



International  
Labour  
Office  
Geneva

## FINAL REPORT

Code du projet BIT :           Projet code : M25005161872  
  (TC Symbol) : TUN1402MNOR

Titre du projet BIT :           Promotion du dialogue social et renforcement de la  
  gouvernance du travail en Tunisie (Phase II)

Bureau administratif du  
BIT :                               Bureau de l'OIT à Alger

Durée du projet :               24 mois

Date de début :                 01/01/2015 (Effective 1 Mai 2015)

Date de fin :                    31/12/2016 (Effective 30Avril 2017)

Donateur et budget:           NOK 9M (USD 1,331M) Gouvernement de Norvège

Gestion de l'évaluation :     Rosa Benyounes

Équipe d'évaluation :         Ana María García Femenía  
  Ibtissem Jouini

Date:                             17 Juin 2017

## TABLE DES MATIÈRES

MOTS DE REMERCIEMENTS.....	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIVE .....	4
1. LISTE DES ACRONYMES .....	8
2. DESCRIPTION DU PROJET .....	9
3. OBJECTIFS, MANDAT ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION .....	12
4. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	13
3. RESULTATS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE CRITERE D'ÉVALUATION .....	15
5.1. Pertinence.....	15
5.2. Validité de la conception.....	17
5.3. Avancement du projet et son efficacité.....	19
5.4. Efficience de l'utilisation des ressources .....	28
5.5. Efficacité des mécanismes de gestion.....	30
5.6. Orientation vers l'impact et durabilité.....	31
CONCLUSIONS.....	32
RECOMMANDATIONS.....	35
LES LEÇONS APRISES ET LES BONNES PRATIQUES EMERGENTES .....	38
4. ANNEXE I: MATRICE D'ÉVALUATION .....	41
5. ANNEXE II:LISTE DES DOCUMENTS .....	50
6. ANNEXE III: PROGRAMME DE LA MISSION D'ÉVALUATION.....	53
7. ANNEXE IV: LISTE DES PARTIES PRENANTES CONSULTÉS .....	56

## MOTS DE REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation remercie le personnel du Bureau de l'OIT à Alger pour les pays du Maghreb pour l'encadrement et les dispositions prises afin de faciliter le travail de l'équipe. Nous remercions particulièrement Mme Rosa Benyounes, Chargée de programmes et de l'évaluation et Mme Louiza Belkhiri, Assistante aux programmes.

Des remerciements spéciaux sont adressés à Mme Samia Chouba, Point Focal du BIT en Tunisie et Chef du projet dialogue social, nous lui sommes reconnaissantes pour les efforts fournis afin d'organiser les réunions avec les parties prenantes et cela dans les meilleures conditions possibles, de fournir la documentation utile et de communiquer l'information demandée dans les meilleurs délais.

Nous exprimons également nos remerciements aux représentant(e)s des mandants tripartites (le Gouvernement de la Tunisie, l'UGTT et l'UTICA) pour leur disponibilité et le partage de leurs points de vue et opinions en toute clarté et transparence, ils nous ont notamment aidés à mieux comprendre le contexte, les défis et les opportunités de leur participation respective dans l'élaboration et l'exécution du projet.

Nous présentons également des remerciements à Mme Reidun B. Andersen, Vice- consul honoraire de la Norvège en Tunisie et à M. Diego Zorrilla, Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement en Tunisie et à Mme Aida Robbana, Coordination Nations Unies Tunisie. Nous leur sommes reconnaissantes pour le temps alloué aux réunions et le partage de leur opinion sur la pertinence et les défis relatifs à la mise en œuvre du projet.

Finalement, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes, qui figurent dans la liste des personnes consultées, qui nous ont dédiés du temps et qui ont généreusement partagés leur expérience et répondu à toutes nos questions.

Le projet **Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie** a été conçu en vue de consolider les résultats obtenus auparavant à terme de la phase I du projet et soutenir le dialogue tripartite en Tunisie autour des domaines prioritaires de la réforme socio-économique stipulés dans le contrat social (CS), document qui a été signé par le Chef du gouvernement, la présidente de l'UTICA et le secrétaire général de l'UGTT à l'Assemblée Nationale Constituante (ANC) et cela en présence des membres du gouvernement, des membres de l'ANC, des partis politiques et du Directeur Général de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

En ce qui concerne la phase I du projet (2012-2014), sa mise en œuvre avait comme finalité l'appui des partenaires tripartites jusqu'à la signature du contrat social. Dans une large mesure, les grandes sections de ce texte fondateur représentent la feuille de route des réformes économiques et sociales de la nouvelle Tunisie, en l'occurrence : la croissance économique et développement régional ; la formation professionnelle et l'emploi ; les relations professionnelles et le travail décent ; la protection sociale ; l'institutionnalisation du dialogue social.

Par conséquent, la phase II du projet appuie les travaux des cinq sous-commissions tripartites créées pour la mise en œuvre du contrat social, à savoir : la sous-commission de la croissance économique et développement régional (Axe 1 du CS) ; la sous-commission des politiques de l'emploi et la formation professionnelle (Axe 2 du CS) ; la sous-commission de relations professionnelles et le travail décent (Axe 3 du CS) ; la sous-commission de la protection sociale (Axe 4 du CS), et ; la sous-commission de l'institutionnalisation du dialogue social (Axe 5 du CS).

Par ailleurs, cette évaluation indépendante poursuit deux objectifs principaux :

- i) Donner une appréciation indépendante du progrès réalisé vers l'atteinte des trois résultats dans le cadre du projet ; l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et les indicateurs de réalisation ; l'appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies ; l'appréciation des accords de partenariat, contraintes et opportunités ;
- ii) Fournir des recommandations pour une nouvelle phase du projet (phase III) ou éventuellement d'un nouveau projet en termes de stratégie, d'arrangement institutionnels, et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

Quant aux principaux destinataires de l'évaluation sont le gouvernement de Norvège en tant que donateur, le gouvernement de la Tunisie comme pays bénéficiaire, le BIT et ses mandants comme exécuteurs du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées, notamment, le BIT et le personnel impliqué dans le projet (CO-Alger, les départements du BIT au siège, en particulier le département Gouvernance et Tripartisme).

L'approche adoptée et les principes suivis dans le cadre de cette évaluation sont en étroite adéquation avec les lignes directrices d'évaluation présentées au niveau des principes

directeurs de l'évaluation basée sur les résultats du BIT<sup>1</sup>. De plus, les questions d'évaluation proposées, issues des termes de références, ont été incorporées dans la matrice qui englobe les critères de jugement, les indicateurs d'évaluation et les sources d'information. La matrice est la composante centrale de la méthodologie de l'évaluation et a servi de base pour l'élaboration d'outils de collecte de données. En outre, les outils élaborés de collecte de données sont principalement : une revue documentaire, des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes face à face ou à travers Skype et l'observation participante. Par ailleurs, la matrice assure une intégration de la question Genre notamment avec l'adoption d'indicateurs spécifiques. Les méthodes de collectes de données ont été triangulées de manière à considérer les différents points de vue et les intérêts des parties prenantes, destinataires et utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation, qui sont : les bénéficiaires, les gestionnaires de projet, les autorités nationales, les partenaires sociaux, les consultants, etc.

