

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



**UDF-TUN-11-443: Accompagnement de la Transition Démocratique et Promotion de
la Citoyenneté en Tunisie**

**Date: 7 Juin 2016
Executive summary in English**

Remerciements

Les évaluateurs souhaitent exprimer leur reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à la programmation et à la planification de cette mission. Ils souhaitent en particulier remercier l'équipe du bureau de l'Association Nationale de Développement Durable (ANDD) à Tunis, Monsieur Ali GHARDI Ali, Monsieur Lotfi KHALFAOUI, Monsieur Hafsi BEDHIOUFI et Mademoiselle Sarra MELKI. Les évaluateurs sont également très reconnaissants envers les partenaires du projet et plus particulièrement les membres des associations relais qui ont accepté, dans un contexte d'insécurité, de se déplacer à Sfax afin de les rencontrer, notamment l'Association Entraide scolaire (Jebeniana), l'Association des Droits Fondamentaux et Libertés Publiques (Tataouine), l'Association Horizons Culturels (El Amra) et celle de la Préservation de la Vie (Matmata).

Bien entendu, les évaluateurs sont seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions qui seraient dans le présent rapport.

Note

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD ou des institutions mentionnées dans le texte.



Auteurs et contributeurs

Le présent rapport a été rédigé par Catherine Barne avec le soutien d'Aurélie Ferreira, laquelle a accompagné le processus et lui a fourni les conseils méthodologiques et éditoriaux tout en assurant le contrôle-qualité.

L'évaluation a été organisée sous la direction d'Eric Tourrés, Directeur de projet pour Transtec.

Figure 1: carte Tunisie, source: France diplomatie

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
I. RESUME EXECUTIF	5
II. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	9
i. Objectifs du projet et de l'évaluation	9
ii. Méthodologie de l'évaluation.....	10
iii. Contexte national du projet.....	10
III. OBJECTIFS, STRATEGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	14
i. Objectifs du projet	14
ii. Logique d'intervention.....	14
IV. CONSTATATIONS ET REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES	17
i. <i>Pertinence</i>	17
ii. Efficacité.....	18
iii. Efficience.....	22
iv. Impact	24
v. Pérennité.....	26
V. CONCLUSIONS.....	27
VI. RECOMMANDATIONS	28
ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES	29
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINES.....	30
ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTREES	31
ANNEXE 4 : LISTE DES ABREVIATIONS.....	32

I. Executive Summary

i. Project Data

This report presents the evaluation of the project, «Accompagnement de la Transition Démocratique et Promotion de la Citoyenneté en Tunisie », counting with a budget of 225 000 dollars US. The project is implemented by the « Association Nationale de Développement Durable » (ANDD) with the support of four regional partners organizations : *Association horizons culturels* (El Amra), *Association Entraide scolaire* (Jebeniana), *Association des droits fondamentaux et de libertés publiques* (Tataouine) et *l'Association préservation de la vie* (Matmama Nouvelle). Initially planned for a twenty-four months duration, the project was extended for twelve additional months. Started on April 1 2013, it ended on March 24, 2016.

The project intends to tackle the low level of civic participation in the disadvantaged rural zones of central Tunisia and to boost the civic commitment of those populations. In order to achieve this goal, the project approach is structured in three main steps: (1) the strengthening of the local actors capacity to transmit the information related to the election process, to the defence of the civil society rights and to advocacy activities; (2) a better access to and control of the information related to individual and collective rights for the citizens and to the principles of participatory democracy; (3) an increasing participation of the targeted populations, more particularly of the women, the young adults and the adolescents to the mechanisms and the activities of the Tunisian civil society.

ii. Findings of evaluation

Project is fully legitimate and relevant considering the political situation of Tunisia when the project was designed. It intends to find a solution for the situation of lack of interest for the political life and voting apathy from significant part of the Tunisian electorate and more particularly of the electorate of rural areas of central Tunisia, a situation that endangers the delicate process of democratic transition.

The project could not be carried out exactly as planned in the logframe, its level of **effectiveness** is not entirely satisfactory. But it must be considered that not all the objectives, as set out in the log frame, were realistic and attainable, taking into account the profile of the partner-organizations and the available resources. The partners introduced important modifications to the expected results during project implementation and important delays affected the implementation of the operational activities. However, regarding the field investigations and the capacity building activities, the achievement of expected outcomes reached a very satisfactory level. The field investigation took place at the beginning of January 2014 and a wide sample of citizens could be interviewed. Unfortunately, the end-product of the survey is a too academic report to be used for sensitization activities. The two training sessions designed for 30 CSO members on topics related to democracy were quite fruitful and informative. The organization in school premises of workshops for discussing and elaborating Charters of democracy and for creating mobilizing slogans was equally very successful. These action benefitted more than 800 students. The students, as well as the teachers and the school principles have actively supported the implementation process. Unfortunately, awarding expensive prizes for the best charters and slogans, most likely distorted the effects of the interventions among local youths. Activities of mobilization and sensitization of the marginalized rural population mainly consisted of “caravanes de la démocratie”. Short festive journeys, only a few kilometres long, included one or several stops that allowed for sharing and exchanging with the local communities. Each journey was specific: folklore groups, patriotic songs, competitions on citizenship issues, etc. Introductory workshop on information and communication technologies, designed to enable young members to shoot short films on

the project experience, did not yield to the expected results. The quality of videos was too poor for communication purposes. Young technicians were hired by the leader organization to record some of the interventions and to edit the different sequences by combining professional and amateur ones. The final video was to be published on You Tube. A number of other interventions, like the programme for sensitizing 90 teachers to citizenship values, the organisation of a travelling exhibition and 24 sensitization workshops on civic education were finally not implemented or replaced by other interventions.

In terms of **efficiency** the results are equally mitigated. The ANDD showed transparency in the project management, particularly in formalizing by contract its collaboration with the implementing agencies. However, it was not always efficient in the planning, the implementation and the follow-up of the operational activities, as it was too often operated on an ad-hoc basis. Lack of clarity and coherence of the logframe was another handicap, as well as the lack of adequate tools for planning, operational follow-up and reporting.

However, in spite of these weaknesses, the effects and the **impacts** on the targeted population are on the whole quite encouraging. As regards the members of the civic society organizations, one of the major contributions was the strengthening of their capacity through the appropriation of new knowledge, concepts and tools related to the promotion of participatory democracy and to project management. Organizing them in network and strengthening the social links are other major assets of the project, as well as the possibility of establishing links with the rural communities and of earning their trust. Regarding the second category of beneficiaries, the dwellers of the three-targeted regions, the students and the rural women are the main winners. The students now understand better the stakes of the democratic transition, the democratic values and the threats of intolerance and political violence. Regarding the women, who were, for a long time, kept in isolation and inhibited, they visibly grew greater self-confidence to take part in some citizen initiatives, particularly at the election time, as seems to be corroborated when comparing election data of 2011 and 2014.

Strengthening knowledge and capacity of the grass-root organisations and of their members is a guarantee for the **sustainability** of the outcomes of the project, as well as the creation inside the schools of Citizenship Clubs that will continue awareness raising activities among students. Launching the self-determination process of rural women is undoubtedly a step forward for democracy. However, it is not necessarily irreversible in this context of radicalization of part of the national population, in particular young adults. The fundraising ability of the organisations is a question in doubt in the case of some of the partner-organisations and it could jeopardize the durability of their interventions.

iii. Conclusions

- In terms of relevance, the project objectives are entirely coherent in consideration of the needs of the targeted beneficiaries and of UNDEF overall objective.
- Participation of the members of the partner-agencies and of few local organisations was remarkably high, particularly in the training sessions. The students and the rural women also responded in a very positive way to the project interventions, contrary to the young who were more hesitant.
- Activities directly organised by the project team, in particular the training sessions were relevant and of outstanding quality.
- The field investigation provided a rather precise diagnosis of the electoral behaviour of the visited communities but its results are still to be synthesized.

- Part of the activities assigned to the partners-agencies was not carried out or replaced by other activities. Great disparities are observed as to the execution modalities and achieved outcomes.
- The diversity of the initiatives taken by the implementing agencies constitutes the main asset of the project and this should be documented.
- The ANDD team was not always very efficient in planning, implementation and follow-up of the operational activities. It would have been worthwhile reorganizing the logframe that was too ambitious and confusing.
- Capacity building of the implementing agencies through the appropriation of new knowledge, concepts and tools is one of the significant contributions of the project, as well their networking and the strengthening of the associative web.
- Associative partners succeeded in gaining some degree of credibility and legitimacy among rural communities, which is worthwhile maintaining and reinforcing.
- Access ensured to multimedia facilities for partner-agencies allow them to gain visibility and to structure their network, although their know-how should be developed or improved.
- The mobilisation of the citizens, in particular of the women, during the elections of 2014 is an established fact in the areas of the project interventions.
- The students who participated in the reflection process on the new constitution gained a better understanding of the stakes of the democratic transition and values. One can only hope that those achievements will counterbalance the influence of the religious radical rhetoric.
- Except in the case “*Entraide scolaire*”, the partner-agencies met difficulties in durably mobilizing the young. New strategies must be developed to tackle this issue.
- The capacity of the implementing agencies to pursue their activities after conclusion of the project is seriously in doubt concerning the ones without fund-raising experience.

iv. Recommendations

- Encourage participation of the young in the associative activities by delegating to them more responsibilities inside the organisations (conclusion ii and xiii). Entrust, among others to the young, the management of the capitalisation and information activities, of fund raising, virtual communication and other activities linked with numerical media with which the older are often not properly acquainted.
- Elaborate a synthesis of the results of the investigation (conclusion iiiii) in order to manage its data for sensitisation campaigns.
- Document the diversity of the interventions of partner-agencies (conclusion vi) and diffuse them in the numerical media.

- Organise periodically training sessions on the methodology of the logical frame work and on the follow-up and M&E tools (conclusion vii) in order to address the deficiencies of the implementing agencies.
- Reinforce the recently established contact with the marginalised rural communities in order to ensure the sustainability of the project achievements as to women's self-determination and their greater participation in the political life of the country. (conclusion ix)
- Strengthen the partner's competences in the utilisation of the numerical media (conclusion x) in order for them to create their web pages.
- Diffuse to the local partners' information concerning the fundraising strategies, the key-actors of the bilateral/multilateral cooperation and of the patronage corporate philanthropy, as well as on the strategic orientations of development cooperation (conclusion xiii).

I. Résumé Exécutif

i. Le projet

La présente évaluation porte sur le projet «Accompagnement de la Transition Démocratique et Promotion de la Citoyenneté en Tunisie», doté d'un budget de 225 000 dollars US. Le projet est mis en œuvre par l'Association Nationale de Développement Durable (ANDD) en collaboration avec quatre associations régionales partenaires: *Association horizons culturels* (El Amra), *Association entraide scolaire* (Jebeniana), *Association des droits fondamentaux et de libertés publiques* (Tataouine) et *l'Association préservation de la vie* (Matmama Nouvelle). Initialement prévu pour une durée de 24 mois, le projet a obtenu une prolongation de 12 mois. Commencé le 1 avril 2013, il s'est achevé le 24 mars 2016.

Le projet entend s'attaquer au faible taux de participation citoyenne dans les zones rurales défavorisées du centre du pays et dynamiser l'engagement civique de ces populations les plus marginalisées au moyen du renforcement des connaissances et des capacités des organisations de base de la région et de campagnes d'information sur les pratiques démocratiques et les libertés publiques et de mobilisation de certaines sous-populations, à savoir : les populations féminines rurales, les jeunes, les écoliers et les enseignants.

