Capitaliser, communiquer et valoriser les expériences : mise en place et animation d'outils de communication, production d'outils de communication adaptés ;
- Rechercher des cofinancements : veille, définition de stratégies d'intervention et rédaction de projets/programme ;
- Assurer la gestion administrative et financière des moyens mis à disposition dans le cadre du programme.
- Assurer la visibilité du programme, ses relations partenariales au niveau stratégique et opérationnel en Tunisie, en appui à la commission des relations extérieures issue du COPIL

Pour cela, sept salariés équivalent temps plein assureront l'ensemble de ces fonctions (un poste de direction, un poste de coordinateur, un poste de responsable administratif et financier, deux postes liés au suivi des activités, un poste lié à l'animation de la communication, un poste sur la logistique). Un contrat d'objectifs et de moyens de ces équipes techniques sera réalisé et soumis pour approbation au comité de pilotage.

Cette équipe sera appuyée par :

- un(e) traducteur/trice/interprète qui interviendra pour que la communication et les documents produits se fassent dans les deux langues de travail définies par les organisations membre du programme, l'arabe et le français.
- un prestataire en comptabilité tunisien chargé mensuellement d'établir les fiches de paie des salariés de la coordination nationale, d'accomplir les obligations fiscales et sociales et d'élaborer les états financiers de fin d'exercice conformément à la législation tunisienne.

## **7.2. Moyens matériels mobilisés significatifs**

- Un local équipé basé à Tunis nécessaire à l'accueil des salariés et des organisations membres et partenaires du programme sera loué ;
- Des moyens de télécommunications (téléphone portable, internet) destiné à assurer le suivi des activités ainsi que le lien avec les membres et partenaires du programme.
- Les investissements réalisés durant les phases précédentes (véhicule, rétroprojecteur, appareil photo, mobiliers/fournitures, ordinateurs notamment) seront utilisés et complété par les investissements matériels suivants : un système de visioconférence pour favoriser les temps d'échanges réguliers entre la Tunisie et la France sans transports aériens systématiques (cf. approche environnement), une imprimante, des ordinateurs pour les nouveaux salariés, du mobilier de bureau.

## **VIII. IMPACTS DU PROJET/PROGRAMME**

Le programme Soyons Actifs/Actives a construit sa stratégie opérationnelle d'intervention sur 10 ans (2016-2025) selon une approche orientée changement. Pour cela, le programme s'est fixé 7 défis à atteindre d'ici 2025 :

### Défis à 2025 liés à l'insertion socioprofessionnelle et l'économie sociale et solidaire :

- Le programme aura contribué à l'élaboration d'une loi sur l'ESS et à son application effective dans les politiques publiques conformément à la vision du programme
- Le programme a contribué à promouvoir l'emploi décent et durable en adéquation avec les besoins diversifiés des populations et des territoires, en concertation avec les acteurs socio-économiques
- Le programme a contribué à l'amélioration de la qualification et du pouvoir d'agir et de choisir des populations pour consolider /construire leur avenir professionnel

### Défis à 2025 liés à l'éducation :

- Le programme a contribué à faire évoluer le modèle d'éducation et d'enseignement. Il a fédéré les visions et a agi sur la réforme de l'éducation, en matière de contenus pédagogiques et de formation des enseignants. Il a notamment permis d'intégrer davantage dans les modèles éducatifs la citoyenneté, la lutte contre les discriminations, les droits humains, l'écologie et le genre.
- Le programme a favorisé le lien entre éducation formelle, informelle et non formelle ; et ce à travers un renforcement du tissu associatif œuvrant pour la promotion de l'éducation populaire, de sa reconnaissance, et du dialogue avec les pouvoirs publics et l'ensemble de la communauté éducative.
- Le programme a contribué à renforcer l'égalité des droits, en permettant un meilleur accès pour toutes et tous à l'éducation, notamment aux personnes les plus vulnérables (personnes en situation de handicap, personnes en zones rurales et / ou défavorisées)

### Défi transversal à 2025 :

- Le programme a diffusé et inspiré une méthode de travail concertée pluri-acteurs à l'échelle nationale. Le programme a renforcé les capacités des associations tunisiennes. Il a contribué à la structuration de la société civile, et au développement de moyens durables pour agir. Il lui a également permis de renforcer la reconnaissance de ces acteurs à l'échelle locale et nationale, et a contribué à faire évoluer leur place dans le dialogue avec le secteur public et privé.