En premier lieu, il est à signaler que le projet est tout à fait pertinent en Tunisie car il répond aux besoins du pays en termes de dialogue national après la révolution du 14 janvier 2011. Les mandants nationaux ont été associés à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet car le projet s'inscrit dans le cadre du « Contrat Social » qui a été assimilé à un PPTD. Les mandants nationaux se sont appropriés à la fois du concept et de l'approche du projet. L'équipe d'évaluation a pu noter que les trois mandants du BIT en Tunisie montrent un bon niveau d'implication à la mise en œuvre et au suivi du projet. Néanmoins, différents degrés d'engagement des parties prenantes ont été observés en relation avec les différentes composantes du projet. Par ailleurs, Le projet a contribué à la réalisation des objectifs de l'UNDAF liés à la réforme du système de protection sociale d'une part et d'autre part aux objectifs de la coopération norvégienne en Tunisie.

En second lieu, la conception du projet a été guidée par la nécessité de répondre à un accord institutionnel entre le BIT et les mandants tripartites Tunisiens pour soutenir le contrat social comme futur PPTD dans le pays. Toutefois, cette assimilation entre le contrat social et le projet montre des éléments de faiblesse ; en effet, le document de projet comprend un cadre logique avec une chaîne de résultats et des cibles pas très bien ficelés, ainsi qu'un faible lien de causalité entre les activités et les résultats. Les facteurs de risques identifiés pendant le développement du projet n'ont pas abouti à des changements stratégiques car le projet a été limité dans sa conception par sa relation étroite avec le contrat sociale.

En ce qui concerne la question Genre, le projet n'a pas de stratégie adaptée matérialisée dans un plan d'action inclus dans la l'élaboration et la mise en œuvre du projet de dialogue social. De même, cet aspect n'apparaît pas dans les plans d'action des sous-commissions thématiques du contrat sociale.

D'une manière générale, le projet a été efficace parce qu'il a réussi à parvenir à un consensus sur un document PPTD autour du contrat social. Nonobstant, les objectifs prévus dans le document de projet ne sont pas atteints tels qu'ils avaient été décrits dans le cadre logique et cela parce qu'ils ont été établis d'une manière très ambitieuse quant à la recherche de changements spécifiques au niveau des politiques publiques. Le projet a malgré cela produit diverses études qui ont fourni aux partenaires sociaux des pistes de réflexions et des recommandations qui pourraient servir à la mise en place des réformes par la suite.

---

<sup>1</sup>ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations/International Labour Office, Evaluation Unit (EVAL) – Second edition – Geneva: ILO, 2013.

Par ailleurs, le projet a soutenu diverses actions qui ont abouti à dresser un diagnostic et à formuler des recommandations pour réformer le système actuel de la protection sociale, la finalité étant de rétablir l'équilibre financier des caisses de sécurité sociale. Une des réalisations les plus importantes a été l'approbation des données statistiques et des chiffres, sujet de débat entre les parties prenantes. En effet, cela a permis de construire un consensus autour des différentes discussions au sein du sous-comité de protection sociale.

D'autre part, des actions de renforcement de capacités ont été réalisées au profit des décideurs et des experts des caisses de sécurité sociale dans le domaine du leadership et de GAR, ces formations ont été très bien valorisées par les bénéficiaires. Ces actions de renforcement des capacités aideront les partenaires sociaux, dans un stade ultérieur, dans le processus de mise en œuvre des réformes, et ont été signalés par la majorité des partis prenantes comme une très bonne pratique de la part du projet.

En ce qui concerne l'institutionnalisation du dialogue social, la loi pour la création du Conseil a été adoptée en juin 2015 par le Conseil des Ministres et en ce moment elle est toujours en pourparlers à l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP). Ce projet de loi peut être considéré comme un des principaux produits du projet. Il a été retardé en outre par la question des critères de la représentativité ainsi que par le retard de son débat au sein de l'ARP.

En termes d'efficience, certaines activités ont connu des retards liés à la dynamique du contrat social et de ses diverses sous-commissions. La nécessité d'obtenir l'accord préalable des mandants sur presque toutes les décisions liées au projet a soulevé des défis importants en termes de délais. En outre, le projet a décidé de conclure des accords d'exécution avec divers organismes afin d'accélérer le processus d'embauche et le développement des produits. La stratégie de la répartition des ressources du projet entre les différents partenaires, a contribué à de prime abord à un bon niveau de *delivery rate*, mais à tout prendre, elle a sapé parfois l'appropriation tripartite de la part des différents partenaires.

Par ailleurs, le projet a compté sur un comité de pilotage (COPIL) pour diriger la gestion du projet, ce comité s'est réuni seulement trois fois pendant toute la durée du projet. À un certain moment le COPIL s'est assimilé au group tripartite du CS. La relation et le *modus operandi* entre le groupe tripartite du CS et les différents travaux des sous-commissions n'est pas claire aux yeux des différentes parties prenantes.

Le projet a des bons résultats par rapport à son orientation vers l'impact et la durabilité. Les capacités nationales des acteurs concernés ont été renforcées dans le sens d'une amélioration des connaissances et des compétences individuelles requises pour promouvoir le dialogue social et pour renforcer la gouvernance du travail. A cet effet, toutes les activités du projet ont été ancrées dans des espaces institutionnels nationaux dans le contrat social.

Le projet a contribué à la réalisation de ses trois objectifs spécifiques qui ont été énoncés d'une manière très ambitieuse dans le document de projet. Il est indéniable que les produits, les études et les activités menés aideront les autorités tunisiennes à atteindre ces objectifs dans le futur. Cependant, Il est primordial que la phase d'étude puisse conclure pour donner place à l'action politique.

Le projet a renforcé un environnement propice vers des résultats durables en relation au dialogue sociale car il a contribué avec le projet de lois du conseil de dialogue social, avec des

propositions des politiques accordées entre le gouvernement et les partenaires sociaux et aux attitudes des membres du gouvernement et l'administration ainsi que partenaires sociaux plus disposés au dialogue.

Un des éléments détectés qui aurait pu améliorer l'orientation vers l'impact du projet est lié à la décentralisation administrative actuellement en cours en Tunisie.

En ce qui concerne la promotion de l'emploi, l'impact et la durabilité du projet auraient pu être améliorés par le biais d'une intégration plus accentuée au niveau des différents mécanismes de coordination au sein du système de Nations Unies en Tunisie, en effet, il existe plusieurs organismes qui travaillent dans ce domaine et la concertation des efforts aurait pu aider à booster la question de la promotion de l'emploi.

La troisième phase du projet gagnerait à concentrer son action sur le renforcement institutionnel du dialogue social, et notamment le renforcement des acteurs du dialogue. Il s'avère nécessaire d'introduire une formation sur les techniques de négociation pour toutes les parties prenantes. La formation devrait être tripartite avec le même nombre de participants pour chaque partie prenante. A cette fin, un(e) expert(e) en technique de négociation qui puisse y contribuer devrait être identifié en Tunisie.