Pour atteindre ces objectifs, le projet développe une approche qui s'articule en trois étapes : (1) le renforcement des capacités des acteurs locaux dans leur rôle de transmission de l'information relative au processus électoral, à la défense des droits des citoyens et aux activités de plaidoyers ; (2) un meilleur accès des citoyens et une meilleure maîtrise de ceux-ci aux informations relatives aux libertés individuelles et collectives et aux principes de démocratie participative et (3) une participation accrue des populations ciblées, plus particulièrement des femmes, des jeunes et des adolescents, aux mécanismes et activités de la société civile tunisienne.

ii. Constats de l'évaluation

Le projet a toute sa légitimité et sa **pertinence** au regard de la situation politique de la Tunisie au moment de la définition du projet. Il entend remédier à une situation de désintérêt de la vie politique et d'apathie électorale d'une grande partie de l'électorat tunisien, encore plus fortement marqués dans les zones rurales du centre du pays, situation qui met en danger le processus fragile de transition démocratique.

Le projet n'a pas été exécuté exactement comme prévu par le cadre logique, ouvrant un constat mitigé sur son degré d'**efficacité**. Toutefois il est notable que les objectifs tels que formulés n'étaient pas tous réalistes ni réalisables, compte tenu du profil des associations partenaires et des ressources disponibles. Des modifications importantes ont été opérées en cours de projet sur certains résultats par les partenaires et des retards très importants ont ponctué la réalisation des activités opérationnelles. Cependant, pour ce qui est de l'enquête sur le terrain et des activités de renforcement des capacités des organisations-partenaires, l'obtention des produits escomptés a atteint un niveau très satisfaisant. L'enquête s'est déroulée début janvier 2014 et un large échantillon de citoyens a été interviewé. Le produit final consiste en un rapport difficilement exploitable pour des activités de sensibilisation en raison de sa présentation très académique. Les deux sessions de formation destinées à 30 cadres associatifs sur les thématiques liées à la démocratie, ont été fructueuses et très instructives selon les bénéficiaires. L'organisation dans les établissements scolaires d'ateliers de discussion et de rédaction de chartes de la démocratie et de la création de slogans mobilisateurs a également connu un franc succès. Plus de 800 élèves ont bénéficié de cette action. Les élèves, comme les enseignants et les directeurs d'établissement se sont mobilisés

sur la durée de l'intervention. Toutefois, la remise de prix couteux aux lauréats des meilleures chartes et slogans a probablement biaisé les résultats de ces interventions auprès de la jeunesse locale. Les activités de mobilisation et de sensibilisation des populations rurales marginalisées ont consisté principalement en « caravanes de la démocratie ». Ces parcours festifs de plusieurs kilomètres, incluaient un ou plusieurs arrêts, occasion de partages et d'échange avec les communautés locales. Chacun d'eux avait sa spécificité: groupes folkloriques, chants patriotiques, concours sur des questions de citoyenneté, etc. Un atelier d'initiation aux TIC, censé permettre à de jeunes adhérents de réaliser des courts métrages sur les expériences du projet et les partager sur la toile, n'a pas donné les résultats escomptés. Les productions vidéos réalisées par les acteurs locaux se sont révélées être de trop piètre qualité pour être exploitables. De jeunes techniciens ont été engagés pour filmer certaines interventions et pour monter les différentes séquences, professionnelles et amateurs. Le produit final devrait être publié sur Youtube.

Un certain nombre d'autres interventions, comme la sensibilisation de 90 enseignants aux valeurs de la citoyenneté, l'organisation d'une exposition itinérante et de 24 ateliers de sensibilisation en éducation civique, etc. n'ont finalement pas été exécutées ou ont été remplacées.

En termes **d'efficience**, les résultats sont également nuancés. L'ANDD a fait preuve de transparence dans la gestion du projet, particulièrement en contractualisant sa collaboration avec les associations-relais. Cependant, elle n'a pas toujours été très efficiente dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités, travaillant trop souvent au coup par coup. Le manque de clarté et de cohérence du cadre logique a été un autre handicap, de même que l'absence d'outils de planification, de suivi opérationnel et de *reporting*.

Toutefois, en dépit de ces faiblesses, les retombées et les **impacts** sur les populations ciblées sont globalement très encourageants. En ce qui concerne les membres des organismes de la société civile, une des contributions substantielles a été le renforcement de leur capacité grâce à l'appropriation de connaissances, de concepts et d'outils nouveaux se rapportant à la promotion de la démocratie participative et à la gestion de projet. Leur mise en réseau et le renforcement des liens sociaux constituent d'autres atouts majeurs du projet, de même que la possibilité de lier des contacts avec les communes rurales et de gagner leur confiance. Pour la deuxième catégorie de bénéficiaires, les habitants des trois régions ciblées, les écoliers et les femmes rurales sont les principaux gagnants. Les élèves ont dorénavant une meilleure compréhension des enjeux de la transition démocratique, des valeurs démocratiques et des dangers de l'intolérance et de la violence politique. Quant aux femmes, longtemps isolées et inhibées, elles ont visiblement développé une plus grande confiance en elles-mêmes pour participer à certaines initiatives citoyennes, notamment aux élections, comme semble le confirmer la comparaison des données électorales de 2011 et de 2014.

Le renforcement des connaissances et des capacités des organisations de base et de leurs adhérents constitue un gage de **pérennité** des résultats du projet, de même que la présence au sein des établissements scolaires de Clubs de la citoyenneté qui veilleront à poursuivre le travail de conscientisation des élèves. L'amorce du processus d'auto-détermination des femmes en milieu rural est indéniablement un acquis démocratique, mais pas forcément définitif, dans un contexte de radicalisation d'une partie de la population nationale, en particulier des jeunes adultes. La capacité de ces associations à procéder à la levée de fonds est une question qui se pose pour certaines associations-partenaires et qui constitue une menace pour la pérennité de leurs interventions.

iii. Conclusions

- La participation des membres des associations-partenaires et de certaines associations locales a été particulièrement élevée, notamment aux séminaires de formations.

Les écoliers et les femmes des milieux ruraux ont également répondu très positivement aux interventions du projet, contrairement aux jeunes, plus réticents.

- Les activités directement organisées par l'équipe du projet, notamment les formations, ont été pertinentes et d'excellente qualité. En particulier, l'enquête menée sur le terrain a fourni un diagnostic assez précis du comportement électoral des communautés visitées, mais ses résultats doivent être synthétisés.

- Une partie des activités confiées aux associations-relais n'a pas été réalisée ou a été substituée par une autre. De plus, de grandes disparités ont été relevées entre les différentes modalités d'exécution et les résultats obtenus. La diversité des initiatives émanant des différentes organisations-relais constitue la vraie richesse du projet et mérite d'être documentée.

- L'équipe de l'ANDD n'a pas toujours été très efficace dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités opérationnelles. Le cadre logique, trop ambitieux et confus, aurait mérité d'être remanié.

- Le renforcement des capacités des associations partenaires grâce à l'appropriation de connaissances, de concepts et d'outils nouveaux est une des contributions substantielles, de même que leur mise en réseau et le renforcement du tissu associatif. L'accès des associations-relais aux services multimédias leur a permis de gagner en visibilité et de structurer leur réseau, mais ces compétences doivent encore être développées.

- Les partenaires associatifs sont parvenus à gagner une certaine crédibilité et légitimité auprès de communautés rurales, contacts qui méritent d'être entretenus et renforcés.

- La mobilisation des citoyens pour les élections de 2014 dans les régions d'intervention du projet est un fait acquis, en particulier celle des femmes.

- Les écoliers qui ont participé au travail de réflexion sur la nouvelle constitution ont gagné une meilleure compréhension des enjeux de la transition démocratique et des valeurs démocratiques. Il faut espérer que ces acquis permettront de contrebalancer l'influence des discours radicaux religieux.

- A l'exception d'*Entraide scolaire*, les associations partenaires ont rencontré des difficultés à la mobiliser durablement les jeunes. De nouvelles stratégies doivent être mises sur pied pour répondre à ce problème.

- La capacité des associations-relais à poursuivre leurs activités une fois le projet conclu est sérieusement compromise pour celles qui n'ont pas d'expérience en recherche de fonds.

iv. Recommandations

- Encourager la participation des jeunes à la vie associative en leur déléguant plus de responsabilités au sein des associations (conclusion I et IX). Confier notamment aux jeunes, la gestion des activités de capitalisation d'information, de recherche de fonds, de communication virtuelle et autres activités liées aux médias numériques, souvent mal maîtrisées par leurs aînés.

- Élaborer une synthèse des résultats de l'enquête (conclusion II) afin de pouvoir exploiter ses données à des fins de campagne de sensibilisation

- Documenter la diversité des interventions des associations partenaires (conclusion III) et les diffuser sur les médias numériques.
- Organiser de manière périodique des formations à la méthodologie du cadre logique et aux outils de suivis et de M&E (conclusion IV) pour pallier aux déficits des associations-relais.
- Renforcer les contacts nouvellement établis avec les communautés rurales marginalisées afin d'assurer la durabilité des acquis dans le domaine de l'auto-détermination des femmes et de leur participation active à la vie politique du pays (conclusion VII).
- Renforcer les compétences des partenaires dans l'utilisation des médias numériques (conclusion V) afin qu'ils développent leurs pages web.
- Diffuser auprès des partenaires locaux des informations concernant les stratégies de recherche de fonds, les acteurs-clés de la coopération bilatérale / multilatérale et du mécénat et les orientations stratégiques de la coopération au développement (conclusion X).

II. Introduction et contexte du projet

i. Objectifs du projet et de l'évaluation

La présente évaluation porte sur le projet «Accompagnement de la Transition Démocratique et Promotion de la Citoyenneté en Tunisie », doté d'un budget de 225 000 dollars US, dont 22,500 dollars US réservés à l'évaluation du projet. Le projet est mis en œuvre par l'Association Nationale de Développement Durable (ANDD), avec l'appui de quatre associations régionales partenaires : *Association horizons culturels* (El Amra), *Association entraide scolaire* (Jebeniana), *Association des droits fondamentaux et de libertés publiques* (Tataouine), l'*Association préservation de la vie* (Matmama Nouvelle). Initialement prévu pour une durée de 24 mois, le projet a obtenu une prolongation de 12 mois. Commencé le 1 avril 2013, il s'est achevé le 24 mars 2016.

Les bénéficiaires ciblés par le projet appartiennent à trois groupes distincts : (1) les membres des organismes de la société civile impliqués dans la promotion des valeurs démocratiques et opérant dans les trois zones d'intervention (Tataouine, Gabès et Sfax), (2) les habitants des trois régions ciblées, et plus particulièrement les populations féminines rurales, les jeunes, les écoliers et (3) des membres d'institutions locales (enseignants, etc.).

Le document de projet expose de manière claire et concise la problématique générale et les défis que le projet entend relever. Il s'agit de s'attaquer au faible taux de participation citoyenne et au grand nombre de bulletins de vote invalidés ; situation observée lors des élections de l'Assemblée constituante en octobre 2011, particulièrement dans les zones rurales défavorisées du centre du pays où les taux d'analphabétisme et de pauvreté sont les plus élevés.

