



Compte-rendu, réunion de capitalisation, PCPA Tunisie

Etape 2 : Capitalisation transversale des PCPA

BILAN ET CAPITALISATION TRANSVERSALE DES PROGRAMMES CONCERTES PLURI-ACTEURS (PCPA) DCP-2018-109

28 mars 2019

TABLE DES MATIERES

A. RAPPEL DU CONTEXTE.....	3
B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE	4
C. DEROULEMENT DE LA MISSION	4
1. Les entretiens individuels	4
2. La réunion de travail avec les parties prenantes locales	5
D. LES FICHES DE CAPITALISATION DU PCPA EN TUNISIE « Soyons Actifs/Actives »	6
1. Fiche expériences 1 – Prérequis	7
2. Fiche expériences 2 - Membership	10
3. Fiche expériences 3 - Gouvernance	13
4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire	15
5. Fiche expériences 5 - Pérennité.....	17
E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION	21
F. ANNEXES	22

A. RAPPEL DU CONTEXTE

L'Agence française de développement¹ (AFD), en lien étroit avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ont souhaité mener un **bilan évaluatif et une capitalisation transversale** des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA). La mission depuis l'origine est ambitieuse, car elle veut faire reposer son objectif prospectif sur un bilan évaluatif rétrospectif qui capitalise les pratiques et expériences.

Dans un premier temps, celui de l'étape n°1 qui s'est déroulé de septembre 2018 à février 2019, un bilan évaluatif des PCPA a interrogé les résultats et les effets des PCPA initiés depuis 2002, en considérant l'évolution des hypothèses initiales qui ont fondé cette approche de financement des initiatives des organisations de la société civile (OSC) et l'évolution des contextes nationaux et internationaux sur le rôle et la place des OSC dans les dynamiques politiques et de développement. Ce travail a fait l'objet d'un rapport validé par le comité de Pilotage (COPIL) de la démarche le 13 février 2019.

Conformément aux termes de référence de notre mission, les résultats du bilan ont mis en lumière des thèmes et des questions prioritaires sur lesquels porte l'exercice de capitalisation transversale et dont quelques-uns ont été désignés par le COPIL, comme étant prioritaires :

- Les prérequis ;
- Le membership ;
- La gouvernance ;
- La mémoire et la communication ;
- La pérennité (dont suivi-évaluation).

Il s'agit maintenant, dans cette deuxième étape de notre mission, de conduire une dynamique collective de capitalisation qui interroge et mette en exergue les pratiques et les expériences de toutes les parties prenantes des PCPA, en convoquant ces cinq thématiques. La voix des acteurs du Sud, sera dans cette seconde étape, mise à l'honneur, tant il est nécessaire de s'appuyer sur les expériences singulières et collectives des acteurs locaux, pour nourrir des enseignements transversaux.

Pour ce faire, le processus de capitalisation comprend 4 étapes successives :

- Des entretiens avec des personnes ressources locales et une réunion de travail avec les parties prenantes locales sont prévus pour chaque PCPA encore actif : au Congo, en Tunisie, en Guinée, en Algérie et à Paris pour les acteurs concernés par ces PCPA mais localisés en France.
- Un séminaire transversal à Marseille, réunissant les représentants des 4 PCPA encore actifs, et ceux du Maroc, rencontre entre pairs qui permettent de confronter et consolider les fruits de capitalisation de chaque PCPA pour ébaucher un discours commun.
- Un atelier de restitution finale à Paris qui vise la présentation des résultats de la capitalisation transversale sous forme d'un « vade mecum » des futurs PCPA et la validation de ce dernier par les parties prenantes.
- La diffusion des résultats de la capitalisation sous forme d'un film, assortie d'une note stratégique des PCPA co-construite avec les commanditaires de la mission, représente la 3ème et dernière partie cette dernière.

Le présent compte-rendu est le produit des travaux menés collectivement avec les représentants des parties prenantes locales du PCPA en Tunisie « Soyons Actifs/Actives ».

¹ Division Partenariat avec les Organisations de la Société Civile (DPA/OSC/AFD) de la Direction Stratégie, Partenariats et Communication

B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE

La démarche de capitalisation veut nourrir la réflexion en cours sur la prochaine génération PCPA : quels seront ses objectifs, ses conditions et modalités de mise en œuvre dans les pays partenaires, ses effets, pour que le caractère innovant de l'instrument perdure, en s'inscrivant néanmoins dans les nouveaux contextes locaux et internationaux ?

Les termes de référence précisent les objectifs principaux de cette capitalisation comme suit :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA, pour que ces connaissances soient partagées et appropriées individuellement et collectivement par les parties prenantes.
- Construire un discours partagé pour avoir un guide de pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants (vade mecum).

C. DEROULEMENT DE LA MISSION

Grâce à la collaboration de l'équipe de Solidarité Laïque et notamment celle mettant en œuvre le programme Soyons Actifs/Actives localement, que ce soit au niveau exécutif ou bien qu'au niveau du comité de pilotage, le processus de capitalisation qui s'est déroulé à Tunis s'est bien passé. L'agenda du processus de capitalisation a été greffé à celui d'une réunion de travail des membres de Soyons Actifs/Actives sur la prospective, d'une part pour faciliter la mobilisation des parties prenantes locales, mais d'autre part car l'exercice de capitalisation peut ainsi contribuer à nourrir les réflexions que les membres ont à faire sur la préparation des prochaines étapes du PCPA. La réunion de travail s'est donc déroulée la veille de cette réunion interne des membres du PCPA. Les entretiens individuels se sont déroulés en amont et après la réunion de travail.

Le PCPA Tunisie, Soyons Actifs/Actives est le plus jeune de tous les PCPA. Il est dans sa phase opérationnelle. L'exercice de capitalisation était donc arrivé à point nommé à ce moment charnière et l'intérêt porté par les membres du PCPA et les personnes ressources à son égard était manifeste.

1. Les entretiens individuels

3 entretiens individuels ont été réalisés auprès :

- D'une OSC « historique », avec une position stratégique car membre du comité de pilotage, et par ailleurs très engagée et réellement « active » dans la dynamique de la société civile tunisienne ;
- De 2 personnes ressources ayant un lien particulier avec le PCPA Tunisie, apportant ainsi des éclairages et des points de vue complémentaires à ceux des membres à l'exercice collectif de capitalisation.