A travers une logique de réciprocité, le programme a permis aux membres français de se renforcer et s'enrichir des expériences de leurs partenaires.

### **8.1. Impacts économiques et sociaux sur les bénéficiaires**

En agissant sur l'éducation au sens large (dans l'école, les loisirs, la culture), l'insertion socioprofessionnelle et la démocratie participative, le programme contribue à lutter contre les inégalités sociales, économiques et citoyennes. Le développement humain et l'émancipation sont la résultante de ces trois formes d'insertion : économique, sociale et citoyenne. Pour cela, le

programme agira donc concrètement sur les acteurs de l'éducation, de l'insertion socioprofessionnelle et de la démocratie locale afin qu'ils puissent innover et proposer des politiques publiques plus équitables.

Sur le plan de l'insertion socioprofessionnelle, le programme permettra à des personnes en situation de vulnérabilité, notamment des jeunes, des femmes et des personnes handicapées, d'être formés et de travailler. Ces formes d'insertion socioprofessionnelle auront des impacts sur l'amélioration des conditions de vie des proches et notamment des familles.

Sur le plan de l'éducation, la communauté éducative (notamment les éducateurs et les parents d'élève) et les élèves verront les conditions d'accès aux écoles ainsi que celles de l'exercice de l'enseignement s'améliorer. L'impact indirect étant des élèves mieux éduqués et mieux armés pour être des citoyens actifs.

## **8.2. Impacts institutionnels et organisationnels sur les partenaires et autres parties prenantes**

### ***Une contribution au développement d'une culture de la démocratie participative***

Le Programme Soyons Actifs/Actives va développer, dans les territoires tunisiens, des projets innovants sur la démocratie participative et la gouvernance locale pour une plus grande implication citoyenne à la vie publique. Ce travail sera mené dans une approche pluri-acteurs en mobilisant les collectivités territoriales tunisiennes et la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes, les services déconcentrés des ministères partenaires du programme Soyons Actifs/Actives. Ces expériences menées seront progressivement partagées pour participer à la mise en œuvre du chantier de la décentralisation, mais aussi faire évoluer, à un niveau plus national, la culture de la concertation pluri-acteurs.

Ce renforcement de la culture de la concertation aura des impacts sur les administrations tunisiennes, leurs façons de travailler de façon plus ouverte et transparente avec la société civile. En ce sens, le programme Soyons Actifs/Actives contribuera à la modernisation de l'administration publique.

### ***Appui à la structuration de la société civile par sa professionnalisation et sa structuration***

Le programme Soyons Actifs/Actives vise par ailleurs à contribuer à consolider le mouvement associatif et social tunisien par sa mise en réseau au niveau national, thématique et transnational. Cette contribution se manifeste aussi par le renforcement des capacités de ses membres en matière :

- de conception et de gestion de projets
- de travail en réseau
- de dialogue pluri-acteurs
- de capitalisation d'expériences

Il assurera ainsi une meilleure visibilité et crédibilité auprès de ses partenaires potentiels.

La méthode d'intervention du programme permettra également le renforcement et développement de relations partenariales fortes entre OSC françaises et tunisiennes. Cela se concrétisera par la mise en place d'un mode de gouvernance inclusif au sein d'instances de pilotage uniques au niveau du programme, par l'animation tuniso-française des pôles thématiques et par le soutien aux projets, dont le fonctionnement est régi par sa charte des valeurs.

### **8.3. Impacts sur la thématique ciblée par le projet/programme**

Une société civile forte, représentative, structurée et reconnue permettra une contribution réelle à la réduction des inégalités d'accès aux droits. La méthodologie d'intervention pluri-acteurs favorisera :

- la prise en compte de la parole de la société civile et des populations souffrant des inégalités et le rapprochement des citoyens avec les acteurs associatifs et syndicaux ;
- le renforcement des organisations de la société civile en termes de travail collectif pour analyser les besoins et les solutions à apporter en matière d'accès à l'éducation, à l'insertion socioprofessionnelle et au débat public ;
- l'établissement progressif d'une confiance entre les acteurs de la société civile et les autorités publiques qui s'appuieront sur les expériences de travail communes faisant évoluer les perceptions de chacun.

Cette méthodologie servira de support aux projets d'expérimentations menés sur le terrain et qui permettront d'agir concrètement et durablement sur la réduction des inégalités d'accès aux droits.