Le projet entend contribuer au développement de la société civile et de sa capacité à participer aux affaires publiques afin de dynamiser l'engagement électoral des populations les plus marginalisées. Sa stratégie repose d'une part, sur le renforcement institutionnel, opérationnel et financier des organisations de la société civile opérant dans les trois régions centrales ciblées et également sur la mise à disposition d'informations stratégiques concernant les pratiques démocratiques, l'état de droit et les libertés publiques. La conscientisation et la mobilisation des populations les plus éloignées d'une citoyenneté active constituent également des composantes centrales de ce projet.

Les activités prévues s'articulent autour de trois axes complémentaires (formation, information et mobilisation) et visent les résultats suivants :

1. Le renforcement des capacités des acteurs locaux dans leur rôle de transmission de l'information relative au processus électoral, à la défense des droits des citoyens et aux activités de plaidoyers ;
2. Un meilleur accès et maîtrise par les citoyens des informations relatives aux principes de démocratie participative, aux libertés individuelles et collectives et à l'État de droit ;
3. Une participation accrue des populations ciblées, plus particulièrement des femmes, des jeunes et des adolescents, aux mécanismes et activités de la société civile tunisienne.

Cette mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif «d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également

d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints».

ii. Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était constituée d'une experte internationale et d'un expert national, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La mission sur le terrain s'est déroulée du 28 Mars au 1^{er} avril 2016. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat et accompagnée des précisions spécifiques de la note de démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en Février 2016 (voir Annexe 2, Documentation consultée). Sur base d'une première analyse documentaire, l'équipe d'évaluateurs a préparé la note de démarrage (UDF-TUN-11-443) précisant les méthodes, les techniques et les instruments d'analyse utilisés lors de la mission d'évaluation

Parmi les personnes interviewées lors de la mission à Tunis et à Sfax figurent : (1) les personnes-ressource de l'association leader Association Nationale de Développement Durable ANDD – le président de l'association, la secrétaire générale, le vice-président, le chef de projet, la coordinatrice, l'auditeur, le trésorier et son adjoint; (2) certains intervenants dans les séminaires et les formations; (3) le président, le secrétaire général, le chargé de projet et le trésorier des associations-relais, ainsi que certains de leurs membres, bénéficiaires directes du projet. La liste exhaustive des interviews réalisées est présentée à l'annexe 3. Notons que pour des raisons de sécurité, il n'a pas été possible de se déplacer dans les zones d'intervention et y rencontrer les villageois ayant participé à l'enquête ainsi que d'autres bénéficiaires du projet.

Lors de la phase de préparation de la visite sur le terrain, la lecture des différents documents de projet, dont le rapport final, a permis de mettre en évidence un certain nombre de problèmes et de dysfonctionnements qui semblaient avoir affecté l'atteinte des résultats escomptés. La mission s'est donc particulièrement intéressée à étudier et à approfondir les questions suivantes : (1) niveau d'expertise de l'ONG leader dans le domaine de la démocratie participative et des droits humains ; (2) cohérence du cadre logique ; (3) outils de planification, de gestion opérationnelle et financière, de suivi et M&E et de *reporting*; (4) capacité de l'ONG-leader à assurer l'encadrement, le suivi, l'évaluation et la capitalisations des interventions et à dialoguer avec ses partenaires ; (5) engagement et capacité des associations-relais à mener à terme leurs missions respectives ; (6) niveau d'engagement et d'appropriation des populations-bénéficiaires ; (7) qualités des prestations de service ; (8) le rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus (efficacité) et (9) impacts et durabilité des actions. Comme mentionné dans la *Note de Démarrage*, l'équipe d'évaluation s'est également intéressée à analyser deux thématiques-clé :

- le processus d'émancipation des femmes et leur participation croissante aux prises de décisions politiques ;
- la montée de la pensée fondamentaliste religieuse et ses implications pour le mouvement soutenu par le projet, en faveur d'une plus grande démocratie participative au sein des communautés rurales marginalisées du centre du pays.

iii. Contexte national du projet

La Tunisie, un pays considéré avant la révolution de 2011, comme l'un des plus performants de la région MENA en termes de développement économique et humain: d'importantes réformes structurelles prises dans la décennie 90 lui ont permis de diviser par deux l'indice global de pauvreté au cours de la période 2000-2010¹. Au niveau des indicateurs

¹ Banque Mondiale, « *Diagnostic-pays systématique : Tunisie* », 2015.

de développement social et humain, il a également enregistré des progrès significatifs, particulièrement dans le domaine de l'éducation.

Toutefois, en dépit de ces indicateurs positifs, le pays n'a pas été en mesure de créer une dynamique de développement inclusif et un modèle de démocratie participative : sous le régime du président Ben Ali, le développement économique s'est accompagné d'un accroissement des inégalités et des disparités dans l'accès aux emplois productifs et aux ressources économiques et financières. Le ressentiment croissant de la population a été exacerbé par l'autoritarisme du gouvernement et la restriction des libertés civiles et politiques ainsi que par les rentes de fonction et autres privilèges économiques accordés à une minorité proche du pouvoir.

La révolution de jasmin ou révolution de la dignité, fer de lance du printemps arabe : elle débute le 17 décembre 2010 avec l'immolation d'un jeune vendeur ambulant de la ville de Sidi Bouzid. Elle se poursuit par un mouvement de contestation contre le chômage, la corruption, le népotisme et les violences policières, qui s'étend sur tout le territoire national et qui culmine par une grève générale. A la mi- janvier 2011, le président Ben Ali est chassé du pouvoir et se réfugie en Arabie Saoudite. Le mouvement social enfle en dépit de la constitution de deux gouvernements de transition successifs. Le 26 janvier 2011, l'Union générale tunisienne du travail (UGTT), longtemps inféodé à Ben Ali, lance un appel à la grève générale à Sfax, deuxième métropole économique du pays. Des centaines de manifestants continuent d'occuper la place de la Kasbah pour y dénoncer la présence de membres du Rassemblement constitutionnel démocratique (RCD), parti de l'ancien régime, au sein du gouvernement de transition et réclame la dissolution de celui-ci. Le 27 au soir, un nouvel exécutif est constitué, en concertation avec tous partis politiques.

L'attribution du prix Nobel de la Paix 2015 au Quartet tunisien du dialogue national est une reconnaissance internationale du travail mené par la société civile tunisienne pour défendre la démocratie et les droits humains. Ce quartet a été constitué le 25 juillet 2013, suite aux assassinats politiques de Chokri Belaïd et de Mohammed Brahmi afin d'éviter que le pays ne sombre dans la guerre civile. Quatre organisations tunisiennes sont à l'origine de cette initiative. Les négociations entre les différents partis tunisiens ont permis l'instauration d'un dialogue politique et la préparation d'élections libres et pluralistes, permettant ainsi la transition vers un régime démocratique et l'adoption de la nouvelle constitution tunisienne.

D'énormes disparités régionales, en termes de développement économique et social² : l'activité économique du pays se concentre autour des trois grands centres urbains côtiers (Tunis, Sfax et Sousse) et représente 85 % du PIB du pays. Cette croissance économique déséquilibrée s'accompagne de graves disparités entre les régions en termes de niveaux de vie, d'accès aux services de base et de qualité de ces services. Alors que le taux de pauvreté en 2010 variait entre 8 et 9 % dans la région du Centre-est et le Grand Tunis, elle oscillait entre 26 et 32 % dans les régions Nord-Ouest et Centre-Ouest.

Un paysage politique relativement confus : en dépit de l'existence légale, dès 1994, de quatre partis d'opposition, l'ère de l'hégémonie du monopartisme ne prend réellement fin que le 14 janvier 2011, jour du départ de Ben Ali pour l'étranger. On assiste alors à une explosion des partis politiques. On en dénombre dès lors, plus d'une centaine. Au sein de cette mosaïque de partis, dont certains n'ont d'obédience qu'au niveau local, le clivage « modernistes » versus « conservateurs » devient une caractéristique du paysage politique tunisien :

- Parmi les partis modernistes, se distinguent le *Forum démocratique pour le travail et les libertés (Ettakatol)*, le *Pôle démocratique moderniste (PDM)*, le *Parti Démocrate progressiste (PDP)* et *Afek Tounes*. Le *Congrès pour la république (CPR)*, créé en 2001 par le président de la ligue des droits de l'homme, Moncef Marzouki, est présent sur tout le

² Banque Mondiale, « *Note d'orientation sur les disparités régionales en Tunisie* », Juillet 2015.

territoire mais plus particulièrement dans les grandes zones métropolitaines et au sud-ouest du pays. Lors des élections de 2011, il devient la deuxième force politique nationale, pour rétrograder par la suite en sixième position lors des élections législatives d'octobre 2014. Il convient également de mentionner le parti *Al Aridha*, courant atypique créé de toutes pièces par un milliardaire tunisien, vivant à Londres et propriétaire d'une chaîne de télévision par satellite. Bien que plus proche des conservateurs (d'Ennahda) que des modernistes, il s'est assuré le soutien d'un électorat populaire et peu instruit en s'attaquant à des questions économiques et sociales et en développant un discours populiste.

- Du côté des « conservateurs », on retiendra principalement la formation politique dominante, le parti islamo-conservateur d'*Ennahdha*, créé en 1981. Longtemps interdit et persécuté, il est reconnu officiellement le 1^{er} mars 2011 par le gouvernement d'union nationale. L'*Ennahdha* est devenu la première force politique du pays, avec 40 sièges au sein de l'assemblée constituante, alors que la gauche, très morcelée, ne tire pas son épingle du jeu. Suivent alors pour *Ennahdha*, deux années au pouvoir qui seront marquées par des assassinats politiques, la montée du terrorisme et des intimidations à l'encontre des associations progressistes et surtout, l'incapacité du gouvernement à faire décoller l'économie³ et à répondre aux attentes des insurgés de décembre 2010. Ces piètres résultats conduiront à un vote de sanction. En 2014, lors des législatives, *Ennahdha* est battu par une formation anti-islamiste, le parti Nidaa Tounès.

Un clivage entre « les orphelins de Bourguiba » et « les héritiers du prophète » : les questions d'identité culturelle et religieuse jouent un rôle déterminant dans le choix du modèle de société auquel les Tunisiens aspirent, choix qui déchire actuellement la société tunisienne. Certains tunisiens défendent la vocation méditerranéenne de la Tunisie, prônent son ouverture culturelle et son attachement aux valeurs de la modernité et soutiennent ses liens économiques avec l'Europe. Désignés comme « modernistes », ces citoyens appartiennent le plus souvent à l'élite francophone. D'autres, au contraire, défendent l'identité arabo-musulmane de la Tunisie. Ils veulent un retour aux valeurs traditionnelles et religieuses et souhaitent que des liens plus forts soient tissés avec les pays du Golf. Ce clivage entre « modernes » et « conservateurs » a donné à la religion une place centrale dans la politique. Elle a contribué à la montée en puissance du parti islamiste d'*Ennahdha* et au phénomène d'islamisation culturelle observée au sein de la jeunesse tunisienne. Toutefois, il est probable que ce clivage aille en s'amenuisant. Le président d'*Ennahdha*, Rached Ghannouchi vient de déclarer à la presse (Le Monde du 26 mai 2016) que son parti entame un virage radical en « sortant de l'islam politique pour entrer dans la démocratie musulmane ».