La troisième phase du projet devrait aussi centrer son action sur le renforcement institutionnel du dialogue social dans le cadre du Conseil National du Dialogue Social, à cet égard, un appui spécifique devrait être fourni par les départements techniques du BIT. Le projet devrait bénéficier des expériences et des leçons tirées d'autres projets de renforcement de dialogue social qui ont eu lieu dans d'autres pays, ainsi que des missions techniques de spécialistes de dialogue social du BIT.

En ce qui concerne la formation des partenaires sociaux en matière de dialogue social, il serait essentiel d'associer le Centre de Formation de l'OIT à Turin ainsi que pour des actions de benchmarking. Connaître l'expérience des pays voisins (et pas seulement des pays européens) serait essentiel pour renforcer l'apprentissage par les pairs (*peerlearning*).

Le personnel recruté pour travailler dans la troisième phase du projet devrait idéalement avoir une expérience de travail dans une institution de dialogue social et recevoir en plus une formation spécifique dans les techniques de négociation et le règlement des conflits. Le personnel devrait aussi recevoir une formation spécifique au sein du Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) à Genève.

Il est fortement recommandé d'introduire une perspective Genre dans la troisième phase du projet dès sa conception. Une option pourrait être de créer au sein du Conseil pour le dialogue social une commission de travail spécifique pour aborder les questions relatives aux femmes. Il y a des expériences pertinentes, telles que celles des conseils économiques et sociaux – comme par exemple le Conseil Economique et Social de l'Espagne - qui pourraient être une source d'inspiration pour les partenaires sociaux.

Pour renforcer la durabilité des résultats, en ce qui concerne la mise en marche du CNDS, il est primordial de fournir plus d'efforts afin d'associer les parlementaires aux activités principales autour de sa création ce qui pourrait consolider l'appropriation du projet par ces derniers. D'un autre côté, il est nécessaire de chercher d'autres fonds afin de poursuivre le

développement des objectifs de croissance économique / création d'emploi et de renforcement de la protection sociale (Axes 1,2,3,4 du CS).

Dans le but d'améliorer l'efficacité de leur participation aux différents groupes tripartites, il est recommandé d'examiner les différents mécanismes de représentation que l'UTICA possède dans les différentes sous-commissions liées au CS et d'établir une certaine cohérence avec l'organisation interne de l'UTICA. Il est également recommandé de rechercher des formules d'association avec CONECT, la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie, afin d'avoir une présence dans toutes les régions du pays.

Pour finir, le projet gagnerait à tisser des relations avec des initiatives internes et externes au BIT. D'une part, il est recommandé d'améliorer la capacité de coordination des différents projets existants en Tunisie en établissant des synergies dès leur phase de conception. D'autre part, il faudrait améliorer les mécanismes de coordination au sein du système des Nations Unies. Par exemple, le BIT pourrait participer plus activement dans les différents mécanismes de coordination dans le domaine de la protection sociale, le développement économique et de l'emploi. Ceci pourrait contribuer à une plus grande cohérence de l'agenda des Nations Unies, notamment dans le contexte de décentralisation en cours dans le pays.

## 1. LISTE DES ACRONYMES

ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
ARP	Assemblée de Représentants du Peuple
ATIT	Alliance Tunisienne pour l'Intégrité et la Transparence
BIT	Bureau International du Travail
CLRS	Cadre Logique des Réformes Structurelles
CNFCPP	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle
CNRPS	Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNAM	Caisse Nationale d'Assurance-Maladie
CONECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
COFIL	Comité de Pilotage
CRES	Centre de Recherches et d'Etudes Sociales
CS	Contrat Social
GAR	Gestion Axées sur les Résultats
CSEPPPR	Coordination et Suivi d'Exécution des Projets Publics et Programmes Régionaux
DG	Directeur/Directrice Général
DGCSEPPPR	Direction Général de Coordination et Suivi d'Exécution des Projets Publics et Programmes Régionaux



ITCEQ	Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MDICI	Ministère de Développement de L'Investissement et de la Coopération Internationale
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
NIT	Normes Internationales du travail
PDFT	Principes et droits fondamentaux du travail
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décent
SNPS	Socle nation de protection sociale
TdR	Termes de Reference
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNDAF	United Nations Développement Assistance Framework
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

## 2. DESCRIPTION DU PROJET

1. Le projet **Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase II)** est un projet financé par le gouvernement de la Norvège sur une durée de deux ans (janvier 2015 - décembre 2016, prolongée au 30 avril 2017) avec une enveloppe globale de NOK 9 millions. La phase II n'a commencé réellement qu'à partir du 1<sup>er</sup> mai 2015, à la clôture de la phase I du projet le 30 avril 2015. La couverture géographique du projet est nationale (Tunisie), la durée du projet est de 01/01/2015 au 30/04/2017 (initialement au 31 /12/2016). Le budget est 1.130.853 USD donnés par le gouvernement de Norvège.

2. Le projet a été conçu pour consolider les résultats obtenus durant la phase I du projet et soutenir le dialogue tripartite autour des domaines prioritaires de la réforme socio-économique en Tunisie stipulés dans le contrat social (CS), document signé par le Chef du gouvernement, la présidente de l'UTICA et le secrétaire général de l'UGTT à l'Assemblée Nationale Constituante (ANC) en présence des membres du gouvernement, des membres de l'ANC, des partis politiques et du Directeur Général de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

3. La phase I du projet (2012-2014) était concentré à appuyer les partenaires tripartites jusqu'à la signature du contrat social. Dans une large mesure, les grandes sections de ce texte fondateur représentent la feuille de route des réformes économiques et sociales dans la nouvelle Tunisie: Croissance économique et développement régional; Formation professionnelle et emploi; Relations professionnelles et travail décent; Protection sociale; Institutionnalisation du dialogue social.

4. Le projet **Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase II)** appuie donc les travaux des cinq sous-commissions tripartites créées pour la mise en œuvre du contrat social, en occurrence :

- √ La sous-commission de la croissance économique et développement régional (Axe 1 du CS)
- √ La sous-commission des politiques de l'emploi et la formation professionnelle (Axe 2 du CS)
- √ La sous-commission de relations professionnelles et le travail décent (Axe 3 du CS)
- √ La sous-commission de la protection sociale (Axe 4 du CS)
- √ La sous-commission de l'institutionnalisation du dialogue social (Axe 5 du CS)

5. Il est important de noter que le contrat social et son plan d'action fournissent le cadre stratégique adéquat de la coopération entre la Tunisie et le BIT et que ce cadre alimente le programme pays pour le travail décent (PPTD) en cours de finalisation. La Tunisie, qui connaît une dynamique politique et socio-économique, est le seul pays de la région qui a été sélectionné pour faire partie d'un groupe de pays à l'échelle internationale qui vont bénéficier d'un accompagnement et d'un traitement spécial pour qu'ils atteignent leurs objectifs. Le bureau de l'OIT à Alger pour les pays du Maghreb est tenu de présenter au Conseil d'Administration du BIT des rapports périodiques sur l'activité du bureau en Tunisie mettant en relief l'état d'avancement des projets et la contribution du Bureau à la mise en œuvre des réformes adoptées par le pays.