### **8.4. Impacts sur les questions liées au genre, à l'environnement et sur les autres approches transversales**

L'objectif affiché de l'action engagée est de contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux droits, principal moyen de lutter durablement contre la pauvreté et les différentes formes d'exclusion sociale, économique, et favorisant l'exercice de la citoyenneté par toutes et tous. L'approche par les droits qui sera promue permettra au programme de se placer :

-dans une **logique de participation** et de renforcement de la participation des sociétés civiles ;

-dans une **logique d'égalité et de réciprocité** (universalité des droits) entre les deux rives de la Méditerranée ;

Le programme sera mené dans le cadre d'une **approche inclusive** où les questions liées au genre et au handicap seront des préoccupations constantes. Pour s'assurer que ces approches soient intégrées dans l'ensemble des actions qui seront portées, les acteurs qui y sont investis seront sensibilisés et formés durant cette phase par des organisations membres du programme spécialisées sur ces aspects. Cette phase de sensibilisation permettra aux organisations de la société civile d'être pleinement acteur de l'inclusion des personnes vulnérables et discriminées.

Le programme cherchera à travailler sur les questions d'environnement à plusieurs niveaux :

1. En soutenant des réflexions visant à l'éducation à l'environnement ;
2. Des outils de soumission et de suivi des projets qui tiennent compte de l'environnement dans les stratégies des projets, mais également leur réalisation.
3. En limitant l'empreinte carbone générée par les actions menées.

## **IX. RISQUES et PERENNITE DU PROJET/PROGRAMME**

### **9.1. Identification des risques liés au contexte et au projet/programme**

- Risques contextuels : cadre politique, économique, social, sécuritaire et environnemental

Le programme pourra mener à bien sa stratégie de travail, si les conditions sont favorables à la poursuite de la transition démocratique, notamment la mise en œuvre des réformes de l'état et de la décentralisation.

Tout d'abord, le **chantier de la décentralisation** dont la première étape (décrets et élections locales) se déroulera durant ces trois années constituera un élément clef que le programme suivra de près car il doit permettre de concrétiser les réflexions engagées sur la concertation pluri-acteurs au niveau local et le partenariat avec les collectivités territoriales. Sa bonne mise en œuvre ne pourra être assurée que si l'arsenal juridique des collectivités locales en cours d'élaboration est favorable à l'élargissement des champs de la participation de la population dans la prise de décision.

Le **climat sécuritaire** ne devra pas non plus se dégrader pour permettre la mobilisation et la mobilité des acteurs du programme sur l'ensemble du territoire tunisien et français. Parallèlement, la lutte contre le terrorisme qui frappe la Tunisie, mais aussi la France, ne devra pas conduire les Etats à limiter les libertés publiques, notamment celles autour de l'initiative citoyenne (libertés syndicales et associatives).

Enfin, la coopération entre organisations de la société civile des deux rives de la Méditerranée ne pourra être effective que si les **relations diplomatiques entre les deux pays** ne se détériorent pas et permettent de bénéficier d'une mobilité physique dans cet espace pour les représentants de ces organisations.

- Risques opérationnels : risques techniques, financiers, partenariaux

Le programme Soyons Actifs/Actives pour la réduction des inégalités d'accès aux droits en Tunisie vise à expérimenter, avec les acteurs publics, des projets en faveur de la réduction des inégalités. Ce programme devra donc compter sur un climat politique en Tunisie qui permette la mobilisation des pouvoirs publics et collectivités territoriales tunisiennes. Il devra aussi pouvoir compter sur la transparence des relations entre les organisations de la société civile et les pouvoirs publics et le maintien d'un environnement politique propice à l'ouverture, à la confiance et au dialogue constructif entre acteurs de la société civile et publics. Parallèlement, les organisations membres du

programme devront pouvoir justifier de résultats concrets dans les projets menés pour consolider les partenariats qui se seront noués.

Le programme, par l'intermédiaire de son chef de file, devra mettre en place un management efficace des ressources, qu'elles soient financières, humaines et matérielles. Cela pour :

- une gestion optimale des fonds attribués au programme ;
- une animation du programme, par son équipe salariée, qui permettent l'atteinte des résultats.
- Une implication concrète des parties prenantes

## **9.2. Prévention des risques identifiés et mesures correctives envisagées**

### **✓ Prévention et mesures correctives des risques politiques :**

Afin de prévenir un éventuel désintérêt des pouvoirs publics tunisiens pour la mise en œuvre des réformes de l'Etat, la décentralisation ou le dialogue avec la société civile, le programme s'appuiera sur les nombreuses organisations tunisiennes nationales ou locales impliquées sur ces questions. Elles seront régulièrement sollicitées par les instances du programme pour livrer leurs regards sur l'avancée de ces chantiers et faire évoluer la stratégie du programme en conséquence (cf. espaces de concertation/dialogue).