Les élections du 23 octobre 2011, des élections libres et transparentes : pour la première fois dans l'histoire de la Tunisie, le processus électoral se déroule selon « les principes de démocratie, d'égalité, du pluralisme, de l'honnêteté et de la transparence »⁴. L'« Instance Supérieure Indépendante pour les élections » (ISIE) est créée. La réglementation des médias et le bon déroulement des élections ne sont désormais plus de la compétence du Ministère de l'intérieur. La gestion et la publication des résultats des élections, particulièrement réussies ont été saluées par tous et valu à la Tunisie d'être positionnée au 57^{ème} au rang mondial, et en tête des pays arabes selon le classement mesurant l'état de la démocratie dans le monde.⁵

Les inégalités sociales, une clé de compréhension d'une géographie électorale⁶ par trop disparate : globalement, la participation des Tunisiens aux premières élections libres du pays a été décevante. 51 % des ayant droits se sont déplacés pour aller voter. La participation

³ http://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/10/27/net-recul-des-islamistes-aux-legislatives-tunisiennes_4512928_3212.html#ailqWluuVLZsm3s.99

⁴ Article 1 du Décret-loi n° 2011-35 du 10 mai relatif à l'élection d'une assemblée nationale constituante (ANC)

⁵ <http://www.isie.tn/actualites/2016/01/28/la-tunisie-premier-pays-arabe-dans-un-classement-mondial-base-sur-l'indice-de-la-democratie/>

⁶ Alia Gana, Gilles Hamme et Maher Ben Rebah, « Géographie électorale et disparités socio-territoriales : les enseignements des élections de l'assemblée constituante en Tunisie », L'Espace Politique (en ligne), 18 / 2012-3, mis en ligne le 21^{er} décembre 2012. URL : <http://espacepolitique.revues.org/2486>;

électorale présente de fortes disparités géographiques, reprenant les disparités économiques évoquées plus haut. Les principaux partis ont un électorat principalement urbain, mieux éduqué et plus aisé. Le parti Islamiste *Ennahda* réalise également de très bons scores en zones urbaines mais plus particulièrement dans les quartiers populaires et jeunes, marqués par un chômage élevé, ou dans des quartiers socialement mixtes. Cette forte opposition entre les métropoles côtières et l'intérieur du pays est particulièrement marquée dans la région centre-ouest. Cette région se caractérise par un comportement électoral « anti-élite », c'est à dire une faible participation électorale et un soutien marqué à *Al Aridha*, pourfendeur des inégalités sociales et économiques.

Une nouvelle constitution nationale, adoptée le 27 janvier 2014 par une écrasante majorité à l'Assemblée nationale constituante : en 2011, l'Assemblée nationale constituante (ANC) nouvellement élue, entame la rédaction de la nouvelle constitution. Ce processus, prévu initialement pour une période maximale d'une année, durera en fait beaucoup plus longtemps que prévu et sera en partie la cause du mécontentement grandissant à l'encontre du gouvernement mené par les Islamistes.

La Tunisie, un des pays les plus avancés de la région MENA en termes de droits et d'émancipation des femmes : le code du statut personnel (CSP) promulgué en 1956, puis les amendements de différents codes (du travail, pénal et de la nationalité)⁷ ont contribué à renforcer les droits et la position de la femme au sein de la société tunisienne. Toutefois, il convient de rappeler que le code de famille tunisien s'inspire presque intégralement de la religion islamique, avec des stéréotypes de genre très marqués en ce qui concerne le rôle et les responsabilités respectives des membres d'une même famille. De plus, des disparités et des inégalités criantes persistent dans le monde politique, de même que dans celui du travail. De fait, en dépit d'une mobilisation impressionnante des femmes pendant la révolution et la Loi sur la parité d'avril 2011, seulement 7 % des 11 687 femmes inscrites sur les listes électorales, étaient têtes de liste et sur les 217 députés élus, seulement moins de 30 % d'entre eux sont des femmes⁸.

⁷ Profil Genre de la Tunisie, 2014, « mission d'identification d'un programme de promotion de l'égalité homme- femme en Tunisie », financé par l'Union Européenne.

⁸ Idem.

III. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

i. Objectifs du projet

Le projet entend s'attaquer au faible taux de participation citoyenne dans les zones rurales défavorisées du centre du pays et dynamiser l'engagement civique de ces populations les plus marginalisées au moyen du renforcement des connaissances et des capacités des organisations de base de la région et de campagnes d'information sur les pratiques démocratiques et les libertés publiques et de mobilisation de certaines sous-populations, à savoir : les populations féminines rurales, les jeunes, les écoliers et les enseignants.

Pour atteindre ces objectifs, le projet s'est appuyé sur une approche décomposée en trois étapes :

1. Le renforcement des capacités des acteurs locaux dans leur rôle de transmission de l'information relative au processus électoral, à la défense des droits des citoyens et aux activités de plaidoyers ;
2. Un meilleur accès et la maîtrise par les citoyens des informations relatives aux principes de démocratie participative, aux libertés individuelles et collectives et à l'État de droit ;
3. Une participation accrue des populations ciblées, plus particulièrement des femmes, des jeunes et des adolescents, aux mécanismes et activités de la société civile tunisienne.

L'**objectif global** est l'accroissement de la participation citoyenne dans les trois régions ciblées (Tataouine, Gabès et Sfax) et plus particulièrement celle des populations rurales les plus pauvres.

L'**objectif du projet** est le renforcement des capacités des associations locales afin de dynamiser le processus de démocratie participative et l'État de droit.

ii. Logique d'intervention

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention du projet, liant les activités menées, aux résultats attendus et aux objectifs spécifiques destinés à contribuer à la réalisation de « *l'objectif de développement* » recherché.



1 : les capacités des acteurs locaux à informer et à former l'électorat local sur les thématiques liées à la Résultat citoyenneté et aux élections sont renforcées.

Activités et interventions	Résultats attendus*	Impact à moyen terme	Objectif de développement
Réalisation d'une enquête de terrain sur la participation citoyenne dans les trois régions. Analyse et interprétation des données de l'enquête. Organisation d'un atelier de réflexion sur les résultats.	Produit 1.1 : publication de 600 exemplaires de rapport de l'étude sur la participation citoyenne.	Une plus grande capacité des OCS à comprendre les défis de la transition démocratique	Institutionnalisation d'un processus d'auto-détermination et de renforcement des capacités des OSC
Réunion de présentation du projet /étude, à Tataouine avec les 4 associations partenaires. Discussion du rapport, des recommandations et	Produit 1.2 : Atelier de lancement du projet et présentation des résultats de l'étude		

identification des thèmes de formation.

Identification des participants, recrutement des formateurs, organisation des 2 sessions de formation. Collecte des fiches d'évaluation et suivi personnalisé des participants aux formations

Produit 1.3 : Formation de 30 cadres associatifs aux thématiques liées à la démocratie

Un renforcement des capacités d'intervention des membres des OSC

Organisation d'ateliers de discussion et de rédaction d'une Charte avec des écoliers. Cérémonie de remise des prix. Rapport sur les bonnes pratiques démocratiques et réunion de discussion concernant ce rapport

Produit 1.4 Rédaction de la charte de la démocratie et remise des 9 prix du concours de la rédaction d'une charte

Mise à disposition d'outils de communication sur la gouvernance démocratique

Rapport sur bonnes pratiques démocratiques et réunion de discussion concernant ce rapport. Publication et diffusion du manuel

Produit 1.5 : Publication d'un manuel sur bonnes pratiques en matière d'éducation citoyenne

Identification des établissements scolaires et invitation des enseignants. Sélection des formateurs parmi les jeunes cadres.

Produit 1.6 : Sensibilisation de 90 enseignants aux valeurs de la citoyenneté et à l'éducation civique

Renforcement du dialogue entre acteurs de la société civile et le corps enseignant

Résultat 2 : L'accès du public à l'information concernant les pratiques démocratiques, l'état de droit et les libertés publiques est amélioré.

Identifier les lycées et institutions partenaires. Appel aux concours. Soutien aux jeunes dans la rédaction des chartes. Création d'un jury. Publication des récits gagnants dans la presse et des brochures. Diffusion des fiches d'évaluation.

Produit 2.1 : une charte pour la démocratie est publiée

Mise à disposition des différentes parties prenantes d'informations stratégiques pour renforcer le processus de transition démocratique

Réduire les déficits des populations marginalisées en connaissances se rapportant aux pratiques et aux mécanismes démocratiques

Organisation de l'accueil dans centres, réalisation d'une bibliographie avec professeurs et acteurs associatifs. Achat équipement et inauguration des centres

Produit 2.2 : Création de 5 cyber-citoyens

Sélection des cadres associatifs formateurs et des enseignants, identification des participants, adaptation du matériel pédagogique aux spécificités régionales, organisation de la formation et collecte des fiches d'évaluation.

Produit 2.3 : 24 ateliers de sensibilisation en éducation civique

Résultat 3 : La participation des populations à l'intérieur du pays aux activités de la société civile s'est améliorée, notamment celle des femmes, des jeunes et des écoliers.

Élaboration du matériel des campagnes de sensibilisation, organisation des permanences et des parcours,

Produit 3.1 : réalisation de 160 permanences

campagne de diffusion de brochures, d'affiches, etc. Animation des sessions de sensibilisation dans les 3 régions et 160 permanences d'information	« caravanes de la démocratie »	Une plus grande mobilisations des électeurs potentiels	
Conception du matériel de communication, impression et diffusion lors des caravanes de la démocratie	<u>Produit 3.2</u> : édition et distribution de 3000 supports de communication	traditionnellement marginalisés de la vie politique	Accroître les capacités des populations rurales marginalisées à participer effectivement aux mécanismes de représentation et de prises de décisions de la vie politique
Rédaction du contenu, conception graphique de l'exposition. Tirage des panneaux sur des supports métalliques de grande taille.	<u>Produit 3.3</u> : une exposition itinérante sur la démocratie est réalisée		
Rédaction d'un cahier des charges, sélection du réalisateur, réalisation des courts métrages et projection.	<u>Produit 3.4</u> : réalisation de 3 courts métrages sur pratiques démocratiques dans chaque région	Capitalisation et diffusion des expériences de pratiques démocratiques locales et régionales	
Élaboration des outils d'évaluation et d'analyse d'impact des différentes activités. Acteurs locaux sont invités à évaluer et à partager leurs expériences. Organisation d'un atelier de 2 jours et élaboration d'un document de capitalisation et diffusion.	<u>Produit 3.15</u> : atelier de retour d'expérience et de capitalisation		

IV. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Les questions analysées durant la mission d'évaluation portent sur les critères-clés d'évaluation à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. La valeur ajoutée par le FNUD a été également étudiée. L'annexe 1 présente en détail les questions et sous-questions traitées dans l'évaluation.

i. Pertinence

La légitimité et la pertinence du projet sont indéniables au regard de la situation politique de la Tunisie au moment de la définition du projet et des caractéristiques détaillées ci-après.

En effet, le projet entend remédier à une situation de désintérêt et d'apathie électorale d'une grande partie de la population, et plus particulièrement dans les zones rurales du centre du pays, situation qui met en danger le processus fragile de transition démocratique. Ainsi il a identifié que la population rurale, représentant 40 % de la population nationale, comme particulièrement vulnérable et manipulable, notamment en raison d'une incidence encore élevée d'analphabétisme parmi les adultes, et en particulier les femmes. Alors que paradoxalement, au niveau national, le ratio de scolarisation des filles en secondaire est supérieur de 104,9 %, à celui des garçons⁹. Cette situation d'handicap réduit les chances de ces électeurs du secteur rural d'acquérir les connaissances et les concepts de base concernant la gestion des affaires publiques, les politiques publiques et la démocratie participative, pourtant indispensables pour participer pleinement au processus électoral.