L'objectif des entretiens est donc de compléter l'exercice collectif grâce à des discussions auprès de personnes ressources liées directement ou indirectement au PCPA Tunisie, sélectionnées de par leurs positions plus stratégiques, leurs vécus plus approfondis de certaines thématiques, ou leurs points de vue intéressants et pas forcément unanimement partagés. Malheureusement une rencontre avec les autorités n'a pas pu se réaliser.

Les personnes interviewées sont :

- Selim Kharrat, consultant, ayant accompagné le PCPA Tunisie dans la démarche d'Approche Orientée Changement.
- Nidhal Ben Amor, de SCOUTS, membre du comité de pilotage.
- Marianne Poche, ancienne attachée de coopération société civile à l'Institut Français de Tunis, a donc suivi le PCPA entre 2014 et 2018.

2. La réunion de travail avec les parties prenantes locales

La réunion de travail s'est déroulée le jeudi 28 mars 2019, à Tunis.

Les critères pour choisir les représentants des parties prenantes locales, échangés préalablement avec l'équipe de Solidarité Laïque ont été respectés et les participants étaient bien représentatifs des parties prenantes, tant en thématiques d'intervention qu'en catégories (OSC tunisiennes et françaises, pouvoirs publics congolais et français, collectivités locales). Une bonne participation des femmes a été notée. 27 personnes ont participé à cette réunion de travail².

L'équipe locale a bien préparé l'aspect communication lors de la réunion de travail. 2 vidéastes ont filmé des moments forts de celle-ci et ont effectué des interviews auprès des participants. 2 journalistes de Radio Jeunes ont également couvert la réunion et effectué des interviews.

Les objectifs de cette réunion de travail ont été expliqués et bien appropriés par les participants :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues depuis le lancement du PCPA, autour des 5 thématiques, et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent au PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (à confronter et à consolider auprès des autres PCPA lors du séminaire transversal, pour avoir plus tard lors de la restitution finale le vade-mecum de la nouvelle génération des PCPA).

6 temps forts marquent cette journée de réunion :

- La partie introductive qui consistait à présenter les objectifs de la réunion, ce qu'est la capitalisation, et le déroulement de l'exercice collectif tout au long de la journée.
- La présentation des 5 thématiques et de leurs sous-thématiques et leur appropriation par les participants.
- Les échanges de pratiques et d'expériences entre les participants autour des 5 thématiques, en travaux de groupes animés par les consultants.
- L'analyse des pratiques et expériences échangées, toujours en groupes et animés par les consultants. Grâce à une grille SEPO, les participants ont pu mettre en exergue les bonnes pratiques, les échecs et les leçons à en tirer, et ils ont adopté une vision prospective en identifiant les potentiels et les améliorations des pratiques futures, ainsi que les défis qui restent à relever.
- La restitution en plénière des travaux de groupes, suivis de questions/réponses/commentaires pour aboutir à la validation des résultats des travaux. Ces résultats sont résumés dans le chapitre suivant dans des fiches de capitalisation.
- La clôture de la réunion, avec le rappel des prochaines étapes du processus de capitalisation et les remerciements d'usage.

² Cf. Annexe 2 : fiche de présence.

D. LES FICHES DE CAPITALISATION DU PCPA EN TUNISIE « Soyons Actifs/Actives »

Fiches de capitalisation du PCPA en Tunisie « Soyons Actifs/Actives »

Dates : 27, 28, 29/03/2019

Pays :	Tunisie
Programme	PCPA – « Soyons Actifs/Actives » – 2012 à 2025
Parties prenantes porteuses de l'expérience	Les membres du PCPA « Soyons Actifs/Actives »

Objectifs visés

Autour de 5 thématiques : (i) les prérequis, (ii) le membership, (iii) la gouvernance, (iv) la communication et la mémoire et (v) la pérennité, les objectifs sont de :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser les connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé, en vue d'un « vade mecum » pour une nouvelle génération de PCPA toujours innovants.

Partenaires des expériences	Rôles
MEAE et AFD	Partenaires institutionnels et financiers
Solidarité Laïque	Solidarité Laïque est l'OSC chef de file dans le cadre du programme. Contractant auprès des bailleurs, elle salarie une équipe exécutive locale qui assure la coordination et la gestion du programme depuis Tunis. Solidarité Laïque souligne son statut de « membre » du programme « Soyons Actifs/Actives », au-delà d'assurer la coordination du programme et son rôle de chef de file. Elle est membre de droit dans le comité de pilotage. C'est en tant que membre aussi qu'elle participe à l'exercice collectif de capitalisation.
Les représentants des OSC membres	Acteurs principaux du PCPA
Les personnes ressources	Personnes ressources techniques ou stratégiques, qui ont accompagné les actions dans le cadre du PCPA (consultants, anciens membres du comité de pilotage, OSC non membres mais actives dans la société civile,...)

1. Fiche expériences 1 – Prérequis

Thématique :	Pré requis
Les préalables et conditions requis pour concevoir et mettre en œuvre un PCPA - Contextes locaux : la société civile existante, dialogue avec les pouvoirs publics, climat sociopolitique et économique, potentielles parties prenantes. - Pertinence : du PCPA par rapport aux enjeux locaux et enjeux communs. Pertinence de l'instrument comme outil d'appui au développement. - Participation à la conception. - Le processus : déclenchement, leviers, modalités, phasages, défis, ...	