### **✓ Dialogue transparent entre organisations de la société civile et avec les pouvoirs publics**

Afin d'entretenir durablement la dynamique collective et l'enrichir au cours des prochaines années, le programme (ses objectifs, activités, instruments) a été conçu en concertation avec les organisations membres du programme. L'animation, la communication et les règles de gouvernance démocratiques du programme permettront aux acteurs de :

- Agir selon des valeurs de travail partagées (cf. charte du programme en annexe 7) ;
- S'approprier pleinement du programme par des espaces d'échanges et de concertation thématiques et territoriaux ;
- Dépasser les éventuels conflits qui interviendraient ;
- Faire évoluer, au besoin, certains axes de la stratégie d'intervention via l'Assemblée Plénière du programme et son comité de pilotage (cf. règlement intérieur en annexe 8) ;

### **✓ Prévention et mesures correctives des risques sécuritaires :**

La sécurité des acteurs du Programme Soyons Actifs/Actives se rendant et/ou œuvrant en Tunisie constitue une préoccupation majeure pour Solidarité Laïque. La sécurité consiste à prendre en compte tout un ensemble de paramètres connus ou supposés permettant d'assurer aux personnes intervenant dans Soyons Actifs/Actives les meilleures conditions de séjour et de travail possibles dans un contexte potentiellement dangereux. Il est important de noter que le «risque zéro» n'existe pas.

La première règle de sécurité reste la prévention en tenant compte de la réalité et en excluant toute considération d'ordre émotionnelle et affective. Cette prévention des risques sera d'autant plus

efficace qu'elle reposera sur des règles connues de tous, uniformes permettant de réagir de manière cohérente en cas de crise.

C'est pour cela qu'un manuel de sécurité a été élaboré durant la phase préparatoire (Annexe 12). Il s'agit de règles générales en la matière, d'informations pour permettre de suivre l'évolution des consignes. Par ailleurs, de façon globale, Solidarité travail a entamé un chantier lié à la sécurité en mission.

✓ **Prévention et mesures correctives des risques liés à la gestion des ressources humaines et financières :**

Afin que le programme dispose d'une **équipe salariée** en nombre suffisant, compétente et stable, Solidarité Laïque a mis en place un processus RH complet, du recrutement à la formation en passant par le suivi et l'évaluation. Ainsi, de nombreux outils sont disponibles : fiche de poste, grille d'entretien, fiches de suivi, bilan de compétence, etc. Ces salariés bénéficieront également d'un renforcement de leurs compétences via un accompagnement par leur hiérarchie et des formations.

Concernant la **gestion administrative et financière**, Solidarité Laïque mettra en place, après validation du comité de pilotage, un cahier de procédures administratives et financières, qui sera diffusé à l'ensemble des membres du programme. Celui-ci spécifiera notamment les circuits financiers ainsi que la justification des dépenses. Des ressources humaines sont spécifiquement dédiées à la gestion financière en Tunisie : une personne en charge du suivi administratif et financier, une autre en charge des questions logistiques. Elles seront encadrées par une personne à Paris en charge de coordonner l'ensemble de ce travail. Ces ressources humaines sont assujetties à un cadre opérationnel et hiérarchique définissant clairement les rôles et responsabilités de chacun ainsi qu'à un système de remontée des pièces justificatives et comptes rendus financiers permettant la production de données financières sincères et régulières.

Ce dispositif reposera notamment sur un système de contractualisation formel et systématique entre le programme et les organisations bénéficiaires de rétrocessions. Le suivi et le contrôle administratif et financier individualisé à chaque projet se fera sur la base de ces contrats. Des audits spécifiques pourront également être menés en cas de besoin. Enfin, un audit externe sera réalisé à la fin des 36 mois.