En parallèle la professionnalisation et l'expansion des associations de la société civile constituent un défi caractéristique de la Tunisie post révolutionnaire. Estimées à 173 en 2010, elles étaient près de 2 000 en 2012. Deux années plus tard, on évaluait à 16 000, le nombre d'associations légalement enregistrées dans le pays¹⁰. Aujourd'hui estimées à plus de 20000, la grande majorité sont inactives ou impliquées dans des activités de prosélytisme et de charité et dépendent de la manne financière des pays du Golf. Parmi ces OSC réellement impliquées dans l'activisme politique et sociétale, la plupart ont peu d'années d'existence et d'expérience et celles directement impliquées dans la protection des libertés individuelles et collectives et la gouvernance démocratique représentent une part minime. Toutes connaissent des difficultés de financement et bon nombre d'entre elles se heurtent à l'absence d'une culture de bénévolat dans le tissu associatif.

Les associations-partenaires coïncident toutes sur un point : la réinsertion de la jeunesse à un projet de société commun. E effet, les jeunes n'ont aucune culture politique et en général, portent un intérêt très limité à la vie politique. Pourtant, cinq ans après la révolution de 2011, les internautes tunisiens ¹¹déclament leur amertume sur la toile. Pour beaucoup, rien n'a été fait pour améliorer la situation de l'emploi alors qu'il était l'enjeu principal du mouvement social de décembre 2010. Ils reconnaissent avoir gagné une plus grande liberté d'expression mais conservent toutefois l'impression d'être manipulés et peu entendus par la classe politique dirigeante.

⁹ http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/SECTEURS/GENRE/pdf/Tunisie_ProfilGenre_VRAgence_GeA.pdf

¹⁰ Profil Genre de la Tunisie 2014.

¹¹ Cinq ans après la Révolution tunisienne : "On est parfois déçus mais on y croit encore", France24.com, <http://www.france24.com/fr/20160114-tunisie-revolution-tunisienne-jasmin-reseaux-sociaux-ben-ali-twitter-desillusion>

ii. Efficacité

Le projet n'a pas été exécuté conformément au cadre logique. De fait, les objectifs tels que formulés n'étaient pas tous réalistes et réalisables, compte tenu du profil des associations partenaires et des ressources disponibles. Des modifications importantes concernant certains résultats ont été opérées en cours de projet par les partenaires locaux et des retards très importants ont ponctué la réalisation des activités opérationnelles.

Produit 1.1 : destinée à étudier la participation citoyenne dans les trois régions ciblées, l'**enquête de terrain** a été réalisée comme prévue, bien qu'avec du retard.

Trois réunions ont été organisées à Sfax, Tataouine puis Matmata, lors d'une visite de deux jours de l'équipe du projet accompagnée du représentant de l'ANDD et de son secrétaire général. Dans ce cas, il est difficile de parler de formation des enquêteurs et enquêtrices. Il s'est plutôt agi de réunions d'information de courte durée, au cours desquelles ont été remis les équipements pour l'enquête (gilets, badge, convention, engagement de confidentialité, fiches de suivi, questionnaire en arabe, carte mémoire et un chèque de 714,900 dinars). Les trois comptes rendus, très sommaires, des réunions ne font pas mention des objectifs et de la méthodologie de l'enquête, ni des populations ciblées.



Enquête sur le terrain, janvier 2014

Chaque organisation était responsable de l'application de 1000 questionnaires et a recruté pour ce faire entre 5 à 10 enquêteurs ou enquêtrices. L'enquête s'est déroulée début janvier 2014 dans des délégations sélectionnées sur la base de la densité de population, la participation électorale et des indicateurs de marginalité. Un large échantillon de citoyens (habitants des zones rurales, lycéens, universitaires, acteurs sociaux) a été interviewé grâce à l'engagement des jeunes enquêteurs et enquêtrices et à l'appui d'associations locales. Les problèmes logistiques pour se déplacer au moyen de transports publics, de même que la méfiance ou la réticence de certaines personnes à répondre au questionnaire ont été les deux difficultés principales auxquelles les jeunes enquêteurs se sont trouvés confrontés. La majorité des enquêtrices interviewées ont rapporté avoir été rémunérées sur la base d'un dinar par enquête. L'une d'entre elles¹² a déclaré qu'elle avait vécu une expérience très enrichissante et positive. Celle-ci lui avait permis de prendre conscience de la réalité des communautés rencontrées et des problèmes auxquelles elles sont confrontées dans leur quotidien.

Une fois les résultats de l'enquête analysés, ils ont été synthétisés dans un document et présentés par un sociologue aux membres des quatre associations, une cinquantaine de personnes, lors d'une réunion à Sousse. La présentation des résultats (résultat 1.1.2) s'est appuyée sur la projection de graphiques et s'est poursuivie par une discussion sur les difficultés rencontrées sur le terrain, le diagnostic obtenu et l'identification des thèmes des formations à venir. Quant au résultat 1.1.3, le rapport final n'ayant pas encore été distribué, cette réunion de discussion et de finalisation du document définitif n'a pu être organisée à temps.

En ce qui concerne le rapport, dans sa version actuelle, il est difficilement exploitable par les organisations de base pour des activités de sensibilisation, en raison de sa présentation très

¹² De l'association des Droits Fondamentaux et de Libertés Publiques (Tataouine)

académique et de la profusion de données statistiques. L'absence de synthèse ou de document de vulgarisation en limite la diffusion. Un deuxième questionnaire a été appliqué, afin de connaître les intentions de vote pour les élections municipales.

Produit 1.2 : paradoxalement, le **lancement officiel du projet** a été organisé après la formation des enquêteurs et l'enquête sur le terrain. Il s'est tenu à la fin du mois de janvier 2014 à Tataouine, en présence du comité directeur de l'ANDD, des trois membres de l'équipe du projet et des cadres des 4 associations-partenaires (8 à 9 membres par association). La première réunion, organisée le 25 janvier de 15h à 18h30, était dédiée aux retours d'expérience des associations concernant les enquêtes effectuées sur le terrain. La deuxième, centrée sur les thématiques du projet, a débuté le lendemain à 9h et s'est achevée à 12h30. Ce timing très précipité laisse à penser que le planning de la mise en œuvre du projet n'a pas fait l'objet d'un processus de consultation de toutes les parties prenantes directement impliquées dans son élaboration. Cette hypothèse a été confirmée par les entretiens avec les équipes locales.

Produit 1.3: En ce qui concerne les **activités de formation destinées à 30 cadres associatifs** sur les thématiques liées à la démocratie, les résultats sont très satisfaisants en dépit de retards significatifs dans leur mise en œuvre (5^{ème} trimestre au lieu du 2^{ème}). L'ensemble des participants rencontrés a qualifié ces formations de très instructives et fructueuses.

La première session de formation s'est tenue du 6 au 9 février 2014 avec la participation de quatre intervenants de qualité, issus des milieux universitaires, dont Madame Najet Pacha, Secrétaire générale de l'ANDD et Conseillère Rapporteur à l'Instance Nationale de la Lutte contre la Corruption. Les thématiques traitées ont couvert des domaines aussi divers que « la citoyenneté effective et sa relation avec la démocratie », « la lutte contre la corruption », « l'observation des élections », « les valeurs civiques », « droits de l'Homme politiques et civils », etc. Chaque journée s'est clôturée par la distribution aux participants de questionnaires d'évaluation.

Une deuxième session de formation des cadres des associations partenaires a été organisée à Sousse, du 27 au 30 mars 2014. Deux universitaires, dont Madame Najet Bacha, ont traité de l'évolution des pratiques démocratiques et abordé les concepts qui lui sont associés, de même que les thèmes de la sensibilisation électorale, l'article 21 de la déclaration universelle des droits de l'homme, en rapport avec la participation du citoyen aux affaires publiques et finalement, celui de la justice transitionnelle et de la transition démocratique. Deux des associations n'y avaient convié que leurs membres, tandis que celles de Matmata et de *Entraide scolaire* avaient invité les membres d'autres associations locales à les accompagner.

Produit 1.4: l'organisation des ateliers de discussion avec des écoliers a été de la responsabilité de chaque organisation-relais de même que l'accompagnement pour la **rédaction des chartes et des slogans**. Chaque organisation a mis en œuvre une stratégie particulière. L'association de Matmata a organisé des cycles de rencontres, en moyenne 3 à 4 par établissement scolaire. Puis, chaque groupe d'élèves a désigné un rapporteur. Un comité réunissant professeurs, le directeur de l'établissement et des élèves a été constitué. Six chartes et deux slogans ont été élaborés dans cette région. A Tataouine l'association a mis sur pied six ateliers, un par délégation, réunissant chacun 20 à 30 écoliers. *Entraide scolaire Jebenianan* est intervenue quant à elle auprès d'élèves du primaire, des collèges et des lycées. Elle y était déjà présente par le biais des « Clubs de citoyenneté » qu'elle soutient dans la préparation d'évènements. Dans toutes les régions, le processus s'est achevé par l'organisation d'un concours et par la remise de prix aux lauréats des meilleures chartes et slogans. Les écoliers ont été particulièrement séduits par les prix remis à cette occasion ; 8 tablettes multimédias, d'un prix moyen de 190 dinars chacune. Contrairement aux autres associations, *Entraide scolaire* a préféré remettre de 100 à 300 dinars, selon le niveau de scolarité et le classement.

Les résultats de ce travail avec les adolescents sont particulièrement intéressants. Aucune difficulté majeure n'a été rapportée. Les élèves comme les enseignants et les directeurs d'établissement ont été particulièrement motivés et se sont mobilisés sur la durée. Il est à noter également que les jeunes filles ont répondu en plus grand nombre que les garçons à cette initiative.

« Avec les élèves nous avons partagé des moments inoubliables lors de la rédaction des chartes». **Propos du Président de l'association Horizons culturels, à Sfax, le 29 mars 2016**

Toutefois, on peut légitimement se poser la question de savoir si la mobilisation des adolescents aurait été la même sans la remise de ces tablettes coûteuses ou de ces sommes d'argent. Cette initiative a probablement biaisé les résultats de ces interventions auprès de la jeunesse locale. Elle pose également la question de la durabilité de la mobilisation des jeunes autour de la question du processus démocratique et également de la répliquabilité de telles initiatives sans l'appui financier du FNUD.

Produit 1.5: Bien que clairement mentionné dans le cadre logique, **l'élaboration d'un manuel de bonnes pratiques en matière d'éducation citoyenne** n'a pas été réalisée. Aucune des organisation-relais ne semblait avoir entendu parler de cette activité. Ce dysfonctionnement met en lumière un certain déficit de communication entre l'organisation chef de file et ses partenaires régionaux et également le fait que le cadre logique n'a pas été utilisé comme outil de référence pour le planning des activités opérationnelles.