6. Selon le document de projet *"Le projet assurera également la coordination entre l'ensemble du programme de l'OIT en Tunisie (actuellement 9 projets) afin d'assurer l'alignement du programme de l'OIT avec la mise en œuvre du contrat social. Le coordonnateur du projet actuel (couvrant le secteur du dialogue social), avec l'appui par conséquent, des deux coordinateurs techniques pour les objectives 1 et 2 (respectivement de croissance et d'emploi et de protection sociale et de relations professionnelles,) agiront donc comme modérateurs des autres projets de l'OIT, des cinq commissions du contrat social et d'autres groupes de parties prenantes pertinentes ».* Cette relation entre le contrat social et le PPTD a eu un effet important sur le Project sujet de cette évaluation comme nous allons l'exposer par la suite.

7. Les objectifs et les résultats attendus de la deuxième phase du projet sont mis en reliefs dans le tableau suivant :

Objectifs	Résultats attendus
<b>Un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi est lancé (Axes 1</b>	Une stratégie pour l'économie et l'emploi a été élaborée et soumise aux cabinets des ministres
	Le Ministère de l'Emploi et de la

<b>et 2 du contrat social)</b>	formation professionnelle réforme ses structures et adopte des outils techniques clés pour améliorer sa pertinence et son efficacité
<b>Le système de sécurité sociale existant est préservé et consolidé sur la base des principes d'universalité et de distribution, et la couverture de la sécurité sociale dépassera le seuil des employés formels (Axes 3&amp; 4 du Contrat Social)</b>	Des recommandations tripartites concernant une révision complète du système de sécurité sociale existant (retraites et santé) sont préparées La couverture de la protection sociale est prolongée
<b>Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil de dialogue social et des organisations tripartites renforcées (Axe 5 du contrat social)</b>	Le code du travail et d'autres instruments législatifs clés régissant le monde du travail sont réformés Les capacités des acteurs tripartites et des membres du Conseil de dialogue social (une fois établi) renforcées Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'atténuation et la résolution des conflits du travail sont améliorées

8. Le projet a des liens avec le PPTD car il appuie la réalisation des résultats de pays suivants :

<b>TUN102-</b> Les capacités institutionnelles sont renforcées pour la promotion de politiques et de programme d'emploi et pour l'amélioration des systèmes d'information et d'analyse du marché du travail en faveur de l'emploi décent ;
<b>TUN126 -</b> les capacités des institutions de la sécurité sociale sont renforcées pour améliorer et étendre la couverture sociale et les services fournis aux groupes vulnérables.
<b>TUN901 -</b> renforcement des capacités du Ministère en charge du travail en matière d'administration et d'inspection du travail.
<b>TUN801-</b> renforcement institutionnel des organisations des employeurs
<b>TUN802-</b> renforcement institutionnel des organisations des travailleurs

9. Le projet est géré par trois coordinateurs nationaux (dont une coordinatrice principale) basés au Bureau du projet à Tunis ; à partir de la mi-juillet 2016 l'équipe de projet a été réduite à 2 coordinateurs nationaux; la coordinatrice principale rend compte au directeur du Bureau de l'OIT à Alger. La coordinatrice est responsable principale de la mise en œuvre du programme, la supervision du personnel, l'affectation des budgets du programme, la préparation des rapports d'avancement et l'entretien des relations avec les partenaires institutionnels du programme. Elle est

également responsable de la collecte d'informations nécessaires et le développement des plans de travail préliminaires. Le *backstopping* technique de ce projet a été confié au département de la Gouvernance et du tripartisme (BIT Genève).

10. Le comité national tripartite de pilotage du projet composé de représentants du Ministère des Affaires Sociales, du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, de l'UGTT et de l'UTICA est mis en place pour jouer le rôle de structure de gouvernance globale au niveau national. Ce comité a la même composition que le groupe de travail tripartite du contrat social.

### 3. OBJECTIFS, MANDAT ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION

11. Cette évaluation indépendante poursuit deux objectifs principaux :

- iii) Donner une appréciation indépendante du progrès réalisé vers l'atteinte des trois résultats dans le cadre du projet ; l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et les indicateurs de réalisation ; l'appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies ; l'appréciation des accords de partenariat, contraintes et opportunités ;
- iv) Fournir des recommandations pour une nouvelle phase du projet (phase III) ou éventuellement d'un nouveau projet en termes de stratégie, d'arrangement institutionnels, et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

12. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le gouvernement de Norvège en tant que donateur, le gouvernement de la Tunisie comme pays bénéficiaire, le BIT et ses mandants comme exécuteurs du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées, notamment, le BIT et le personnel impliqué dans le projet (CO-Alger, les départements du BIT au siège, en particulier le département Gouvernance et Tripartisme). Le processus d'évaluation a été participatif. Le BIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront de façon appropriée les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

13. En outre, les termes de références stipulent une série de questions reflétant les préoccupations du BIT en matière d'évaluation et qui peuvent s'articuler autour des critères suivants :

- i) la pertinence et l'adéquation stratégique
- ii) la validité de la conception
- iii) l'avancement du projet et son efficacité
- iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources
- v) l'efficacité des mécanismes de gestion
- vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT

14. La liste principale des questions clefs d'évaluation présentées au niveau des termes de références a été intégrée dans la matrice d'évaluation et dont le contenu a été structuré sous forme de questions d'évaluation et d'indicateurs.

#### 4. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

##### **Equipe d'évaluation :**

15. Une gestionnaire de l'évaluation du BIT est en charge de la coordination de l'évaluation et la personne de liaison entre l'équipe d'évaluation et l'équipe du projet ainsi qu'avec les parties prenantes du projet. L'équipe d'évaluation indépendante est composée d'une consultante nationale en évaluation et une consultante internationale, chef d'équipe, comptant plus de dix ans d'expérience dans l'évaluation de projets de coopération technique financés par le BIT, la Commission Européenne, et d'autres donateurs internationaux.

##### **Approche**

16. L'approche adoptée et les principes suivis dans le cadre de cette évaluation sont en étroite adéquation avec les lignes directrices d'évaluation présentés au niveau des principes directeurs de l'évaluation basée sur les résultats du BIT<sup>2</sup>. En outre, l'évaluation est mise en œuvre selon les politiques et procédures standards de l'OIT. Le BIT adhère aux normes et standards d'évaluation du groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et également aux critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'OCDE en matière d'évaluation de l'assistance au développement.

17. Les questions d'évaluation proposées, issues des termes de références, ont été incorporées dans la **Matrice** qui englobe les critères de jugement, les indicateurs d'évaluation et les sources d'information (voir Annexe 1). La matrice est la composante centrale de la méthodologie de l'évaluation et a servi de base pour l'élaboration d'outils de collecte de données. La matrice d'évaluation reflète d'une manière détaillée l'approche pour la collecte de données et le chemin à travers lequel les questions d'évaluation ont été répondues. Les outils élaborés de collecte de données sont principalement : une revue documentaire, des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes face à face ou à travers Skype et l'observation participant. Par ailleurs, la matrice assure une intégration du genre à travers les questions d'évaluation, notamment avec des indicateurs spécifiques -basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets

---

<sup>2</sup>ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations/International Labour Office, Evaluation Unit (EVAL) - Second edition - Geneva: ILO, 2013.

(Septembre, 2007)- ce qui a permis une analyse pertinente de la composante genre dans le cadre du projet.