### **9.3. Pérennité du projet/programme**

- Pérennité technique : modalités de transfert de compétences au(x) partenaire(s) du projet/programme, niveau d'adoption visé des techniques/méthodes/innovations diffusées par le projet/programme, modalités d'utilisation et de gestion du matériel mobilisé après l'achèvement du projet/programme

Le programme Soyons Actifs/Actives est un programme collectif qui permet pour chacun de ses membres, au-delà des financements possibles, d'être accompagné, conseillé, valorisé :

- individuellement : appui conseil de l'équipe salariée du programme, mise à disposition d'outils de travail, invitations à des formations, communication sur son action, etc.

- collectivement : pôles thématiques, séminaires, visites d'échanges, etc.

Ainsi en agissant ensemble, les membres du programme développeront toute une série de compétences et de savoirs dans les domaines suivants : capacités d'agir efficacement sur le terrain (« savoir-faire »), capacités à participer et à valoriser son action (« savoir-être »), capacités à dialoguer avec les autres acteurs du développement (« savoir interagir »).

L'ensemble de ces capacités permettront, à terme, aux organisations tunisiennes du programme, d'être autonomes et indépendantes en matière de financement, de gouvernance, de méthodologie d'intervention, de stratégie d'actions et d'alliances.

➤ Pérennité sociale et institutionnelle : stratégie en vue de l'autonomisation du(des) partenaire(s) du projet/programme, niveau de viabilité institutionnelle et sociale visé pour le(s) partenaires(s) du projet/programme

Cette phase opérationnelle de trois années vient à la suite d'une phase préparatoire qui a permis :

- De concevoir, de façon largement participative, une stratégie d'intervention de long terme pour contribuer à la réduction des inégalités d'accès aux droits ;
- De préciser l'évolution souhaitable (les « chemins de changements ») des principaux acteurs qui mettront en œuvre cette stratégie, et notamment les organisations membres du programme (professionnalisation, renforcement de leur base sociale, reconnaissance institutionnelle, diversité partenariale et financière)
- De mettre en place le fonctionnement collectif et pluri-acteurs du programme (gouvernance, chartes de valeurs partenariales, système de communication, etc.)

Les bases pour assurer une pérennité aux initiatives qui seront engagés ont donc été pensées en amont du démarrage de cette phase. Reste désormais à les confronter à la pratique, aux évolutions qui traverseront la société civile tunisienne et française tout au long de cette période. **Le dispositif de suivi des changements constituera à ce titre un baromètre pertinent pour suivre ces évolutions.**

➤ Pérennité économique et financière :

L'ouverture progressive du programme à des partenaires publics et la valorisation des résultats des actions soutenues par le programme permettra de mutualiser les moyens mobilisés, et d'assurer, à terme, la pérennité des actions. Pour cela, le programme cherchera à s'appuyer sur des dispositifs publics en Tunisie qui permette le financement de l'action de la société civile (financement de projets, de volontaires, mise à disposition d'espaces de travail).

Parallèlement, le programme ne financera pas intégralement les projets portés par ses membres. Ces derniers seront donc amenés à chercher et travailler avec de nouveaux partenaires techniques et financiers. Pour faciliter ce travail, le programme proposera des actions de renforcement de capacités : en méthodologie/gestion de projets, en recherche de financement, en gestion/planification financière. Parallèlement, une stratégie de recherche de financement sera engagée. D'ores et déjà, des partenaires techniques et financiers tels que la Fondation de France, le PASC, l'UNESCO ont été approchés

Le programme constituera donc un effet levier pour que ces organisations membres puissent lever des cofinancements et renforcer la pérennité économique et financière de leurs actions. A l'échelle du programme, cela permettra de faire évoluer, au besoin, le modèle économique du programme pour la période post 2018.