Produit 1.6: **La sensibilisation de 90 enseignants aux valeurs de la citoyenneté et à l'éducation civique** est une autre de ces activités restées en suspens. L'*association entraide scolaire et celle des droits fondamentaux et des libertés publiques* de Tataouine reconnaissent ne pas s'y être attelées. Quant aux deux autres, elles déclarent y avoir contribué de manière très informelle, en organisant quelques réunions dans leur local respectif. Dans le rapport final, il est fait mention de ces ateliers informels et de la mobilisation très modeste des enseignants. Les difficultés à travailler avec le corps des enseignants sont souvent évoquées par les associations-partenaires, en raison de leur activisme politique et leur très faible tolérance aux discours modérés. Toutefois, l'association *Horizons Culturels* est un cas à part. Créée en 2011 par des enseignants et des enseignantes dans le but de promouvoir la citoyenneté et la tolérance, suite à la propagation de discours très violents dans leur région, elle a constitué un réseau au sein de 3 collèges et de 2 lycées, fédérant ainsi le soutien de plus d'une centaine de professeurs pour défendre la démocratie. Elle reconnaît cependant avoir choisi de centrer ses activités sur la sensibilisation à la citoyenneté et la valorisation du patrimoine culturel parmi les écoliers et lycéens en raison du climat ambiant d'intolérance et de violence.

Produit 2.1: la **publication de la charte pour la démocratie** ne fait pas l'unanimité parmi les associations-relais. Une seule d'entre elles, *Entraide scolaire*, déclare en avoir reçu un exemplaire. Les autres semblent ne pas connaître le document.

Produit 2.2 : Le projet initial de **créer des bibliothèques appelées citoyenne-thèques** a évolué vers l'établissement dans les locaux de chaque association, de cyber-spot, plus en phase avec les attentes des jeunes. Plusieurs jeunes adhérents ont reçu une formation sur les TIC, axée sur la création de sites web et la réalisation de courts métrages. L'objectif était de créer une dynamique de partage des connaissances nouvellement acquises avec les autres acteurs locaux et d'attirer les jeunes dans les locaux associatifs. En fait, force est de constater que les résultats ne sont pas à la hauteur des investissements et des espoirs. Selon le rapport final, la mobilisation et le partage n'ont pas eu lieu. La fréquentation des cyber-spots est dérisoire, faute de volonté et de mobilisation des acteurs locaux.

Produit 2.3 : les **24 ateliers de sensibilisation en éducation civique** n'ont pas été réalisés à proprement parler. Chaque association partenaire organisé des actions visant à interpeller les

populations locales, comme elle l'entendait. L'association de Tataouine a choisi de provoquer les citoyens en publiant des slogans sur des autocollants et en les distribuant dans trois délégations. L'objectif final était de sensibiliser les populations sur l'importance du vote. Interpellés par les slogans, les habitants se sont rendus à l'association ou se sont réunis dans les cafés pour en discuter et ont progressivement pris l'habitude de s'y retrouver. L'association *Horizons culturels* a organisé quant à elle, un forum virtuel sur la citoyenneté, conviant des jeunes français et des tunisiens à s'y retrouver. Elle a également invité des jeunes à participer à la surveillance des élections et a organisé pour les femmes, à plusieurs reprises, des exercices de simulation de vote. L'association de Matmata a concentré ses actions sur les minorités nationales, plus particulièrement les berbères, en cherchant à les sensibiliser par le biais de simulation d'élections, la présentation d'un spectacle théâtrale, des compétitions de dessins, des QCM, etc. L'association *Entraide scolaire Jebeniana* s'est contentée d'organiser une seule activité, en juin 2014, un atelier réunissant une trentaine de jeunes.

Produit 3.1 : quant à la **réalisation de 160 permanences « caravanes de la démocratie »**, il s'agit en fait de parcours festifs de quelques kilomètres, établis par chacune des organisations-relais. Ces circuits comprenaient un ou plusieurs arrêts, occasion de partages et d'échange avec les communautés locales. L'association *Préservation de la vie de Matmata* a monté une pièce de théâtre, avec la participation des écoliers comme acteurs et le soutien des professeurs. La pièce traitait du thème des élections et du libre choix des citoyens. La caravane a parcouru 25 km et s'est immobilisée à plusieurs reprises. Elle a constitué un véritable événement pour les habitants, avec ses chants patriotiques, son groupe folklorique et une exposition de photos de la révolution tunisienne. Organisée un dimanche, jour de marché, l'audience a été particulièrement importante (500 personnes au moins). Une autre pièce, montée cette fois par l'association de Tataouine a remporté un franc succès, notamment grâce à la présence d'un acteur de renommée et de deux animateurs et également avec la remise de prix lors d'un concours sur des questions de citoyenneté. L'association *Entraide scolaire* a travaillé en réseau avec l'association *Horizons Culturels* pour organiser durant l'été un évènement très festif, avec la participation de groupes folkloriques, la distribution de tee-shirts, de brochures, de fournitures scolaires et l'organisation de simulations d'élections.

Dans l'ensemble, toutes ces activités ont été très appréciées du public, en particulier dans les communautés isolées. En termes de planification, toutes ces activités ont connu des retards en raison des campagnes politiques et également des conditions climatiques peu propices à des manifestations en plein-air. Les évènements terroristes dans le sud du pays ont conduit le gouvernement à déclarer en 2013 un couvre-feu qui a également affecté le déroulement de ces activités.

Produit 3.2 : l'édition et la distribution des **supports de communication** ont été confiées aux organisations partenaires, lesquelles se sont chargées de la conception des produits (banderoles, brochures, affiches, etc.), parfois avec la participation de jeunes et ont confié leur réalisation à des imprimeurs locaux. Il ne s'agit pas d'un produit en lui-même, mais plutôt d'outils de communication qui sont venus renforcer certaines des interventions du projet. A Tataouine, ce sont 500 brochures qui ont été financées sur cette rubrique et à Jebeniana, c'est un total de 1 000 brochures et prospectus, des tee-shirts et 500 prospectus à l'approche des élections de 2014.

Produit 3.3 : l'organisation d'une **exposition itinérante** sur la démocratie n'a pas été très bien comprise de tous. Certains partenaires déclarent ne pas avoir été directement impliqués dans cette activité, supposément menée par l'association ANDD. *Entraide scolaire* a simplement monté une exposition sous tente ambulante puis dans son local à l'approche des élections de 2014.

Produit 3.4 : confiée initialement aux jeunes adhérents qui avaient bénéficié d'une courte formation aux TICS, la réalisation, dans chaque région, de **3 courts métrages** sur les

pratiques démocratiques n'a pu être menée à bien. De fait, le projet était trop ambitieux et peu réaliste. Les productions vidéos réalisées par les acteurs locaux se sont révélées être de trop piètre qualité pour être exploitables et les aspects légaux (autorisation des personnes filmées) n'avaient pas pris en compte. Finalement, de jeunes techniciens au chômage ont été engagés par l'ANDD et se sont déplacés dans les régions pour filmer certaines interventions. Après avoir récupéré au passage le matériel vidéo des associations, les différentes séquences, professionnelles et amateurs, ont été montées. Le produit final a été présenté en séance plénière aux associations relais, mais jusqu'à présent, aucune d'elles n'en possède une copie. Le matériel devrait être publié sur Youtube.

Produit 3.5 : L'atelier de retour d'expérience et de capitalisation a bien été organisé le 27 et 28 février 2016, mais n'a pas été perçu par les participants comme l'occasion de débattre sur les expériences et les retombées du projet sur les populations locales. Selon les participants interviewés, il s'est plutôt agi d'une grande messe médiatique, à laquelle avait été convié la presse et d'autres médias. De fait, un événement plus festif qu'évaluatif.

En termes de qualité des prestations, il est important de signaler que la grande majorité des activités et des produits attendus ont été entièrement du ressort des associations-relais, d'où la grande disparité en termes de qualité des produits obtenus et de viabilité à long terme des actions.

iii. Efficience

Un projet confronté à de nombreux problèmes et contraintes, qui ont affecté ses résultats : parmi les problèmes évoqués par l'ONG chef de file on peut mentionner les disparités régionales (spécificités culturelles et géopolitiques), la pauvreté des ressources humaines chez la plupart des partenaires et la situation politique tendue ainsi que des événements terroristes.

Professionnalisme de l'ONG leader : l'organisation chef de file ANDD est une organisation qui peut revendiquer plus de trois décennies d'existence et d'engagement en faveur de la défense et de la conservation du patrimoine naturel national au moyen d'actions de recherche, de sensibilisation, de réseautage, etc. Elle fédère actuellement 24 sections et comptabilise 800 membres. Grâce à la mise en œuvre de projets financés par des organismes nationaux et internationaux comme la FAO, elle possède une bonne expérience dans la planification et la gestion de projets spécialisés dans la défense de l'environnement et de la vie sauvage.

Une expertise insuffisante de l'ONG-leader quant à la thématique du projet : dans le contexte particulier de la Tunisie au moment de la formulation du projet, identifier une organisation civile ayant une expertise de plus d'une décennie dans le domaine de la gouvernance était une véritable gageure. L'ADNN pouvant se prévaloir sans contexte d'une expérience en gestion de projets, sa sélection comme organisation-chef de file a toute sa légitimité. Cependant, son domaine d'expertise reste très éloigné du champ des Droits humains et de la démocratie participative et cette situation s'est ressentie lors de la mise en œuvre du projet, en dépit du soutien de son Secrétaire Générale, également Conseillère Rapporteur à l'Instance Nationale de la Lutte contre la Corruption.

Transparence dans la gestion du projet par l'ONG chef de file : après révision du statut légal de l'association-partenaire par les responsables de l'ANDD, une convention a été établie par un avocat puis signée, stipulant les termes et conditions de cette collaboration. Une copie du document de projet et du budget accompagnait l'accord. De plus, le projet et ses objectifs ont été présentés de vive voix aux organisations-partenaires en trois occasions.

Une mise en œuvre du projet qui repose sur une approche de concertation avec les

associations partenaires : le cadre logique sert théoriquement de référence aux activités opérationnelles, mais chaque organisation partenaire a eu la liberté de mettre en œuvre les activités selon les spécificités et les contraintes locales. Cette flexibilité du cadre logique et l'autonomie des partenaires présentent certes des avantages mais comprennent aussi une prise de risques non négligeable.

Un cadre logique trop ambitieux et particulièrement confus : élaboré par le chef de projet démissionnaire, le cadre logique était par trop ambitieux au regard des ressources financières disponibles et au vu des contextes locaux et des compétences limitées de la plupart des partenaires. Il eût été préférable de le restructurer et de l'améliorer au cours de la mise en œuvre du projet, notamment lors de l'arrivée du nouveau chef de projet. De fait, certains produits ont été définitivement abandonnés et d'autres ont évolué vers des produits ou des activités complètement différents.

La confusion entre un certain nombre de composantes, de produits et d'activités respectives tels qu'ils sont énoncés dans le cadre logique a été source d'équivoques pour les partenaires du projet et ceux-ci ont entrepris d'y remédier chacun à sa manière. C'est le cas en particulier des produits de sensibilisation, mobilisation, communication, des expositions itinérantes et des caravanes de la démocratie. L'association de Tataouine a déclaré par exemple ne pas avoir cherché à sensibiliser les enseignants et avoir remplacé cette action par la production d'autocollants provocateurs, laquelle était déjà un substitut du produit 2.3 (ateliers de sensibilisation en éducation civique). Ce manque de clarté et de cohérence du cadre logique et l'absence d'un travail en amont d'explication de cette matrice aux partenaires régionaux ont conduit à des dérives et aux dysfonctionnements observés.

Une méconnaissance de la méthodologie du cadre logique : bien qu'incorporé dans le document de projet, mais mal maîtrisé par l'ensemble des partenaires du projet, le cadre logique n'a en fait jamais été utilisé comme cadre de référence des activités de planification et d'opérationnalisation du projet. D'autre part, aucune formation préalable sur la gestion des cycles du projet n'a été organisée et aucun outil de planification et de suivi de projet tels qu'un chronogramme, un modèle de rapport, etc. n'a été fourni aux partenaires. Quant aux activités de *reporting*, elles se sont limitées au simple rapport financier.