Résumé de l'expérience / pratique
Le programme Soyons Actifs/Actives en Tunisie a été conçu juste après 2011, après la révolution du pays qui a fait entendre les citoyennes et citoyens tunisiens en quête de plus de démocratie, de dignité et de libertés. Un programme qui renforce et structure la société civile pour un changement social durable à cette époque, est donc très pertinent. Le processus a d'abord consisté à élaborer un socle de valeurs partagées, à identifier les parties prenantes et les problématiques (en l'occurrence la réduction des inégalités et l'accès aux droits), puis à réaliser des autodiagnostic : diagnostics effectués par les parties prenantes elles-mêmes dont les OSC, et non de consultants. Résultat : un programme pertinent et en cohérence avec les réalités de la société décrite par les OSC. Cette approche, qui a été fastidieuse et longue, a été très formatrice selon les membres et les a responsabilisés. En 2012, un atelier à Sousse a permis une réflexion commune sur les orientations d'un programme en appui à la société civile, impliquant Solidarité Laïque et ses membres, ainsi que des partenaires tunisiens. Une charte de valeur a été mise en place. Cette expérience a été jugée positive par les parties prenantes. L'approche participative et inclusive (place aux petites associations locales), la concertation et la mise en valeur de la diversité sont unanimement plébiscitées par les membres. C'est ce qui a constitué le socle du PCPA en 2014. Selon le ressenti des membres, Soyons Actifs/Actives a été également mis en place de manière à favoriser l'ouverture, la collaboration avec les pouvoirs publics, dans un contexte où la société civile a plus de liberté d'expression : c'est un succès. Dans le « contenu » du programme : la possibilité de ne pas faire des « actions préconçues » (soulignée même dans la charte) mais selon les besoins vitaux des populations, de pouvoir agir à la fois au niveau macro et micro et le lien entre le local et le national est appréciée par les membres. C'est la pertinence qui prime sur la délimitation du champ d'action. Très concrètement, un membre témoigne que « le PCPA a changé la vie des gens, les jeunes ont trouvé du travail grâce à aux projets mis en œuvre. ». Un bémol cependant : le PCPA n'est pas réactif, pas présent sur les problématiques sociopolitiques cruciales que vit la population. La posture de concertation prime sur l'interpellation, la crainte de toucher à la politique et l'identité franco-tunisienne freine le positionnement frontal. Les rares membres qui le font, mettent leur entité en avant. Or, le PCPA prône d'influer sur les politiques publiques et lutter contre toutes les formes d'inégalité. D'ailleurs, ce large champ d'intervention initié au démarrage a été révisé par le choix de se concentrer sur 2 thématiques d'intérêt commun dont les enjeux ont été affinés au sein de 2 pôles thématiques : « insertion socioprofessionnelle/ économie sociale et solidaire » et « éducation » en 2015. Deux causes évoquées : proposition des membres du comité de pilotage ayant visité d'autres PCPA, et recommandation du diagnostic effectué pour la mise en place du dispositif Approche Orientée Changement, proposant un resserrage thématique face au risque d'éparpillement (et moins d'impact fort). Les thématiques choisies sont celles qui réunissent le plus grand nombre d'acteurs, formant ainsi une sorte « d'intérêt général » au sein du programme. Un 3^{ème} pôle est né en 2018 : « démocratie locale et participative » du fait d'un enjeu local fort. La pratique a donc mis en exergue deux points d'attention : (i) où mettre le curseur entre se concentrer sur 3 thématiques, se spécialiser et avoir ainsi un impact fort, ou répondre aux enjeux qui évoluent et s'ouvrir rapidement

à d'autres thématiques d'actualité. (ii) Concilier le choix de l'enjeu général du PCPA « réduire les inégalités » et le choix de thématiques de travail qui réunissent les membres et permettent de travailler concrètement sur des enjeux partagés, de développer des partenaires binationaux sur la base de projets et d'influer sur les politiques publiques. En effet, les membres pointent encore la pertinence pour un PCPA de répondre aux problématiques locales socioculturelles, liées à l'enfance et la jeunesse, la décentralisation, et plus globalement, ils soulignent que l'atteinte des ODD supposent encore de larges champs d'enjeux communs et partagés par les territoires des deux rives pour lesquels œuvrer.

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
- Tout le processus conduisant à la naissance du PCPA a été fait de manière participative et inclusive : des autodiagnostic à l'atelier de réflexion sur les orientations du PCPA, à la conception de la charte. - Le lancement de « Forum de la société civile » (journées dédiées aux OSC, échanges autour d'enjeux communs,...) et de « Forum Jeunesse » (appuis aux jeunes acteurs associatifs, « incubateurs de projet), deux dynamiques en appui à la société civile en Tunisie, en 2011 par l'IFT, donnait un terroir favorable à la genèse du PCPA. L'IFT a su faire le pont entre le PCPA et ces Forum et les échanges entre eux ont permis aux OSC de connaître le PCPA, voire d'y adhérer. - La posture d'ouvrir le dialogue envers le pouvoir public (versus une posture frontale d'opposition) directement après la révolution, de semer l'idée d'une collaboration vers une co-construction avec le jeu à 4 a été vécue comme un succès car pertinente.	- Dans la pratique concrète de la lutte contre les inégalités sur le terrain, même face à des questions cruciales, les OSC membres du PCPA ne sont pas assez offensives. Pourtant, si tous les membres ou la majorité agissent en cohésion avec une seule dynamique, l'impact serait fort. Ce positionnement est encore à éclaircir entre les membres, le comité de pilotage et l'équipe exécutive.

Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Leçon apprise :</u> - Au démarrage, les membres ont voulu un large champ d'intervention, favoriser la diversité des membres et des actions. En 2015, la pratique, la comparaison avec d'autres PCPA et les premiers diagnostics pour le déploiement de l'AOC, ont ramené cette vision ouverte vers un resserrage thématique autour de 2 pôles uniquement afin de faire converger les efforts, avoir plus d'impact et d'être plus performant car spécialisé. En 2018, un 3^{ème} pôle est quand même né pour répondre aux enjeux forts de « démocratie locale et participative ». L'efficacité réside donc dans la concentration sur des pôles thématiques certes, mais il faut anticiper les enjeux forts	

auxquels font face les sociétés civiles contemporaines. La veille, la prospective, les échanges entre les 2 rives devraient y contribuer.	
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	
Autodiagnostic réalisés par les parties prenantes. Ils ont certainement renforcé le membership, le leadership des organisations tunisiennes et l'appropriation du PCPA par les membres. Ces derniers ont ressenti eux-mêmes que cela les a responsabilisés. À améliorer tout de même avec une facilitation de l'exercice : il y a un risque de démotivation des OSC dès le début car l'exercice demande un investissement important, tout en étant jugé fastidieux. L'accompagnement ne doit rien enlever à l'approche apprenante.	

2. Fiche expériences 2 - Membership

Thématique :	Membership
La pratique du membership au PCPA : situation et plus value - Enjeux communs et partagés : actions communes, mobilisation, gestion des divergences et spécificités, travailler ensemble de territoire à territoire - Responsabilités : les responsabilités individuelles et collectives sont-elles claires, pratiquées ? Comment ? - Socle de valeurs, identité : quelle identité commune ? Quelles valeurs communes ? Facteurs d'unité et de divergence ? Qui mobiliser et avec quels critères ?	