18. Triangulation : les méthodes de collectes de données ont été triangulées de manière à considérer les différents points de vue et les intérêts des parties prenantes, destinataires et utilisateurs de l'évaluation. Les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour l'ensemble des questions d'évaluation et cela afin d'assurer la crédibilité et la validité des résultats. Par conséquent, les éléments factuels étaient basés sur le contraste de l'information provenant de différentes sources: l'analyse des documents, des entretiens (individuels et de groupes). Dans ce dernier cas, la triangulation a été appliquée au contraste de l'information collectée des parties prenantes qui ont des intérêts différents envers le projet: les bénéficiaires, les gestionnaires de projet, les autorités nationales, les partenaires sociaux, les consultants, etc.

### **Méthodologie de collecte et d'analyse des données**

19. L'évaluation a inclus les outils suivants de collecte de données:

1. *Revue documentaire* des documents pertinents concernant la performance et le progrès réalisé dans le cadre du projet. Cela inclut : le document initial du projet, les rapports de suivi, l'évaluation finale de la phase I du projet, le document cadre des résultats révisé, le plan de suivi et évaluation, la gestion intégrée de connaissance du projet, etc.<sup>3</sup>.
2. Entretiens semi-directifs : l'équipe d'évaluation a conduit des entretiens semi-directifs et en face à face avec les parties prenantes clés du projet : mandants tripartites, l'Ambassade de la Norvège (Donateur), partenaires chargés de la mise en œuvre, bénéficiaires directes des activités, les experts du BIT et le personnel du projet, participants et bénéficiaires des activités en Tunisie, etc. Quatre groupes de discussions ont eu lieu en l'occurrence avec la Direction Générale de coordination et suivi d'exécution des projets publics et programmes régionaux (DGCSEPPPR), avec la Direction Générale de la Sécurité Sociale en présence de représentants des caisses de sécurité sociale, avec la Direction Générale du Travail et avec l'UTICA.

20. Un total de 23 personnes (6 femmes et 17 hommes) a été interviewé durant le processus d'évaluation. La liste complète des parties prenantes interrogées peut être consultée au niveau de l'Annexe 4.

21. Type d'entretiens : l'équipe d'évaluation a structuré les entretiens selon un guide d'entretien. Bien que les questions d'évaluation puissent être assez détaillées, les consultantes en évaluation les ont adaptées ainsi elles ont ajouté des questions si cela a été jugé nécessaire et d'une manière consistante avec la nature semi-directive des

---

<sup>3</sup> Voir la liste des documents consultés au niveau de l'Annexe II.

entretiens. Afin d'optimiser l'utilisation du temps, l'accent mis aux différentes questions a présenté des variations, aussi et dans la même logique, un niveau d'importance a été assigné à chacune des questions.

1. *Observation Participant* : L'équipe d'évaluation a participé à l'atelier de validation du document du PPDT le mardi 2 mai en Tunisie.
2. *La mission sur le terrain* : La mission sur le terrain a été effectuée par l'équipe d'évaluation du 1<sup>er</sup> au 5 mai 2017. L'agenda final de la mission est incluse au niveau de l'Annexe 3.

### 3. RESULTATS IDENTIFIÉS POUR CHAQUE CRITERE D'ÉVALUATION

#### 5.1. Pertinence

22. Le projet « Promotion du dialogue social et de la gouvernance du travail » est tout à fait pertinent en Tunisie car il répond aux besoins du pays en termes de dialogue national après la révolution du 14 janvier 2011. La Tunisie s'est inscrite depuis la révolution dans une période de reconstruction nationale où les relations entre les partenaires sociaux, le gouvernement et la société civile ont été appelées à trouver des bases institutionnelles nouvelles.

23. La Constitution du 27 janvier 2014 impulse des mutations politiques, économiques et sociales importantes. Le pluralisme syndical est devenu une réalité sur le terrain. Dans ses articles 35 et 36, la Constitution a conforté les porteurs de cette nouvelle dynamique en stipulant que « la liberté de constituer des syndicats est garantie » et « le droit syndical est garanti y compris le droit de grève ». En même temps elle a vu disparaître une ancienne institution de dialogue social, le Conseil Economique et Social. Le projet objet de cette évaluation a essayé de contribuer (entre autres) à une nouvelle institutionnalisation du dialogue social ainsi qu'un nouveau scénario de la représentation des partenaires sociaux. Ce nouveau scénario devrait être cohérent avec la nouvelle réalité démocratique du pays ainsi qu'avec les normes internationales du travail à l'égard de la liberté d'association et du pluralisme syndical.

24. Les mandants nationaux ont été associés à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet car le projet s'inscrit dans le cadre du « Contrat Social ». Le contrat social, conclu entre le Gouvernement tunisien, l'UGTT et l'UTICA, le 14 janvier 2013 – date qui correspond au deuxième anniversaire de la révolution-, constitue la continuité du dialogue national dans sa dimension sociale. Il souligne l'importance du dialogue social dans la stabilité du marché de l'emploi et dans le renforcement du travail décent. Son but est, non seulement d'appuyer le processus démocratique, de consacrer la stabilité du pays au service du développement durable, mais aussi d'instaurer une justice sociale entre les différentes classes sociales et entre toutes les régions de la Tunisie.

25. Les objectifs, les produits et les activités correspondent aux besoins des mandants nationaux car le projet a été conçu comme un programme d'appui pour aboutir aux contenus du contrat social. Les mandants nationaux se sont appropriés du concept et de l'approche du projet. Les trois mandants du BIT en Tunisie montrent un bon niveau d'implication à la mise en œuvre et au suivi du projet. Cependant, il est à noter qu'il existe différents degrés d'engagement de la part des parties prenantes en ce qui concerne les différentes composantes du projet, ce qui sera analysé plus en détail dans la suite de ce rapport, mais en tout cas cela ne diminue pas le niveau d'engagement élevé observé par tous les acteurs autour du processus global pris en charge par le projet.

26. Le projet contribue à la réalisation des objectifs de l'UNDAF qui prévoit les trois résultats suivants pour la période 2015-2019<sup>4</sup>:

- Gouvernance démocratique
- Modèle économique, inclusif, durable et résilient
- Protection sociale et accès équitable aux services sociaux de qualité.

27. Le projet a contribué notamment aux résultats de l'UNDAF liés à la réforme du système de protection sociale, en facilitant le dialogue social et en renforçant la gestion de son processus. Il a aussi contribué au développement et à l'intégration de nouveaux outils de mesure et d'analyse de la pauvreté, de la vulnérabilité et de l'inégalité, en matière d'approche basée sur les droits de l'homme, et de gestion axée sur les résultats à travers les différentes formations soutenues par le projet.

28. Le projet répond aux besoins inclus dans le Plan National du Développement 2016-2020 qui dans un chapitre lié à la promotion du dialogue social inclut le développement du dialogue et des relations professionnelles dans l'entreprise, la réforme du système de protection sociale, et l'instauration d'une plateforme de protection sociale. Finalement c'est important de noter en termes de pertinence que le contrat social et son plan d'action sont en ce moment le cadre stratégique de la coopération entre la Tunisie et le BIT dont le cadre a déjà été assimilé également à un programme pays pour le travail décent PPTD.