Une coordination et un suivi des activités opérationnelles déficients et des retards récurrents liés à des problèmes de ressources humaines : la démission du premier chef de projet six mois après le lancement du projet, les difficultés à lui trouver un remplacement, puis la nomination de ce dernier à la tête de l'Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique (ISSEP) ont provoqué d'importants retards et ont altéré la qualité du suivi et de l'encadrement des partenaires locaux.

Un suivi des activités opérationnelles sur le terrain au coup par coup : l'organisation des activités opérationnelles ne reposait pas sur un document de référence (cadre logique) mais sur un système de communications le plus souvent orales - par appel téléphonique- qui, selon les personnes interviewées, fonctionnait au coup par coup et non sur une programmation sur le long terme.

Du matériel et des équipements fournis dans les délais convenus : chaque association s'est vue équipée d'un ordinateur, d'un appareil vidéo, d'un rétroprojecteur et d'un bureau. Aucun retard n'a été signalé dans la remise des fonds destinés à couvrir les déplacements, l'impression du matériel de communication, etc.

Des partenaires régionaux très disparates et disposant pour la plupart de ressources trop limitées: l'association *Entraide scolaire Jebeniana* constitue un cas à part. Créée en 1960, puis forcée de disparaître quatre années plus tard, elle reviendra sur la scène sociale en 2011. Initialement axée sur le soutien scolaire elle a progressivement élargi son champ

d'intervention au culturel et à la citoyenneté. Forte de 175 adhérents, dont certains ayant les capacités financières pour soutenir ses activités, l'association fait figure de grande sœur au regard des trois autres. Un autre de ses points forts est la présence majoritaire de jeunes en son sein, dont certains ont déjà une bonne expérience d'activistes associatifs. Il est à noter que c'est la seule association à s'être déplacée en nombre pour rencontrer la mission d'évaluation et à ne pas avoir été représentée seulement par les membres fondateurs, en générale des seniors. Cependant, elle présente le handicap de n'avoir jamais mis en œuvre un projet.

Créées plus récemment, les trois autres organisations souffrent de graves problèmes de déficits en ressources humaines, financières et logistiques. Toutes trois sont des associations récemment créés, rassemblant un nombre réduit d'adhérents, parfois seulement une dizaine (Tataouine). Le turn-over de leurs membres est autre problème, de même que l'absence ou le peu d'expérience préalable en gestion de projet. L'une d'elles, celle de Tataouine, a cependant pour secrétaire général le directeur de la section des Droits de L'homme de Tataouine et peut se targuer d'une certaine expérience dans ce domaine.

L'association *Entraide scolaire* est de faite la seule des quatre associations à disposer d'un local convenablement équipé. De l'aveu même du chef de projet, l'association de Matmata « a mis six mois à faire sortir son bureau de son cartable ». Cette situation a des conséquences sur les capacités d'organisation, de programmation, de suivi et de capitalisation des expériences, même si leur engagement n'est pas à mettre en cause.

Quant aux retards récurrents, ils ont été occasionnés en partie par la démission du chef de projet qui n'a pu être remplacé que tardivement, mais ils s'expliquent aussi par ses mécanismes de suivi opérationnel.

Un niveau d'expertise des intervenants extérieurs très satisfaisants : chacun des intervenants des ateliers de formation avait une formation universitaire en lien avec la thématique du séminaire et l'expérience professionnelle suffisante pour développer une méthode pédagogique en phase avec les spécificités socio-culturelles et les déficits des participants. L'évaluation des sessions de formation a été menée par le biais de fiches individuelles. L'ensemble des interventions a été considéré comme étant de qualité, très riche en enseignements et très pertinent au regard des besoins et des attentes des participants.

L'expérience de l'association chef de file renforcée par le suivi comptable d'un expert, de même que l'engagement et l'intégrité des organisations-relais ont permis que **les résultats soient produits avec une parfaite maîtrise des coûts et un excellent rapport coût-efficacité.**

***iv.* Impact**

Les effets et les impacts du projet et ses bénéfices directs présentent de fortes variations, selon la catégorie de bénéficiaires-ciblés.

En ce qui concerne **les membres des organismes de la société civile** impliqués dans la promotion de valeurs démocratiques, les effets sont nombreux et très encourageants :

- Une des contributions substantielles du projet a été le renforcement des capacités des associations partenaires grâce à l'appropriation de connaissances, de concepts et d'outils nouveaux se rapportant à la promotion de la démocratie participative. Les formations ont permis de compenser de graves déficits en connaissances de base et les membres des associations-relais déclarent se sentir désormais mieux outillés pour développer leur stratégie d'intervention.

La mise en réseau des associations et le renforcement des liens sociaux constituent également des atouts majeurs du projet. De par la nature des organisations-relais et de leurs partenaires locaux, de taille réduite et aux ressources limitées, la plupart d'entre elles travaillaient de façon isolée, sans capacité de mobilisation et de mise en commun des expériences et des ressources locales. Les interventions du projet ont été l'occasion pour ces organisations d'établir de nouveaux contacts et d'expérimenter certains partenariats. La création d'un website a également contribué à renforcer ce processus de mise en réseau des acteurs locaux.

« On est maintenant des citoyens actifs, donc déjà engagés. On doit mener le combat jusqu'au bout. On est fier de notre collaboration et de nos résultats ». **Propos du Formateur de l'association Horizons Culturels à Sfax, le 29 mars 2016**

- Quant aux interventions dans les communes rurales lors de l'enquête ou à l'occasion des « caravanes de la démocratie », elles ont permis aux associations de se faire connaître parmi les populations locales, de briser leur défiance et de gagner en légitimité. Ces contacts nouvellement établis, devront bien sûr être entretenus et renforcés dans un futur proche.

- Une expérience enrichissante pour les organisations-relais qui se sont initiées à la gestion opérationnelle et financière du projet et qui ont gagné en leadership. L'association *Entraide scolaire* envisage dès à présent de répondre à des appels d'offres et de se présenter comme organisation chef de file.

Pour la deuxième catégorie de bénéficiaires, les **habitants des trois régions ciblées, en particulier les écoliers, les femmes et les jeunes**, les résultats sont plus contrastés :

- Les écoliers sont ceux pour qui les retombées du projet sont les plus visibles et les plus facilement quantifiables. Plus de 800 écoliers ont participé directement au travail de réflexion sur la nouvelle constitution, la participation citoyenne et les valeurs démocratiques et ont montré leur motivation et leur intérêt à participer aux événements. L'impact le plus important a probablement été une meilleure compréhension des enjeux de la transition démocratique, des valeurs démocratiques et des dangers de l'intolérance et de la violence politique. La maîtrise de ces concepts contribuera à contrebalancer l'influence des discours des radicaux religieux qui dominent la plupart des médias et qui sont répercutés, au niveau local, par les comités de quartiers tombés pour la plupart aux mains de la mouvance islamiste.

- La deuxième catégorie de bénéficiaires est la femme rurale, dont la participation active à la vie associative et au développement local n'a fait que croître. Les contacts établis lors des enquêtes sur le terrain se sont renforcés et structurés grâce à l'organisation d'événements festifs accompagnés de diffusion d'information, de messages de sensibilisation et d'exercices pratiques de citoyenneté. Longtemps inhibées et isolées, les femmes ont visiblement développé, par le biais de certaines interventions du projet, une plus grande confiance en elles-mêmes pour participer à certaines initiatives citoyennes, notamment la participation aux élections. Sur la base de la comparaison des données des élections de 2011 et de 2014, l'accroissement de la participation des citoyens et citoyennes a été clairement démontré.

« Avant la révolution, s'était le mari qui allait voter pour sa femme. Voir aujourd'hui les femmes se déplacer pour voter c'est un phénomène. Il y a encore un énorme effort à faire. Mais la société tunisienne est en pleine mutation avec une présence massive des femmes dans l'action ».

Propos du Président de l'association préservation de la vie Matmata Nouvelle, à Sfax, le 29 mars 2016

- Concernant la jeunesse tunisienne, les résultats sont plus contrastés et plus complexes à analyser. Certains de ces jeunes avaient déjà un parcours de militants ou d'activistes au sein des associations-partenaires ou d'autres associations locales. L'opportunité de participer aux formations ou de contribuer à certaines manifestations, a été généralement pour eux une expérience enrichissante et bénéfique qui a renforcé leur engagement vis à vis du mouvement citoyen. Malheureusement, la grande majorité de ces organisations ne savent pas tirer profit

de la présence de ces jeunes et ne leur confient souvent que des tâches subalternes. Quant aux jeunes approchés dans le cadre du projet par les organisation-relais et leurs partenaires locaux, le dialogue n'a pas toujours été facile à établir. Certains ont rejoint les rangs du mouvement, mais la plupart n'ont maintenu que des contacts sporadiques. Mobiliser les jeunes durablement est l'un des grands défis actuels de la société civile tunisienne.

- Les enseignants constituent la troisième et dernière catégorie des bénéficiaires ciblés par le projet : comme mentionné auparavant, il s'agit d'une population difficile à approcher où l'islam politique a fait des adeptes. Toutefois, le courant moderniste est également bien représenté. La composante de sensibilisation des enseignants n'a pas été exécutée comme prévu initialement dans le cadre logique. Cependant, certaines activités, comme l'élaboration de chartes et de slogans par les élèves, ont été propices à une mobilisation du corps des enseignants. Une partie d'entre eux a répondu très favorablement, d'autant plus qu'ils étaient eux-mêmes des membres fondateurs ou actifs des associations partenaires. Il est clair que le projet n'a probablement pas fait de nouveaux émules au sein de cette catégorie de citoyens, mais il a sans aucun doute contribué à renforcer des liens entre les enseignants partageant les mêmes valeurs démocratiques.

v. Pérennité

La mission d'évaluation s'est également intéressée à analyser d'une part, la durabilité des actions entreprises et des résultats obtenus, et d'autre part, la capacité des organisations de la société civile, soutenue par le projet, à poursuivre leurs actions.

Parmi les contributions les plus notables du projet au renforcement du processus de transition démocratique, figure au premier plan le travail de conscientisation des élèves. La pérennité de ce processus est en partie assurée par la présence au sein de la majorité des établissements scolaires, de Clubs de la citoyenneté, soutenus par une des organisations partenaires et qui ont apporté leur soutien aux initiatives du projet.

Du côté de la population féminine des communautés rurales, le processus d'auto-détermination des femmes a été amorcé par la nouvelle constitution et renforcé par les interventions des OSC, en particulier dans le cadre du projet. Ces efforts doivent évidemment être poursuivis pour que ces acquis démocratiques en termes d'émancipation des femmes ne soient pas remis en question par les discours des fondamentalistes religieux, particulièrement influents au sein de ces communautés patriarcales.

Quant aux jeunes impliqués dans les associations locales, la poursuite de leur engagement est sujette à de nombreux facteurs à caractère socioculturel, religieux et économique en marge du champ d'intervention de leurs organisations respectives. Toutefois, de la capacité de ces organisations à leur conférer une place et une mission de qualité dépendra en partie la pérennité de leur engagement.

