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

Selim Kharrat



Publication



Février 2020

ACTEURS DE LA DE LA SOCIÉTÉ GIVILE 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 renouvellent 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 en matière de gestion des ressources humaines. Un déséquilibre dans l'implication des adhérents, des adhérents qui suspendent leur engagement ou qui quittent l'association sans être renouvelés, un manque d'effectif permanant causant une situation de surcharge de travail, un manque de moyens pour renforcer et développer les équipes, un faible taux de rajeunissement des adhérents, etc. Plusieurs facteurs expliquent ces difficultés dont les faibles ressources financières des OSC, leur incapacité à retenir les membres, la concurrence des ONG internationales et autres agences de coopération qui offrent de bien meilleures conditions captant ainsi les ressources humaines les plus qualifiées, la faible culture du bénévolat, etc. Ces mêmes difficultés se posent avec une plus forte acuité pour les associations basées en région et qui sont confrontées de manière plus forte à la rareté des compétences et au faible taux d'engagement des citovens dans la vie associative.

L'instabilité des ressources humaines fragilise la pérennité des structures et peut représenter un handicap à la bonne gestion de leurs projets. Cela faiblit également la capacité des associations à cumuler leurs expertises et savoir-faire et à capitaliser sur leur expérience, ce qui impacte la pertinence de la conception des projets et l'efficacité de leur gestion.



UN MANQUE DE RESSOURCES FINANCIÈRES ET UN ACCÈS DIFFICILE AUX FINANCEMENTS

D'une part, ce sont surtout les organisations historiques et expérimentées, et des associations plus récentes mais qui offrent le plus de garanties aux bailleurs de fonds, qui ont accès à la majeure partie de l'appui financier disponible. Relativement isolées du fait de leur éloignement géographique du cœur économique du pays et des centres de prise de décision, les associations en région ont un faible accès aux opportunités comparées à celle basées à la Capitale. Quant aux financements publics, ils sont insuffisants face aux besoins des associations.

D'une autre part, l'autonomisation financière des OSC représente un enjeu important dans le contexte tunisien. Les tentatives de certaines associations de développer des activités génératrices de revenus ont rarement pu démontrer leur efficacité et pérennité, à l'égard du manque d'incitations dans ce domaine. Par ailleurs, les activités génératrices de revenus demandent une expertise pointue et une spécialisation des associations dans leurs différents domaines d'intervention, dans un contexte où une majorité d'associations sont encore aujourd'hui en cours d'apprentissage et d'expérimentation.



UNE FAIBLE SPÉCIALISATION DES OSC

Une majorité d'associations tunisiennes s'identifient comme généralistes, et peu ont entamé ou envisagent une spécialisation, que ce soit en termes de thématiques ou d'approches d'intervention. L'intervention multithématique demande à l'association un grand investissement sur plusieurs fronts qu'il est difficile de soutenir sans une organisation interne suffisamment efficace et sans assise financière conséquente. Cela risque également de brouiller le message de l'association, faute de positionnement thématique clair et d'identification de l'expertise de l'association dans un domaine d'intervention bien précis. Pourtant, la stratégie de niche a le mérite de clarifier le positionnement de l'association dans le paysage associatif ainsi que son mandat. La spécialisation augmenterait l'attrait de l'association aux yeux de potentiels partenaires. Cela est également utile pour comprendre et mieux maitriser les enieux nationaux ou locaux

DÉFI 5

DE FAIBLES CAPACITÉS DE RÉSEAUTAGE ET DE CONCERTATION

Bien qu'il y ait eu plusieurs tentatives de réseautage et de développement de coalitions, à l'échelle nationale, régionale et même internationale, celles-ciontrarement réussi pour plusieurs raisons, dont le manque d'engagement des membres, le manque de coordination au

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)



www.chabaka.tn