29. Le projet est complémentaire et cohérent en termes d'objectifs avec d'autres programmes et projets du BIT en cours en Tunisie. Il faudrait mettre en exergue que les différents projets du BIT sont intégrés dans le cadre de la mise en œuvre du contrat social qui constituera l'essence du PPTD de la Tunisie. Par contre, des activités conjointes entre des différents projets du BIT en Tunisie n'ont pas pu être identifiées pendant la période couverte par l'évaluation. Il y a un bon partage d'information mais la coordination entre les projets reste encore faible du point de vue programmatique. Le projet montre aussi une faible approche de genre.

---

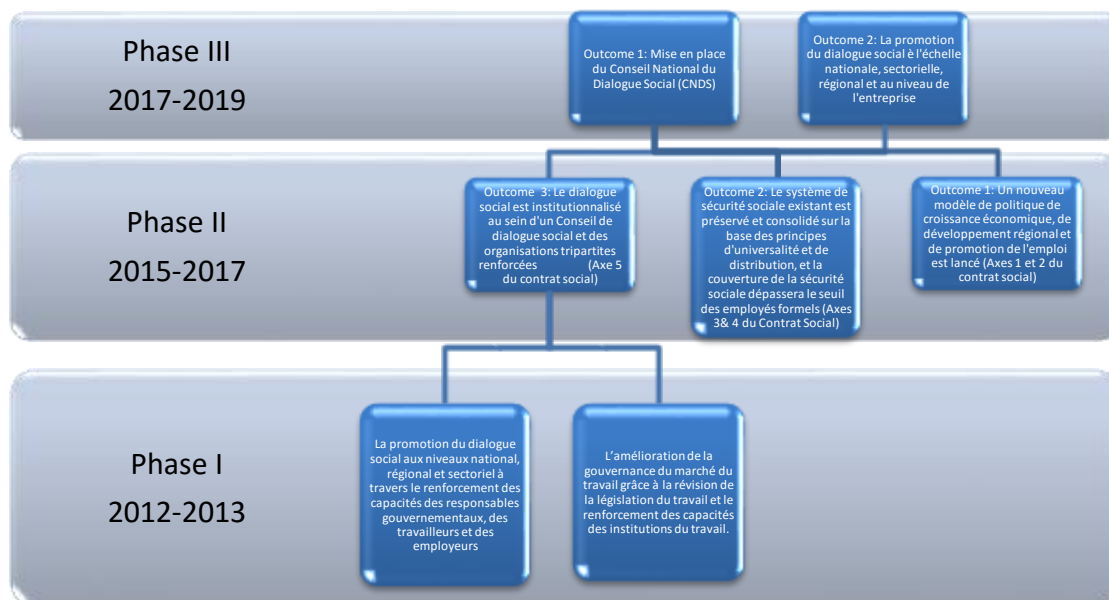
<sup>4</sup>Plan Cadre du système des Nations Unies d'aide au développement 2015-2019 Tunisie.



30. Le projet montre une adéquation avec la stratégie de la coopération norvégienne pour le développement en Tunisie ainsi qu'avec la stratégie de la coopération au sein du BIT où la Norvège contribue pendant la période du projet –entre autres- aux Résultats 9 (Renforcement des organisations des employeurs), Résultat 10 (Renforcement des organisations des travailleurs), Résultat 14 (Le droit de la liberté syndical, etc.)<sup>5</sup>.

## 5.2. Validité de la conception

31. Avant d'analyser la validité de la conception, il est nécessaire de se rappeler que le projet objet de cette évaluation est la deuxième phase d'un projet plus vaste dont la première phase a eu lieu entre 2012 et 2014 et dont la troisième phase devrait débuter mi-2017. Le tableau suivant reflète les résultats dans les différentes phases.



32. Le premier projet de dialogue social pour la Tunisie a démarré en mai 2012 dans un contexte politique et social particulièrement tendu, où les citoyens ont demandé à rompre définitivement avec un régime autoritaire et construire une société démocratique fondée sur le respect des droits de l'Homme et la justice sociale. Les deux principaux objectifs du premier projet traitaient de la promotion du dialogue social et l'amélioration de la gouvernance du marché du travail.

33. Le projet dans sa première phase a été une ressource essentielle pour permettre aux mandants tripartites d'aboutir à un consensus, d'abord autour du concept d'un contrat social tripartite complet, puis en facilitant et vulgarisant son contenu. La signature du contrat social en Janvier 2013 a engendré un rapprochement entre les

<sup>5</sup>Norway-ILO Cooperation Agreement 2012-2015.

organisations de travailleurs et d'employeurs tunisiens et l'adoption d'un nouveau modèle de relations tripartites en Tunisie. Grâce au processus solide de dialogue social, les partenaires sociaux ont été en mesure de jouer un rôle crucial dans le dialogue politique national, avec la création du "Quartet", la formation d'un gouvernement de transition et l'adoption de la nouvelle Constitution.

34. La deuxième phase du projet, objet de cette évaluation, a été utilisée pour aider les mandants dans le développement et la mise en œuvre du contenu du contrat social, autour des cinq axes décrits ci-dessus. La conception du projet a été guidée par la nécessité de répondre à un accord institutionnel entre le BIT et les mandants tripartites Tunisiens pour soutenir le contrat social comme le futur Programme national pour le travail décent (PPTD) dans le pays. Ceci explique pourquoi les trois résultats du projet portent sur les cinq piliers du contrat social.

35. Pour la troisième phase du projet qui doit commencer à la fin de la phase 2, il a été décidé de choisir comme thème central l'institutionnalisation du dialogue social et il comprend l'appui à la création du Conseil National pour le Dialogue Social, correspondant à l'Objectif 3 de la phase 2 du projet.

36. Le document du projet comprend un cadre logique avec une chaîne de résultats et des cibles faiblement liés, ainsi qu'un faible lien de causalité entre les activités et les résultats. Elle ne comprend pas des facteurs de risques identifiés dans la phase de conception du projet et par conséquent, des mesures d'atténuation non plus. Les facteurs de risques identifiés pendant le développement du projet n'ont pas abouti à des changements stratégiques car le projet est limité dans sa conception par sa relation étroite avec le contrat social.

37. La conception du projet n'a pas intégré une analyse des besoins et a essayé plutôt de répondre au contenu du contrat social adopté par les mandants. La planification initiale des activités, incluse dans le cadre logique, n'a pas été fidèlement respectée. Selon certains répondants, le processus d'identification des activités n'était pas clair dans la 2ème phase.

38. En effet, dans de nombreux cas, les activités étaient accordées à posteriori avec les mandants en répondant à des demandes venant de leur part mais sans qu'il y ait une démarche inscrite dans une logique clairement établie dans le projet. Dans ce sens, le projet a signé des accords d'exécution avec les différents acteurs et donc parfois les activités réalisées ne sont pas en adéquation complète avec la logique globale du projet. Cela a aussi affecté le niveau d'appropriation de certaines activités par des partenaires qui n'y ont pas participé. Les accords d'exécution ont permis par contre l'implication des partenaires pour la réalisation des études qui devraient permettre aux mandants d'avoir des pistes pour les réformes préconisées dans le contrat social.