Le renforcement des connaissances et des capacités des organisations de base et de leurs adhérents constitue aussi un gage de pérennité des résultats du projet. Se pose toutefois la question de la capacité de ces associations à procéder à la levée de fonds pour poursuivre leurs interventions. Certaines d'entre elles ont déjà démontré dans le passé, leur compétence à mobiliser des fonds localement, auprès de mécènes ou d'institutions publiques nationales ou plus rarement, internationales. D'autres, par contre, n'en n'ont aucune expérience et la longévité de leur organisation est des plus fragiles. L'absence d'une formation axée sur ces activités de recherche de fonds, dispensée avant la fin du projet, risque de pénaliser fortement ces dernières.

V. Conclusions

(i) En matière de pertinence, les objectifs du projet sont parfaitement cohérents par rapport aux besoins des bénéficiaires ciblés et à l'objectif général du FNUD. Les associations-partenaires aiment à souligner que le projet est tombé à point nommé, à un moment stratégique pour renforcer la transition démocratique.

(ii) La participation des membres des associations-partenaires et des certaines associations locales a été particulièrement élevée, notamment aux séminaires de formations. Les écoliers et les femmes des milieux ruraux ont également répondu très positivement aux interventions du projet. La participation et la mobilisation durable des jeunes est, par contre, plus problématique et requière d'un plus grand investissement.

(iii) Les activités directement organisées par l'équipe du projet, en particulier les formations, elles ont été d'excellente qualité, pertinentes et riches en enseignements. En particulier, l'enquête menée sur le terrain a fourni un diagnostic assez précis du comportement électoral des communautés visitées, mais ses résultats gagneraient à être synthétisés.

(iv) Une partie des activités confiées aux associations-relais n'a pas été réalisée ou a été substituée par une autre avec de grandes disparités dans les modalités d'exécution et les résultats obtenus. La diversité des initiatives émanant de ces différentes organisations-relais constitue la vraie richesse du projet et mériterait d'être documentée.

(v) L'équipe d'ANDD a montré un excellent niveau d'expertise pour les activités de renforcement des capacités, mais elle n'a pas toujours été très efficace dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités opérationnelles. Elle a travaillé trop souvent de façon ad hoc, sans utiliser les outils de la gestion du cycle de projet. Le cadre logique, trop ambitieux et confus, aurait mérité d'être remanié.

(vi) Le renforcement des capacités des associations partenaires grâce à l'appropriation de connaissances, de concepts et d'outils nouveaux est une des contributions substantielles du projet, de même que leur mise en réseau et le renforcement du tissu associatif. Les partenaires associatifs sont parvenus à gagner une certaine crédibilité et légitimité auprès de communautés rurales, contacts qui méritent d'être entretenus et renforcés.

(vii) L'accès des associations-relais aux services multimédias leur a permis de gagner en visibilité et de structurer leur réseau, toutefois leurs compétences doivent être développées.

(viii) La mobilisation des citoyens pour les élections de 2014 dans les régions d'intervention du projet est un fait acquis, en particulier celle des femmes.

(ix) Les écoliers qui ont participé au travail de réflexion sur la nouvelle constitution ont gagné une meilleure compréhension des enjeux de la transition démocratique et des

valeurs démocratiques. Il faut espérer que ces acquis permettront de contrebalancer l'influence des discours radicaux religieux.

(x) A l'exception d'Entraide scolaire, les associations partenaires ont rencontré des difficultés à la mobiliser durablement les jeunes. De nouvelles stratégies doivent être mises sur pied pour répondre à ce problème.

(xi) La capacité des associations-relais à poursuivre leurs activités une fois le projet conclu est sérieusement compromise pour celles qui n'ont pas d'expérience en recherche de fonds.

VI. Recommandations

(i) Encourager la participation des jeunes à la vie associative en leur déléguant plus de responsabilités au sein des associations (conclusions ii et x). Confier notamment aux jeunes, la gestion des activités de capitalisation d'information, de recherche de fonds, de communication virtuelles et autres activités liés aux médias numériques, souvent mal maîtrisées par leurs aînés ;

(ii) Élaborer une synthèse des résultats de l'enquête (conclusion iii) afin de pouvoir exploiter ses données à des fins de campagne de sensibilisation ;

(iii) Documenter la diversité des interventions des associations partenaires (conclusion iv) et les diffuser sur les médias numériques ;

(iv) Organiser de manière périodique des formations à la méthodologie du cadre logique et aux outils de suivis et de M&E (conclusion v) pour pallier aux déficits des associations-relais ;

(v) Renforcer les contacts nouvellement établis avec les communautés rurales marginalisées afin d'assurer la durabilité des acquis dans le domaine de l'auto-détermination des femmes et de leur participation active à la vie politique du pays (conclusion viii) ;

(vi) Renforcer les compétences des partenaires dans l'utilisation des médias numériques (conclusion vii) afin qu'ils développent leurs pages web ;

(vii) Diffuser auprès des partenaires locaux des informations concernant les stratégies de recherche de fonds, les acteurs-clés de la coopération bilatérale / multilatérale et du mécénat et les orientations stratégiques de la coopération au développement (conclusion xi).

Annexe 1 : questions évaluatives

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires aux niveaux local et national?	<ul style="list-style-type: none"> • Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique? • La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée, afin de mieux répondre à ces besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelles mesures les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accordance avec le document de projet? • Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés? • Qu'est ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en sont les raisons?
Effizienz	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle raisonnable ?	<ul style="list-style-type: none"> • La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus était-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles en faveur de l'obtention de résultats et de la responsabilisation du projet? • Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif ou négatif ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation? • Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment ? Pourquoi ? Quels exemples?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et des réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs? • Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ? • Est-ce que la structure du projet ainsi que ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?

Annexe 2 : documents examinés

Documents généraux

- Banque Mondiale, « *Diagnostic-pays systématique : Tunisie* », 2015.
- Banque Mondiale, « Note d'orientation sur les disparités régionales en Tunisie », Juillet 2015.
- UNICEF, http://www.unicef.org/french/infobycountry/Tunisia_statistics.html
- Mission d'identification d'un programme de promotion de l'égalité homme- femme en Tunisie, « *Profil Genre de la Tunisie, 2014* », financée par l'Union Européenne.
- Chouikha Larbi, « *L'Instance Supérieure Indépendante pour les élections et le processus électoral tunisien : un témoignage de l'intérieur.* », Confluences Méditerranée 3/2012 (N°82) , p. 171-185
URL : www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2012-3-page-171.htm
- Alia Gana, Gilles Hamme et Maher Ben Rebah, « *Géographie électorale et disparités socio-territoriales : les enseignements des élections de l'assemblée constituante en Tunisie* », L'Espace Politique (en ligne), 18 / 2012-3, mis en ligne le 21# décembre 2012. URL : <http://espacepolitique.revues.org/2486>;
- L'Instance supérieure indépendante pour les élections, <http://www.isie.tn/actualites/2016/01/28/la-tunisie-premier-pays-arabe-dans-un-classement-mondial-base-sur-lindice-de-la-democratie/>
- Le Monde, http://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/10/27/net-recul-des-islamistes-aux-legislatives-tunisiennes_4512928_3212.html#ailqIWuuVLZsm3s.99

Documents de projet

- Document de projet
- Narrative Midterm & final report, 15 mars 2016
- Rapport final d'utilisation financière, mars 2016
- Enquête de terrain dans les quatre régions, 2015
- PO note
- Rapport de formation sur la communication communautaire, Fès, 16 et 17 mai 2014, Rachida Bami.
- Rapport de formation : l'intégration de l'approche de genre dans les PP et les FP, 18 et 19, avril 2015, Khadija Errebbah.
- Rapport de formation sur la communication communautaire, 2 et 3 août, Azilal.
- Rapport d'atelier: démocratie participative, vers un consensus social et territorial, octobre 2014, My Ahmed El Amrani.
- Rapport de formation sur les outils de la démocratie participative et droits intégrés, 28 et 29 septembre 2014, Mohammed Sfaoui.
- Rapport de formation sur la communication communautaire, Oujda, 13 et 124 septembre 2014, Rachida Bami.
- Rapport de formation sur la pétition et l'initiative populaire, outils de plaidoyer, 16 et 17 mai 2015.
- Rapport de formation : l'intégration de l'approche de genre dans les PP et les FP, 30 et 31 mai 2015, Khadija Errebbah.
- Rapport de formation sur la communication communautaire, 31 mai et 1 juin, Kénitra.
- Rapport de formation sur les outils de la démocratie participative et droits intégrés, 20 et 21 septembre 2014, Mohammed Sfaoui.
- Rapport de formation sur le renforcement des capacités des acteurs associatifs en matière de suivi-évaluation des politiques publiques, 23 et 24 mai 2015, Saidi Idrissi.

Annexe 3 : personnes rencontrées

27 mars 2016	
<i>Arrivée de la consultante internationale à Tunis.</i>	
28 mars 2016	
Réunions de travail à Tunis avec l'équipe de l'agence d'exécution –Association Nationale de Développement Durable- (ANDD) en charge du projet et avec les membres du comité de direction de l'ANDD	
GHARDI Ali	Président ANDD
KHALFAOUI Lotfi	Vice président ANDD
BEDHIOUFI Hafsi	Chef de projet
MELKI Sarra	Coordinatrice projet
BHIRI Tahar	Trésorier adjoint ANDD
TOUATI Khaled	Trésorier ANDD
SALEM Habib	Auditeur
BACHAR Najet	Secrétaire général
29 mars 2016	
Voyage Tunis- Sfax et réunion avec trois membres de l'association Horizon Culturel (El Amra) et le Président de l'association Préservation de la vie Matmata Nouvelle.	
ESSAYEH Samir	Président de l'association Horizons Culturels
HABCHIA Abdel Waheb	Vice- Président de l'association Horizons Culturels
Ben BOUKHATEM Mohamed	Formateur de l'association Horizons Culturels
AJABA Houcine	Président de l'association Préservation de la vie (Matmata)
30 mars 2016	
Réunions à Sfax avec des membres de l'association Entraide Scolaire (Jebeniana) et avec certains de leurs bénéficiaires.	
SAHBI Hamouda	Président de l'Association Entraide Scolaire Jebeniana
SALAH Hedi	Secrétaire Général
MOKNI Meftah	Membre
Ben ELHAJI SALEM Asam	Membre
SAHBI Kouloud	Membre
ABDEL BACET Noomen	Membre
ZAATOUR Ridha	Adhérent
LOUHICHI Hedi	Trésorier
31 mars 2016	
Réunions à Sfax avec des membres de l'association des Droits Fondamentaux et de Libertés Publiques (Tataouine)	
ELAMAIRI Naima	Chargée de projet
JOUINI Tigeni	Trésorier
Ben ROMDHANE Mohamed	Secrétaire général
GAURSEN Achref	Président
1 Avril 2016	
Réunion finale à Tunis avec le chef de projet, la coordinatrice du projet, le président et le vice-président de l'ADNN	
GHARDI Ali	Président ANDD
BEDHIOUFI Hafsi	Chef de projet
MELKI Sarra	Coordinatrice projet
KHALFAOUI Lotfi	Vice Président
2 Avril 2016	
<i>Départ de la consultante internationale pour le Maroc.</i>	

Annexe 4 : liste des abréviations

ANDD	Association Nationale de Développement Durable
FNUAD	Fonds des Nations Unies pour la Population
IDH	Indice de développement humain
IGM	Index sur la Gouvernance Mondiale
IT	Index de Transparence
LTDH	Ligue Tunisienne pour la défense des droits de l'homme
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RCD	Rassemblement constitutionnel démocratique
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UGTT	Union générale tunisienne du travail