Résumé de l'expérience / pratique
Dès le démarrage du PCPA en 2012, l'atelier de Sousse réunissant les membres a permis une réflexion commune sur les orientations du PCPA et la mise en place de la charte, socle des valeurs communes partagées par les membres. La charte précise entre autres l'importance du pluri-acteurs et de la co-responsabilité. La délimitation des membres, de leurs actions et de l'approche de travail est aussi très claire dans la charte : les membres des « territoires des 2 rives (de la Méditerranée) » construisent un partenariat autour d'un enjeu partagé : « lutter contre les inégalités ». La délimitation s'élargit même aux acteurs euro-méditerranéens. Préciser tout ceci dans la charte ne laisse aucune ambiguïté sur le fondement de l'adhésion au PCPA : nouer des partenariats entre les membres français et tunisiens, sur des enjeux partagés entre les deux rives et agir sur les deux territoires. Bien que les membres présents aient un engagement fort, certains disent encore que dans la pratique tous ne se sont pas vraiment appropriés, qu'il manque un cadre de travail avec les principes de celle-ci. Est-ce vraiment ce texte qui est donc à la base d'un membership fort ? Dans le chapitre des pré-requis, on a déjà évoqué que le processus participatif de départ a renforcé l'appropriation du PCPA par les OSC présentes dès sa genèse. Leurs propres investissements dans la conception du PCPA comme les autodiagnostic valorisant et renforçant leurs capacités consolident le membership. La cooptation est à la base de l'adhésion et dans la pratique : le postulant est parrainé par 2 membres, si le dossier convient, le comité de pilotage décide de l'adhésion. Le principe est de faire adhérer ceux qui ont les mêmes visions, qui œuvrent sur les mêmes enjeux partagés. C'est aussi supposé renforcer le membership pour les nouveaux venus. Malgré ce procédé, il a été encore soulevé « qu'il faut arrêter l'arrivée massive de nouvelles associations » pour ne pas détériorer la qualité du membership : « la qualité mais pas la quantité ». Cependant, le risque de l'entre-soi a été souligné par certains, réduisant les points de vue critiques facteurs d'innovation et d'ouverture. La cooptation n'empêche pas le constat actuel d'une diversité de membres (plébiscitée dans la charte) qui est une richesse, d'une « pluralité de familles d'acteurs » œuvrant ensemble que les membres considèrent comme un succès. Ils proviennent de 22 régions sur les 24 du pays. Tout est donc question d'équilibre : le PCPA Tunisie prône l'inclusivité, la diversité, mais balise l'adhésion par la cooptation et la charte, laquelle doit encore se décliner en principes de travail pratiques pour être appropriée. En ce qui concerne la participation active des membres, elle pourrait être améliorée, car les « historiques » du programme ne souhaitent pas que le programme soit « un bailleur », la difficulté de mobilisation des membres serait due aux responsabilités qui ne sont pas claires. Une autre cause est le manque de redevabilité des représentants des membres au PCPA au sein de leurs associations : les informations ne passent pas, seuls ces représentants connaissent bien le PCPA. On note aussi une baisse de la participation des membres français. En effet, dans la pratique les premières cibles semblent être les OSC tunisiennes et les OSC françaises « se greffent » ad hoc. Quels intérêts pour les OSC françaises à adhérer au PCPA ? Le membership est fonction du niveau

de satisfaction. Trop peu d'activités se font en France, dû aux limites financières pour bien concrétiser les actions sur les enjeux communs et le territoire à territoire. Mais il faut aussi noter que les OSC françaises sont souvent représentées par des salariés et non des membres des instances politiques : ils ne sont pas toujours décideurs et de fait le niveau d'implication est différent. Certains membres français affirment qu'ils ont beaucoup appris au sein du PCPA des partenariats avec les OSC tunisiennes. Il faut souligner le positionnement affirmé de Solidarité Laïque comme « membre » : c'est important et positif car l'OSC se met au niveau des autres OSC dans l'opérationnel, voire dans la gouvernance au sein du comité de pilotage. Cela renforce l'équité et la confiance au sein du PCPA. Le fait que ce soit un membre du comité de pilotage OSC tunisienne siège au comité de pilotage inter-PCPA à Paris l'illustre. Une demande est faite par les OSC tunisiennes d'échanger avec des OSC françaises qui leur ressemblent.

Le PCPA a permis aux OSC de s'ouvrir aux autres : partenariats. Les membres se connaissent bien dans les pôles et au niveau local du fait des solidarités qui se tissent. Mais rapporté à tout le PCPA, les membres déplorent de ne pas se connaître assez. Peu de temps de vrais échanges ?

Enfin, quand la question d'ouvrir Soyons Actifs/Actives aux OSC d'inclination religieuse est posée, la réponse est non, du fait de l'incompatibilité avec les valeurs du programme prônant l'émancipation par les droits et non l'approche caritative. D'ailleurs, renchérissent les membres, ces OSC sont souvent politisées. Le PCPA « perdrait » ainsi presque la moitié de la société civile.

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
- La charte elle-même souligne non seulement le pluri-acteurs mais surtout la dynamique de territoire à territoire : entre les 2 rives, la co-responsabilité. Agir pour des enjeux partagés de territoire à territoire est donc une approche assise clairement, devant assurer l'intérêt et le membership des OSC des 2 rives. - Mais au-delà de la théorie de la charte, c'est tout le processus très participatif en amont de la construction du PCPA qui semble d'abord avoir renforcé le membership. La cooptation le renforce pour les nouveaux venus. - Le positionnement de Solidarité Laïque comme membre à part entière, à égalité des autres : source d'équité et de confiance appréciée par les membres. - La collaboration avec les pouvoirs publics se concrétise : l'implication des pouvoirs publics locaux dans les projets mis en œuvre.	- Il manque dans la pratique un cadre de travail avec les principes de la charte, beaucoup plus concret : la charte n'est pas appropriée par tous. - Peu de temps de vrais échanges pour une meilleure connaissance des membres entre eux. Par conséquent : • Moins de cohésion, moins de partenariats car ils ne se connaissent pas bien. • La diversité des compétences n'est pas encore identifiée ni valorisée.

Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Potentialités</u> : - La richesse et la diversité des compétences des membres à valoriser au sein du PCPA. <u>Leçons apprises</u> : - Pour les nouvelles adhésions : • Définir les critères d'adhésion.	- Face à l'augmentation des membres de l'association : • Comment préserver la qualité du membership, préserver la qualité des partenariats et des projets ? • Il faut renforcer la gouvernance des OSC membres : le manque de redevabilité en

• Formation de bienvenue sur les valeurs du PCPA (charte). • Améliorer le processus d'intégration des nouveaux membres : le système de parrainage, la mobilisation, la communication (les nouveaux sont identifiés par des dossiers administratifs)... Certains sentent déjà qu'ils sont moins privilégiés que les anciens. - Atelier, supports de travail pour que les valeurs de la charte soient appliquées par les membres au quotidien. - Pour une meilleure participation des OSC françaises : clarifier les apports, les responsabilités, les bénéfices et intérêts des OSC françaises (qui ne semblent pas aussi évidents que pour les OSC tunisiennes) dans les PCPA, les intérêts d'œuvrer ensemble sur des enjeux partagés entre les 2 territoires - Faire une formation en gestion des conflits pour les membres.	leur sein impacte négativement le membership au sein du PCPA - La différence de langue reste encore un obstacle car provoque au quotidien des malentendus et incompréhensions dans les collaborations.
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	

3. Fiche expériences 3 - Gouvernance

Thématique :	Gouvernance
Modèle de gouvernance efficace d'un PCPA et évolutions nécessaires - Représentativité et équilibre dans le pilotage : pratique du jeu à 4, d'autres acteurs clés ? dimension géographique ? Notion de double espace, diaspora. - Efficacité de la gouvernance : fonctionnement du dispositif, responsabilités claires et effectives ? La redevabilité, la gouvernance financière, les facteurs de succès et les défis.	

Résumé de l'expérience / pratique Le dispositif de gouvernance est bien mis en place avec ses différentes instances : équipe exécutive, assemblée générale et comité de pilotage. Le fonctionnement est estimé très démocratique par les membres : l'élaboration même du processus et les modalités de gouvernance ont été participative et concertée. Dans ce dernier, il y a des membres de droit (OSC chef de file, ministères, pouvoir public français, syndicats), puis il y a les représentations par collège ; au total le comité de pilotage compte une vingtaine de membres. La diversité est enrichissante mais le dispositif est perçu comme trop lourd dans la pratique, de style « vieillot », et cela se sent dans les longues réunions. Il est signalé que le pouvoir de décision penche trop en faveur du comité de pilotage par rapport à l'exécutif, et ce même pour des activités d'ordre plutôt opérationnel, ce qui alourdit encore plus le fonctionnement du dispositif. Néanmoins, certains membres ont déjà des propositions pour rendre la gouvernance plus efficace : mise en place de comité de pilotage restreint et comité de pilotage élargi ; inclusion plutôt des représentations des pôles thématiques, plus pertinent en termes d'orientation et plus de réactivité avec les enjeux locaux et les actualités, éventuellement mettre en place en cette entrée dans la 2^{ème} phase du PCPA. Un consultant a été mandaté (en cours) pour étudier celui-ci. Dans la pratique, les responsabilités et les prérogatives de chaque instance ne sont pas toujours claires pour certains membres, celles des pôles thématiques et celles de l'OSC chef de file incluses. Certains membres souhaitent aussi plus de transparence sur la gestion et le fonctionnement de l'exécutif, dans le traitement des revendications qu'ils font. On note cependant que les membres apprécient ces instances de gouvernance qui sont pour tous des lieux d'apprentissage et de renforcement de compétences, très bénéfiques. Malgré le jeu à 4 stipulé au démarrage, l'implication des pouvoirs publics des 2 pays n'est pas à la hauteur souhaitée et il n'était pas possible d'avoir des financements côté pouvoirs publics tunisiens. Les pouvoirs publics, tant français que tunisiens, participent peu dans la gouvernance. En termes de portage politique du PCPA, certains membres en concluent que le jeu à 4 est un vœu pieu. C'est plutôt dans l'opérationnel, dans les projets financés que les pouvoirs publics locaux sont impliqués. À propos des financements des projets : le fonctionnement vise aussi l'inclusivité. Les projets n'essuient pas de « refus », ils sont « ajournés » quand ils ne sont pas encore au point et les membres porteurs sont accompagnés pour les améliorer. Enfin, la représentation légale du PCPA a été questionnée. À creuser.	
Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès) - Gouvernance très démocratique. - Instances de gouvernance : pratiquées comme lieux d'apprentissage et de renforcement de compétences. - « Pas de mauvais projets » a priori. Pas de refus de projet amis, ajournement quand ils ne sont pas encore au point. Ensuite, accompagnement des membres porteurs du	Mauvaises pratiques (échecs) - Des lacunes en communication et/ou redevabilité : dans la pratique, traduit par les membres en manque de transparence, manque d'écoute ou non prise en compte de leurs demandes,... - Pas assez de clarification des responsabilités et rôles de chaque instance : comité de pilotage, assemblée, générale, équipe exécutive, OSC

projet pour l'améliorer. Cette approche apprenante donne en plus la chance à tous les membres de financer et mettre en œuvre leurs projets.	chef de file, pôle thématique. Il faut un schéma illustrant les interactions, etc.
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Potentiels :</u> - La présence de la diaspora est un potentiel à exploiter dans la gouvernance du PCPA, notamment de l'autre côté de la rive. <u>Leçons apprises :</u> - Fonctionnement lourd du comité de pilotage : « trop de démocratie tue la démocratie », une vingtaine de personnes : trop. À vouloir une trop grande représentativité, on alourdit l'organe de décision. Plusieurs alternatives en cogitation : comités de pilotage restreint et élargis, implication des pôles techniques, décentralisation, etc.	
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	
Le PCPA Tunisie est le seul à envoyer un membre local de son comité de pilotage siéger au comité de pilotage inter-PCPA à Paris. Ceci est très apprécié et bénéfique à tous les niveaux : pour les membres car un porte-parole « avec leurs points de vue » dans la plus haute instance, pour ce niveau-ci, enrichissement des points de vue dans les échanges et orientations à prendre. Un membre du comité de pilotage porte mieux la vision du PCPA qu'un exécutif.	