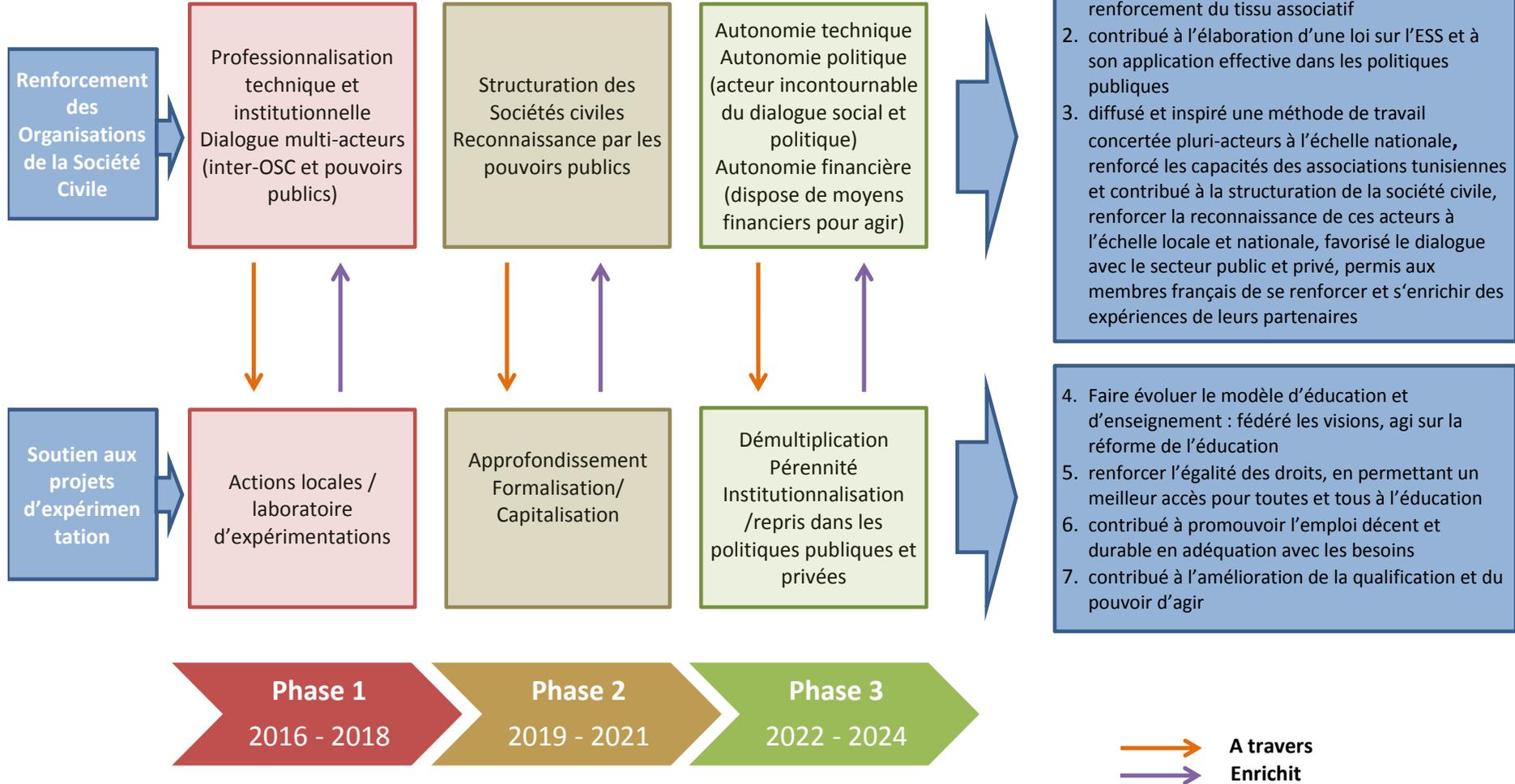
#### **9.4. Stratégie de sortie du projet/programme engagée par l'OSC et calendrier envisagé**

Le présent programme entame une phase opérationnelle à travers le financement de projets innovants sur une période de 36 mois. Il est donc encore un peu tôt pour envisager une stratégie de sortie. Les PCPA étant des dynamiques longues et progressives, le programme s'est doté d'une stratégie à 10 ans qui porte sur l'autonomie des organisations membres du programme. Durant les trois prochaines années, le programme cherchera donc à adapter sa stratégie opérationnelle aux résultats et aux échecs qu'il obtiendra sur le terrain. Pour cela, le programme sera doté d'un dispositif de suivi évaluation des changements, mais également d'un dispositif de suivi évaluation des activités menées. Ces dispositifs permettront de mesurer les résultats et effets du programme et de faire évoluer son intervention à court terme ou dans la perspective de la prochaine phase.

La stratégie d'autonomisation et de sortie prendra en compte les expériences des PCPA déjà achevés (Europe de l'est et Maroc) ou qui vont se clôturer dans les prochaines années (Algérie, Guinée, Congo).

