

DÉFIS DES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE TUNISIENNE EN GESTION DE PROJET

Selim Kharrat



Publication

CHABAKA
RÉSEAU TUNISIEN DES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Février 2020

DÉFIS DES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN GESTION DE PROJET

A la faveur de la révolution de 2011, la Tunisie a rapidement connu une ouverture de l'espace civil et du débat publics et une consécration de la liberté d'association et d'action, notamment grâce à l'adoption d'une nouvelle loi libérale régissant le travail associatif et supprimant l'ancien régime d'autorisation. Resté longtemps atrophié du fait des interdictions et contrôles imposés par l'ancien régime, le tissu associatif a vécu une vraie expansion. De nombreuses associations ont vu le jour à partir de 2011, doublant ainsi le nombre d'organisations de la société tunisienne actives qui est passé de 9 115 avant janvier 2011 à 23 147 associations en janvier 2020.

Une société civile engagée et dynamique a ainsi émergé. Simultanément à cette évolution, de nombreux partenaires techniques et financiers (PTF) sont venus s'installer en Tunisie. En plus d'offrir de l'appui financier, plusieurs d'entre eux ont développé une offre non financière consistant à accompagner les organisations de la société civile (OSC) dans leur développement et à renforcer leurs capacités gestionnaires.

En dépit de ces avancées, beaucoup d'associations continuent à faire face à de nombreux défis qui amoindrissent leurs capacités de gestion. Plusieurs éléments expliquent cette situation :

DÉFI 1

UN MODE DE GOUVERNANCE QUI PEINE À ÉVOLUER ET À SE MODERNISER

Les nouvelles tendances de gouvernance associative exigent la professionnalisation de l'appareil administratif et exécutif de gestion, tout en confiant aux administrateurs et militants associatifs le volet stratégique. Une bonne gouvernance, c'est aussi un mode de gestion et des mécanismes de prise de décision transparents et inclusifs.

Toutefois, une majorité d'associations tunisiennes peine toujours à faire évoluer leur mode de gouvernance, et à se mettre en conformité avec les lois en vigueur. Des pratiques peu démocratiques et opaques sont persistantes : non renouvellement des instances dirigeantes à l'issue de chaque mandat, centralisation des prises de décisions, confusion des rôles et des responsabilités, etc. Par ailleurs, beaucoup d'organisations souffrent d'une forte personnification de la structure, quand celle-ci est plutôt identifiée par la ou les personnes qui la gèrent que par la vision, la mission et les valeurs qu'elle véhicule.

Ces lacunes au niveau de la gouvernance associative mettent à mal la crédibilité et la légitimité des associations. Faute de renouvellement des instances de gouvernance, leurs visions et missions finissent par se figer et deviennent le plus souvent inadaptées au contexte. Cela a naturellement des répercussions sur la qualité et la pertinence des projets portés par les OSC, avec une multiplication de structures dont la mission se limite de plus en plus à la délivrance de services plutôt qu'à la défense de causes et des ayants droit.

DÉFI 2

L'INSTABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FAIBLE CULTURE DE BÉNÉVOLAT

Les associations font face à de nombreux problèmes liés à l'aspect opérationnel de la gestion, notamment

sein des réseaux et leur manque d'organisation.

Parmi les avantages de faire partie de réseaux figure le fait que les revendications de l'association ont plus de chance d'être satisfaites grâce à l'union des forces, et le fait que les groupes cibles puissent bénéficier d'un soutien plus large et plus fort. La co-construction et la co-demande de fonds représente un autre avantage qui est peu exploité par les associations. Pourtant, beaucoup de bailleurs de fonds apprécient cette pratique, car elle permet de mitiger leurs risques en misant sur plus d'une seule organisation et d'augmenter le nombre d'associations partenaires.

Par ailleurs, la relation entre société civile et institutions publiques demeure fluctuante. Le manque de confiance a longtemps régné entre les deux parties et l'atmosphère de forte polarisation qui a marqué l'après révolution n'a pas aidé à améliorer la situation. La divergence des visions et des priorités est généralement génératrice des tensions qui subsistent entre les deux parties, renforcée par un faible capital confiance de départ.

Toutefois, une prise de conscience commence à émerger sur l'importance du travail collaboratif avec les acteurs publics. L'importance du travail associatif réside dans la capacité des OSC à jouer un rôle d'intermédiaires entre les citoyens et les différentes institutions publiques. La mise en place de passerelles de dialogue et de coopération entre société civile et acteurs publics contribuera certainement au succès des initiatives associatives et à leur ancrage social et sociétal.

Selim Kharrat
Fondateur de Human Capital Value
(HCV)