4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire

Thématique :	Communication
L'enjeu de la communication : les PCPA ont une vingtaine d'années, quelle mémoire institutionnelle ? Quelle identité ? - Qu'en est-il de la communication interne : entre et avec les membres ; auprès des populations cibles, entre PCPA ? - Qu'en est-il de la communication externe : Quels objectifs ? Quelles cibles ? Quels dispositifs ? Que communiquer ? Quelles difficultés, quelles solutions ? (Plan de communication)	

Résumé de l'expérience / pratique	
« Soyons Actifs/Actives » a un site internet mis à jour, avec les actualités, les success stories, les membres sont mis en avant grâce à ce site. Il est sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter. Il y a une bonne couverture médiatique de ses activités dans la capitale, un peu moins dans les régions selon les membres ; d'ailleurs même la réunion de travail de capitalisation a été couverte par Radio Jeunes et 2 vidéastes. Sur ces thématiques de prédilection, Soyons Actif/ Actives est donc visible. Mais globalement et à l'échelle du pays, elle ne l'est pas encore assez. Une cause évoquée est l'absence de Soyons Actifs/Actives sur les sujets d'actualité brûlantes touchant la société civile, souvent sociopolitiques, or c'est cela qui intéresse les populations. Une stratégie de communication est discutée au niveau du comité de pilotage, avec une personne en charge de l'animer. Mais elle n'est pas suffisamment communiquée auprès des membres et donc passe inaperçue. Dans la pratique, c'est la communication ponctuelle et immédiate en ligne qui est vécue. Ainsi, les membres déplorent de ne pas avoir d'outils de communication communs. L'appellation PCPA est encore moins connue et moins visible. À l'origine, c'était aussi due à la posture générée par le contexte : c'était encore mal vu de s'afficher directement avec les « français ». Cette identité « franco-tunisienne » semble d'ailleurs n'être complètement pas encore assumée ou acceptée. Très clairement, le parti pris est de mettre en avant « Soyons Actifs/Actives », ce qui est légitime car c'est une appropriation tunisienne du programme, plus identitaire et significatif pour les membres, plus percutant en termes de communication ; c'est d'ailleurs « moins rébarbatif » que « PCPA » comme le dit une personne ressource. Les « grandes » OSC n'affichent pas systématiquement qu'ils sont membres du PCPA. Ainsi, pour ce PCPA encore jeune, l'enjeu est d'abord d'asseoir l'identité « Soyons Actifs/Actives » au niveau national, plutôt que de construire la mémoire du PCPA. Les membres disent : « nous » sommes les premiers véhicules de la communication, nous valorisons nos OSC au niveau local, ensemble nous devons pouvoir valoriser Soyons Actifs/Actives au niveau national. La communication inter-PCPA est à renforcer : c'est à ce niveau que le PCPA Tunisie peut contribuer à l'identité du PCPA. Les quelque visites d'échanges, souvent dus à d'autres opportunités de déplacements, sont insuffisants. La communication interne est aussi à renforcer, ainsi que celle entre les deux rives.	
Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
- Site internet, Facebook, Twitter, mis à jour régulièrement. - Couverture médiatique des activités. - Une identité résolument mise en avant « Soyons Actifs/Actives », très positive pour la cohésion des membres, la pérennité et l'entité	- Plan de communication pas suffisamment connu par les membres. - Peu de participation au niveau de l'ALECA (Accord de Libre Echange Complet et Approfondi) avec l'Union Européenne et des

qui naîtrait après le PCPA, mais au détriment de la visibilité du PCPA lui-même.	instances des Nations Unies : peu de visibilité internationale. - Peu d'usage de l'arabe dans les communications entre membres : handicape une bonne communication interne. - Le cloisonnement de certaines OSC dans les pôles thématiques a le même effet.
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Potentiels :</u> - Communiquer avec les autres PCPA, entre les deux rives, via le site internet, les newsletters, les pôles thématiques. <u>Leçons apprises :</u> - Créer un annuaire des membres, avec leurs thématiques d'intervention (à exploiter en interne, entre PCPA).	- Développer une communication non pas sur le programme mais sur les actions et réussites de ses membres. - Développer une communication interculturelle (adaptée aux pratiques des 2 rives) mais aussi aux différents usages de la communication que l'on soit une association, un syndicat, un ministère, une collectivité territoriale.
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	

5. Fiche expériences 5 - Pérennité

Thématique :	Pérennité
Assurer la durabilité des acquis des PCPA - Quelles forces endogènes mobiliser : responsabilités des parties prenantes, compétences et capacités des membres, réseaux, plateformes... - Avoir une stratégie de sortie : quelles conditions et modalités ? Quand ? Quels acteurs ? Quelles opportunités et quels défis ? - Penser la pérennité dès le départ : qu'en est-il des outils de suivi et d'évaluation des effets et impact des PCPA ? Qu'en est-il des outils de mesure du changement attendu au niveau de la société civile, des OSC ? Y a-t-il une démarche progressive, apprenante ?	

Résumé de l'expérience / pratique	
Le PCPA Tunisie a opté pour l'Approche Orientée Changement (AOC) comme outil de mesure de changement au niveau de la société civile, en complément de l'outil classique de suivi-évaluation du programme. Cette pratique innovante mérite d'être approfondie. En effet, il s'agit ici d'anticiper pour constater les transformations durables accompagnées par le PCPA sur la société civile elle-même, mais aussi les populations impliquées dans les projets soutenus, et sur les rapports entre acteurs publics et sociétés civiles (cf. fiche suivante). Bien qu'il soit le plus jeune PCPA, les membres de Soyons Actifs/Actives cultivent concrètement une vision vers l'avenir, la préparation du post 2025, l'après PCPA. Ici, on voit l'avantage de l'adoption de l'identité Soyons Actifs/Actives, qui le dissocie clairement de l'instrument, l'outil PCPA. Ainsi, dans leur vision, des membres sont résolument tournés vers un futur réseau ou entité post-PCPA, qui pourrait garder le même nom « Soyons Actifs/Actives », idéalement décentralisé (hors de la capitale) et plus près des populations et plus accessible aux petites OSC pour lesquelles « avoir une famille » est important et permet de grandir ; il faudrait une entité légale, des locaux propres et ils souhaitent s'y préparer dès maintenant. Certains voient une plateforme d'appui technique dans le futur Soyons Actifs/Actives. Enfin d'autres estiment que si le mécanisme ou l'espace de concertation avec les pouvoirs publics que le PCPA initié perdure, il y aura pérennité des acquis. Que les dialogues soient toujours efficaces (le souhait des OSC), ce n'est pas <i>in fine</i> le plus important, car ils peuvent être négatifs ou positifs : c'est l'instauration durable du dialogue grâce au PCPA qui est un véritable acquis. Même si l'objet social n'est pas encore déterminé communément, ce qui est normal en cette phase du PCPA, cette volonté de se projeter vers un but que les membres essaient d'ores et déjà de conceptualiser est très positive. Leurs réflexions se portent très concrètement sur le but, la forme et les moyens. Plusieurs pratiques et facteurs selon eux les y amènent progressivement : les dynamiques collectives menées au sein des pôles qui rassemblent et qui incitent à avoir une vision commune par pôle, le projet de coalition nationale au sein du pôle éducation, certaines OSC qui travaillent déjà en « mini-réseau », les renforcements de compétences des membres, les membres qui pratiquent déjà d'autres partenariats techniques et financiers en dehors du PCPA, la réunion de prospective organisée pour préparer la 2^{ème} phase. Enfin, l'idée d'un binôme chef de file « franco-tunisien » pour la 2^{ème} phase a été suggérée, avec un transfert progressif de certaines compétences vers les OSC tunisiennes pour que d'une part, au terme du PCPA ces dernières soient en capacité de coordonner les activités existantes et un éventuel futur programme et d'autre part, pour un meilleur équilibre des pouvoirs de décision dans l'esprit de la charte. Cette idée est encore en phase de discussion à l'heure actuelle.	
Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
Les membres du PCPA ont cultivé des pratiques tournées vers le futur, très positives :	