39. La conception du projet est adéquate avec les besoins exprimés par le gouvernement et l'administration en termes de renforcement des capacités. Le projet

a inclus dans sa conception le renforcement des capacités comme une pierre angulaire dans l'édifice du projet sur les sujets suivants : Les politiques de l'emploi; Le leadership, management d'adhésion ; la veille stratégique dans la formation professionnelle et l'emploi ; le dialogue social bipartite et la négociation collective ; l'administration et l'inspection du travail, ainsi que les normes internationales du travail (NIT) et les principes et les droits fondamentaux du travail (PDFT).

40. Par ailleurs, le tableau de « *Results Framework* » du projet phase II ne spécifie pas l'approche du projet en termes de la prise en compte de la dimension genre dans le cycle du projet. De même, le rapport final et rapports de suivi ne mentionnent pas la question. Cela est principalement dû au manque d'indicateurs de suivi sensibles au genre dès la phase de conception.

41. Quant à la systématisation de la mise en œuvre d'une approche genre tout au long du cycle du projet, les partenaires sociaux ainsi que les différentes parties prenantes interviewées ont affirmé que le projet n'a pas de stratégie genre matérialisée dans un plan d'action dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet dialogue social. Cet aspect n'apparaît pas dans les plans d'action des sous-commissions thématiques du contrat sociale.

### 5.3. Avancement du projet et son efficacité

42. Cette section va évaluer dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteints et quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées.

43. Ci-dessous une analyse de l'avancement et de l'efficacité du projet décrivant le degré de progrès pour chacun des résultats du projet en prenant comme point de départ le Plan de travail du Projet actualisé. En outre, pour chaque objectif spécifique un tableau montrant l'état d'achèvement pour les différentes activités est fourni.

#### **OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1: Un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi est lancé**

(Axes 1 et 2 du contrat social)

OUTPUT	ACTIVITÉS	ÉTAT D'ACHÈVEMENT
<b>Output 1.1:</b> Une stratégie pour l'économie et l'emploi a été élaborée et	Activité 1.1.1 Réalisation d'une étude sur «la discrimination positive: un principe	Achevée

<p>soumise aux cabinets des ministres.</p>	<p>constitutionnel à concrétiser pour la promotion de l'emploi décent dans les régions»</p> <p>Activité 1.1.2 Assistance à l'élaboration d'un cadre juridique régissant l'économie sociale et solidaire</p> <p>Activité 1.1.3 Appui à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation d'efficacité des programmes d'emploi</p> <p>Activité 1.1.4 Réalisation d'une étude portant sur «le renforcement de la dimension inclusion sociale au sein du dispositif national de la formation professionnelle»</p>	<p>Achevée</p> <p>Pas Achevée</p> <p>Achevée</p>
<p><b>Output 1.2:</b> Le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle réforme ses structures et adopte des outils techniques clés pour améliorer sa pertinence et son efficacité</p>	<p>Activité 1.2.1 Appui à la mise en œuvre des nouvelles organisations du MFPE et de ses structures sous tutelle et régionales et des établissements auxiliaires</p> <p>Activité 1.2.2 Accompagnement du MFPE à la réalisation du plan quinquennal (Aide à l'autonomisation de la région pour la création de l'emploi et impulsion des initiatives locales, entreprises solidaires ...)</p> <p>Activité 1.2.3 Amélioration des fonctions clés du Ministère et des structures sous-tutelle (financement de la formation continue, cadre de partenariat)</p> <p>Activité 1.2.4 Renforcement des capacités des décideurs et des experts (approche GAR et leadership)</p>	<p>Achevée</p> <p>Partiellement Achevée</p> <p>Partiellement Achevée</p> <p>Achevée</p>

44. Pour ce qui est du premier objectif immédiat: "Un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi est lancé", le projet a appuyé les partenaires sociaux à réaliser plusieurs études et un projet de loi organique en relation avec les réformes inscrites dans le plan de développement économique et social pour la période 2016-2020 (économie sociale et solidarité, discrimination positive dans le domaine du développement régional, financement de la formation continue décrochage scolaire et inclusion sociale etc.).

45. Cependant le résultat n'est pas atteint comme il avait été formulé dans le cadre logique car un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi n'a pas été lancé. Les études ont fourni aux partenaires sociaux des pistes de réflexions et des recommandations qui peuvent servir, par la suite, à la mise en place des réformes.

46. Une des activités les plus importantes sous cet objectif du projet a été l'étude sur la discrimination positive dans le domaine du développement régional, conformément aux dispositions de l'article 12 de la Constitution. En Tunisie, la mise en place d'un nouveau modèle de développement est très importante car auparavant le taux de croissance qui a été enregistré de 5 % n'a pas profité d'une manière égale aux régions. En effet, au niveau de la constitution la discrimination positive a été constitutionalisée.

47. L'étude a été confiée à l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ), un établissement public à caractère non administratif. Au début, il s'agissait d'une proposition d'étude de la direction générale de coordination et suivi de l'exécution des projets publics et programmes régionaux, par la suite la thématique de l'étude a été discutée dans la sous-commission de croissance économique et du développement régional du contrat social et les TdR ont été élaborés dans ce cadre. Les experts ont été recrutés sur la base des TdR, et d'un appel à candidatures ; la sous-commission a validé le choix des experts. La sous-commission est composée par de nombreux ministères. L'UTICA y est représentée par un centre de recherche et l'UGTT par un professeur universitaire.

48. Au moment de cette évaluation l'étude n'est pas encore approuvée par la commission. L'étude a été rectifiée pour qu'elle ne soit pas contradictoire avec certaines lois, ni avec le plan de développement national ce qui a, entre autres, retardé le processus. La direction générale de coordination et suivi de l'exécution des projets publics et programmes régionaux va tâcher d'appliquer les recommandations formulées au niveau de l'étude dans le cadre du nouveau plan de développement. L'étude entre temps a été approuvée et validée et présentée dans le cadre d'un atelier présidé par le Ministre du Développement de l'investissement et de la coopération internationale le 25 mai 2017.

49. Dans le cadre de cet objectif un accord d'exécution entre le BIT et l'UGTT a été signé pour l'élaboration d'un projet de loi organique régissant l'économie sociale et

solidaire en Tunisie. Le projet a été élaboré et transmis par l'UGTT à la Présidence du Gouvernement. Le fait que cette activité ait été demandée par l'un des acteurs (UGTT), elle a eu comme conséquence, un certain manque d'appropriation de la part d'autres acteurs tels que l'UTICA.

50. Certaines activités –mêmes si validées par les mandants dans le cadre du comité de pilotage- ne sont pas en adéquation avec le plan initialement prévu sans que les raisons soient explicitement communiquées. Tel est le cas par exemple de l'étude portant sur « la dimension inclusion sociale au sein du dispositif national de la formation professionnelle ». L'UTICA par exemple se demande comment cette activité contribue à la réalisation de l'objectif: « Une stratégie pour l'économie et l'emploi ». Comme indiqué dans la section précédente sur la validité de la conception, certaines activités semblent n'être pas en adéquation avec la planification initiale et faites à la demande des différents acteurs.

51. En effet, mettre l'accent sur les activités au lieu de les mettre sur les changements préconisés par le biais des différents outputs aurait pu réduire, pour certains cas, l'efficacité du projet.