## VISIONS ET CHEMINS DE CHANGEMENT A L'HORIZON 2025

### LES 7 DEFIS A RELEVER D'ICI A 2025



## **X.COMMENTAIRES RELATIFS AU BUDGET PREVISIONNEL**

### **10.1. Les dépenses prévisionnelles**

Le budget du programme est en grande partie tourné vers des dépenses d'activité (60% du budget total). Une partie de ces dépenses d'activité sera réalisée directement par les membres du programme. Il s'agit des dépenses suivantes :

- Projets d'expérimentation à l'échelle territoriale et pluri-territoriale ;
- Actions et animation des pôles thématiques ;
- Actions de concertation sur la démocratie participative ;
- Formations et renforcement de capacités

Les destinataires des rétrocessions ne sont pas connus aujourd'hui car dépendront des retours aux appels à propositions qui seront lancés au premier semestre 2016. Un processus de sélection des initiatives proposées sera mis en place, les demandes de rétrocessions seront formulées à l'AFD à ce moment-là.

Ces fonds d'appui à projets constituent des outils particulièrement adaptés au PCPA, car ils permettent de travailler à la fois sur la mise en place d'activités à plusieurs échelles (territoriale, pluri-territoriale, nationale et binationale), d'intégrer une méthodologie de travail favorisant le pluri-acteurs et la démocratie participative mais également de renforcer les capacités individuelles et collectives au travers de la pratique et de l'action. C'est également un outil encourageant chaque membre à mobiliser des cofinancements, permettant ainsi le développement de nouveaux partenariats financiers et le renforcement du modèle économique non seulement des membres eux-mêmes mais du programme dans son ensemble. Il appui enfin le principe de coresponsabilité, très important dans des programmes collectifs comme un PCPA.

### **10.2. Les ressources prévisionnelles**

- Il sera utile de fournir des explications et des commentaires sur l'état d'avancement du plan de financement

Le plan de financement fait part d'une demande de financement à l'Agence Française de Développement à hauteur de 69,9% du budget total, représentant l'ensemble des fonds « sollicités » => 2 594 303€.

24% des fonds de ce plan de financement sont d'ores et déjà acquis (905 126€) et se décomposent comme suit :

- Des fonds du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI) en appui à l'accueil de Volontaires à travers le dispositif VSI => 1 918€ représentant 0,05% du budget total ;
- Des valorisations privées correspondant principalement à l'investissement bénévole des membres du programme =>391 270€ représentant 10,54% du budget total ;
- Les fonds propres de Solidarité Laïque => 398 726€ représentant 10,74% ;
- Les fonds des membres du programme investis soit à travers leur participation aux frais de transport lors des actions collectives, leur apport en fonds pour la mise en place des projets, ou encore à travers la mise à disposition de salariés ou de matériels => 66 250€ représentant 1,79% du budget total ;

- Les fonds de la Région Rhône-Alpes qui apporte son appui pour la mise en place d'actions à Monastir => 5 900€ représentant 0,16% du budget total (convention signée) ;
- Les fonds de l'Union Européenne à travers un projet collectif porté par la plateforme européenne SOLIDAR et dont Solidarité Laïque est le référent en Tunisie. Ce projet d'une période de 4 ans a commencé début 2015 => 41 062€ représentant 1,11% du budget total.

Reste ainsi 6% du budget total à solliciter, soit 211 524€. Après plusieurs échanges sur nos actions, la Fondation de France s'est montrée intéressée par les actions du programme Soyons Actifs/Actives et souhaite appuyer l'axe de travail sur l'insertion socioprofessionnelle. Les modalités de ce partenariat seront à développer en début de programme sur la base du plan d'actions du pôle Insertion socio-professionnelle et ESS.

Dans le même sens, l'identification des partenariats financiers à créer se fera plus précisément au début du programme par les acteurs eux-mêmes et en fonction des plans d'actions et projets qu'ils proposeront.

Il est cependant probable que les projets à l'échelle territoriale et pluri-territoriale permettront la levée de fonds et de valorisations publiques à l'image des réalisations des actions passées, notamment lors de phase pilote du Programme Soyons Actifs/Actives. Egalement, les projets à plus large ampleur, comme ceux des pôles thématiques, permettront la mobilisation de fonds publics internationaux et privés.

Enfin, les actions de concertation pour la démocratie participative ainsi que certaines actions à l'échelle territoriale mobiliseront les collectivités territoriales françaises et la coopération décentralisée tuniso-française.

Ainsi, en cas d'apport en fonds de l'AFD à hauteur présentée ici, les objectifs de levée de cofinancements sont tout à fait atteignables et refléteront le développement et la consolidation d'un modèle économique partagé et co-construit avec l'ensemble des membres du programme.