- La réunion de prospective des membres pour préparer la 2^{ème} phase du PCPA. - La culture de la vision, du réseautage, via les pôles. Ex : vers une Coalition Nationale Education dans le pôle éducation, des membres qui travaillent « en mini-réseau au local.	
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Potentiels :</u> - Les diverses compétences des membres sur différentes thématiques sont des grands potentiels à exploiter, dès maintenant, pour assurer le futur. Les membres souhaitent mettre en place une base de données de compétences. - Le transfert de compétences de la part du chef de file aux membres tunisiens est souhaité. - La ramification de Soyons Actifs/Actives dans plusieurs régions est également une vraie assise pour un rayonnement futur, une force à mobiliser post PCPA. <u>Leçons apprises :</u> - Il faut renforcer la capacité à nouer des partenariats durables.	La durabilité financière des OSC est encore un énorme défi. Non seulement les OSC sont jeunes, mais le cadre juridique est strict sur leur impossibilité de générer des revenus ; il y a une lacune juridique à combler. Les OSC restent donc beaucoup tributaires de financements, provenant essentiellement de bailleurs internationaux. Mais l'idée d'un jour mobiliser les fonds tunisiens n'est pas abandonnée. Accompagner les OSC tunisiennes à développer des compétences en animation de réseaux/de coalitions. Entraîner tous les membres dans la même dynamique en vue de la pérennité est une gageure avec le nombre élevé des membres, et les nouvelles OSC qui se sentent déjà à la traîne par rapport aux autres. Certains membres pensent que ce n'est pas nécessaire d'avoir tous les membres : une cinquantaine de membres en groupement formalisé serait déjà un succès post PCPA.
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	
L'Approche Orientée Changement (cf. fiche suivante)	

Témoignage : Mise en place de l'Approche Orientée Changement (AOC)
Une pratique innovante dans les PCPA

Selim Kharrat fait partie de l'équipe de 3 personnes qui a mis en œuvre l'AOC au PCPA Tunisie. Il nous raconte le déploiement de cette approche innovante au sein du PCPA.

L'objectif était de compléter le dispositif de suivi-évaluation classique du programme déjà en place ; si ce dernier sert à évaluer les résultats et objectifs atteints par le programme, l'AOC est plutôt qualitatif et est axé sur la mesure des changements au niveau des acteurs, de la société civile. « Le sujet » devient « l'objet » de suivi, ce qui est normal car le PCPA a vocation à renforcer celui-ci. Ainsi, c'est concrètement un outil de mesure du « degré de pérennité des acquis du PCPA » si l'on arrive à mesurer jusqu'à quel point et comment ce dernier a changé les OSC membres et la société civile tunisienne.

Le processus de déploiement de l'AOC a trois phases : le diagnostic du PCPA, puis la mise en œuvre et l'accompagnement.

Une des étapes essentielles de la mise en œuvre a été l'élaboration du référentiel de l'AOC en 2015, elle a été faite de manière participative. Il s'agissait d'abord de faire une analyse de la situation des OSC de la société civile tunisienne et des membres du PCPA, de les amener à formuler leur vision future de Soyons Actifs/Actives et de la société civile en général, et enfin d'identifier les défis à relever liés aux acteurs clés (membres du PCPA, populations cibles, parties prenantes, les relais et organismes intermédiaires,...) pour atteindre cette vision.

Il a fallu ensuite mettre en place les outils pour collecter les données, non seulement pour le dispositif AOC mais également pour le dispositif de suivi-évaluation classique. L'hypothèse a été confirmée : les deux outils sont bien complémentaires et insuffisants l'un sans l'autre. Les outils ont été testés sur un échantillon de membres. L'équipe exécutive a été accompagnée dans leur utilisation jusqu'au premier rapport d'AOC. Le suivi des changements se fait tous les 6 mois. L'équipe fait une agrégation des résultats issus des analyses et établit le rapport d'AOC. L'appropriation du dispositif s'est faite après un an et demi de pratique. L'accompagnement s'est fait ensuite à la carte.

Dans la pratique, l'AOC fait face à plusieurs défis :

1. La réticence et le point de vue négatif des OSC. Pour elles, c'est une charge de travail en plus, et la rigueur et la fréquence dans la collecte de données est difficile, notamment dans les OSC tunisiennes où il y a une tradition orale forte. Solutions : Il faut encore beaucoup d'explication, d'information, d'éducation sur l'AOC. L'imprégnation au dispositif se fait avec l'apprentissage. Choisir des OSC « jeunes » car elles s'approprient plus vite du dispositif. En revanche, les membres ont compris comment faire et savent faire avec les outils et les rapports une fois faits sont appréciés.
2. Le changement fréquent d'équipe est aussi un défi, l'appropriation est déjà longue en soi, et le turn-over ralentit l'appropriation du dispositif.
3. La mise en place du dispositif AOC a induit une ambition importante (mesure de changements sur les membres, etc.) mais le PCPA a peu de moyens : 2 chargés de suivi-évaluation pour une soixantaine d'OSC est très insuffisant. Au-delà d'un simple suivi, il faut un accompagnement des OSC pour être acteurs du suivi-évaluation.
4. Le diagnostic préalable à la mise en place de l'AOC a préconisé le resserrage des activités sur 2 pôles thématiques. Or, un 3^{ème} pôle, « démocratie locale et participative » est né quand même. Non seulement, le champ est élargi, mais en plus, il y a le nouveau « portage » par le pôle, versus directement par les OSC, que le dispositif doit prendre en compte dans son analyse.

Les résultats du suivi des changements de 2016 à 2019 publiés sont encourageants. Ils mettent en exergue les évolutions des acteurs dans leurs perceptions d'eux-mêmes, leurs comportements, leurs savoir-être, leurs relations entre eux, leurs positionnements en tant qu'acteurs de la société civile et face aux politiques sectorielles qui les concernent. Les résultats sont riches et instructifs pour le programme.

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
- L'approche participative est encore une fois de mise. - L'approche AOC a véritablement de construire la vision du programme sur les inégalités, les défis collectifs à relever, le rôle des différentes familles d'acteurs et les points de passage pour atteindre. En ce sens, il a été véritablement structurant pour démarrer le PCPA et devrait être utilisé pour chaque démarrage de PCPA.	-
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<u>Leçons apprises :</u> - Pour l'élaboration des outils, du référentiel, les membres ont été amenés à formuler leur vision (en 2015). À l'heure actuelle, que celle-ci a grandi dans leur esprit et continue à en faire : c'est vraiment un long cheminement. - L'appropriation de l'outil est longue. Son utilité n'est pas encore bien ancrée chez les membres : manque de rigueur dans la fréquence et la collecte de données,... mais surtout, lors de la réunion de travail, presque personne n'a parlé du dispositif AOC : ils n'ont fait aucun lien entre l'outil et l'appréciation de leur situation post PCPA dans laquelle pourtant beaucoup se projettent déjà.	- Moyens insuffisants pour réaliser l'ambition qu'a été assignée au dispositif AOC.

E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION

Au démarrage de la réunion de travail de capitalisation entre les membres de Soyons Actifs/Actives, ces derniers ont montré presque des parts égales d'intérêts sur les 5 thématiques lors d'appropriation de celles-ci.

Le PCPA Tunisie a mis en place de très bonnes pratiques dans la thématique pré-requis : les autodiagnostic réalisés au démarrage sont innovants et méritent d'être structurés et dupliqués, avec des formes d'accompagnement tout en renforçant l'approche apprenante et les bénéfices qui en découle en matière de responsabilisation et d'appropriation du PCPA. Tout le processus participatif et concerté initié a été très positif, confère un sentiment d'appartenance fort et une certaine « assurance » aux OSC qui y ont participé. Le revers de la médaille est le fait que cela semble créer une distance palpable vis-à-vis des nouveaux arrivants. Le PCPA Tunisie a aussi expérimenté dans un premier temps l'ouverture vers un large champ d'intervention axé sur la lutte contre toutes les inégalités. Cependant, la pratique a montré des besoins d'efficacité et d'impact fort et a conduit finalement à se concentrer sur des thématiques, à l'instar des autres PCPA. La pertinence du PCPA est en tout cas reconnue. Le bémol est la retenue de Soyons Actifs/Actives pour intervenir, interpellé ou agir de manière plus offensive, face aux problèmes sociopolitiques vécues par la population.

La charte est le socle des valeurs qui rassemblent les membres de Soyons Actifs/Actives et qui devraient renforcer leur membership. L'adhésion se fait par cooptation et parrainage de 2 membres : faire adhérer ceux qui ont les mêmes visions, et cette approche est défendue malgré le risque de l'entre-soi. Dans la pratique, la teneur de la charte ne semble pas être suffisamment connue et appliquée. C'est plutôt le processus très participatif à la genèse du PCPA qui a cimenté l'adhésion des OSC présentes à ce moment ; les nouvelles OSC peinent ainsi à s'intégrer. Heureusement, les pôles thématiques renforcent aussi les liens. Des efforts restent à faire pour consolider le membership.

La gouvernance au sein du PCPA Tunisie est très démocratique ; tellement démocratique au niveau du comité de pilotage qu'elle est lourde dans la pratique. La 2^{ème} phase est pour les membres l'occasion d'alléger cette « machine », mais aussi d'éclaircir les rôles et les responsabilités encore flous de toutes les instances : comité de pilotage, assemblée générale, équipe exécutive, OSC chef de file, pôle thématique. Solidarité Laïque souhaite se positionner comme un membre à part entière et cela contribue à l'équité et à la confiance dans la gouvernance, cela montre aussi une volonté d'intégration complète, très positive.

En termes de communication, le PCPA Tunisie, encore jeune, a pris le parti de mettre en avant son identité « Soyons Actifs/Actives », se détachant de l'instrument PCPA. La stratégie de communication adoptée n'a pas été appropriée par les membres, faute d'une meilleure animation. Malgré une communication forte en ligne, il doit encore gagner en visibilité au niveau national, peu présent sur les actualités brûlantes du pays. C'est à travers des relations fortes inter-PCPA que « Soyons Actifs/Actives » pourrait contribuer à la construction d'une identité commune du PCPA.

Enfin, pour la pérennité, bien qu'entrant seulement dans sa 2^{ème} phase, Soyons Actifs/Actives est résolument tourné vers le futur et prépare progressivement le post PCPA, après 2025. Les membres construisent leur vision d'une entité à partager, et sont conscients de la nécessité de travailler leurs potentiels pour l'atteindre. L'AOC mise en place en complément du dispositif de suivi-évaluation du PCPA est innovante et montre une volonté d'anticiper assez tôt et de mesurer les changements acquis par la société civile grâce au PCPA. Il est à noter cependant que durant la réunion, rares sont les membres qui ont fait allusion à cet outil dans ce sens : le but de l'outil n'est donc pas encore clair par les membres. L'idée d'avoir un binôme franco-tunisien en chef de file à l'avenir est lancée par les OSC tunisienne et en phase de questionnement. Au lendemain de cette réunion de travail de capitalisation, une réunion des membres pour co-construire la 2^{ème} phase de leur aventure est organisée. L'illustration de cette culture inculquée de la prospective incite les membres à vouloir prendre en main ce qu'ils ont construit grâce au PCPA.

Réunion de travail Pays – Capitalisation transversale des PCPA

AGENDA

Objectifs :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (pour avoir plus tard un guide des pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants).

Durée : 1 jour

8h30 : Accueil des participants - enregistrement

9h00 : Ouverture de la réunion de travail : introduction et bienvenue. Présentation des participants.

9h15 : Présentation des objectifs de la réunion de travail

9h30 : Présentation et appropriation des 5 thématiques de capitalisation

10h00 : Partage des pratiques et des expériences

11h00 : Pause-café

11h15 : Partage des pratiques et des expériences (suite)

12h30 : Pause déjeuner

14h00 : Analyse des pratiques et des expériences

16h00 : Formulation des réponses aux questions de capitalisation, appropriation des éléments du discours partagé

17h00 : Clôture de la réunion de travail : Résumé des résultats de la journée et présentation succincte des prochaines étapes du processus de capitalisation