52. En ce qui concerne l'output 2 "Le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle réforme ses structures et adopte des outils techniques clés pour améliorer sa pertinence et son efficacité", l'appui du projet s'est principalement articulé autour des structures et des outils techniques clés pour améliorer la pertinence et l'efficacité du Ministère. Un Manuel de procédures pour le partenariat avec les régions pour la promotion de l'emploi a été élaboré avec l'appui du projet. Il y a eu un renforcement des capacités des cadres du MFPE et de ses organismes sous tutelle. Il y a eu une formation sur le leadership et le management d'adhésion qui sont considérés par les parties prenantes comme des aptitudes très importantes pour leur travail quotidien ainsi que pour leurs travaux dans les sous-commissions. Cette formation les a dotés de quelques techniques de négociation soit avec les partenaires soit avec les collègues.

**OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2 : Le système de sécurité sociale existant est préservé et consolidé sur la base des principes d'universalité et de distribution, et la couverture de la sécurité sociale dépassera le seuil des employés formels**

<p><b>Output 2.1:</b> Des recommandations tripartites concernant une révision complète du système de sécurité sociale existant (retraites et santé) sont préparées</p>	<p>Activité 2.1.1 Appui à l'organisation d'une conférence sur la "sécurité sociale: défis et perspectives" Activité 2.1.2 Évaluation de la gouvernance de chaque caisse de SS Activité 2.1.3 Appui à la rédaction des textes législatifs et réglementaires</p>	<p>Achevée  Pas Achevée  Partiellement Achevée</p>
--	--	--

<p><b>Output 2.2:</b> La couverture de la protection sociale est prolongée</p>	<p>Activité 2.2.1 Appui à la mise en place d'un socle de protection sociale à travers la réalisation de cinq (5) études et d'un cadre logique des réformes structurelles (CLRS)</p> <p>Activité 2.2.2 Visite d'une délégation tripartite de haut niveau à Oslo</p> <p>Activité 2.2.3 Renforcement des capacités des experts et des décideurs des caisses de sécurité sociale</p>	<p>Partiellement Achevée</p> <p>Pas Achevée Reportée sur demande de la partie Norvégienne</p> <p>Achevée</p>

53. Pour ce qui est du deuxième objectif immédiat "Le système de sécurité sociale existant est préservé et consolidé sur la base des principes d'universalité et de distribution, et la couverture de la sécurité sociale dépassera le seuil des employés formels" le résultat n'a pas été achevé tels qu'il avait été énoncé. Néanmoins le projet a soutenu les partenaires sociaux pour approfondir la réflexion sur la réforme du système national de sécurité sociale et sur le socle national de protection sociale. A cette fin, le projet a soutenu diverses actions (conférences tripartites, ateliers techniques, réunions de la sous-commission de protection sociale, réunion du groupe de travail tripartite etc.) qui ont abouti à l'établissement d'un diagnostic et la formulation de recommandations pour réformer le système actuel de la protection sociale, ayant pour objectif de rétablir l'équilibre financier des caisses de sécurité sociale. Une des réalisations les plus importantes a été l'accord sur les données et les chiffres autour du débat par toutes les parties prenantes. Cela a permis d'atteindre un consensus dans le cadre des différentes discussions au sein du sous-comité sur la protection sociale. Cependant l'évaluation de la gouvernance de chaque caisse de la sécurité sociale n'a pas été entamée car -selon des différents témoignages- les

partenaires ne sont pas encore prêts car ils se trouvent en phase de restructuration et d'élaboration de réformes structurelles.

54. En ce qui concerne l'output 2: "La couverture de la protection sociale est prolongée" il y a eu des retards autour des différentes actions prévues. Une conférence nationale a eu lieu le 15 et 16 décembre 2015 sur les défis et les horizons de la sécurité sociale et une retraite conjointe en mars 2016 ont confirmé la nécessité de réformer le système de sécurité sociale existant et de mettre en place un socle national de protection sociale (SNPS). Un accord d'exécution entre le BIT et le Centre des Recherches et des Etudes Sociales (CRES) a été conclu pour la réalisation de trois études relevant du socle national de protection sociale. Ce processus a enregistré un grand retard au niveau de la mise en œuvre, vu la complexité du dossier, l'ampleur de l'enjeu et la nécessité de forger un consensus sur les points de divergence, tels que reporté par le coordinateur du projet dans le Rapport d'activité 01/2016-12/2016. Le retard est également lié aux différents changements dans la direction du CRES, ainsi que, pour des questions de conformités aux exigences de réglementation des marchés publics car le CRES qui est un centre d'étude qui doit se soumettre à certaines procédures. La mission d'évaluation n'a pas pu vérifier les causes de ces retards car les représentants du CRES n'ont pas assisté à la réunion avec la Direction générale de la Sécurité sociale tel que prévu.

55. Le projet a fourni des actions de renforcement des capacités au profit des décideurs et des experts des caisses de sécurité sociale dans le domaine du leadership et du GAR qui ont été très bien valorisés par les bénéficiaires. Ces actions de renforcement des capacités, aideront les partenaires sociaux, dans un stade ultérieur, dans le processus de mise en œuvre des réformes et ont été signalés par la majorité des parties prenantes comme une très bonne pratique de la part du projet. Les participants ont demandé d'étendre la formation à d'autres questions telles que les techniques de négociation. La formation au Centre de l'OIT à Turin et des actions de *benchmarking* sont considérées comme très utiles et ont bénéficié à plusieurs parties (Autriche- Turin). Par exemple, les mandants tripartites sont particulièrement intéressés à connaître l'expérience des pays voisins comme le Maroc ou l'Algérie.

**OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3 : Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil de dialogue social et des organisations tripartites renforcées**

<b>Output 3.1:</b> Le code du travail et d'autres instruments législatifs clés régissant le monde du travail sont réformés	Activité 3.1.1 Evaluation de base et d'expertise juridique sur les principales priorités de réforme tripartite (santé sécurité au travail, convention sectorielle dans le secteur agricole)	Partiellement Achevée
	Activité 3.1.2 Rédaction des textes législatifs/réglementaires	Non Achevée



	Activité 3.1.3 Conférence nationale et des campagnes de sensibilisation (dialogue social et PDFT)	Achevée
<b>Output 3.2:</b> Capacités des acteurs tripartites et des membres du Conseil de dialogue social (une fois établi) renforcées	Activité 3.2.1 Renforcement des capacités des acteurs tripartites dans chacun des domaines techniques du contrat social	Partiellement Achevée
	Activité 3.2.2 Renforcement des capacités des acteurs tripartites dans la planification stratégique, le genre, le suivi/ évaluation, les finances publiques et l'administration	Partiellement Achevée
	Activité 3.2.3 Renforcement des capacités des formateurs (UGTT - UTICA) sur les mandats clés de l'OIT, la négociation collective, santé et sécurité au travail; législation tunisienne du travail, résolution des contentieux professionnels	Achevée
	Activité 3.2.4 Renforcement des capacités des membres des sous-commissions des axes du contrat social	Achevée
<b>Output 3.3:</b> Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'atténuation et la résolution des conflits du travail sont améliorées	Activité 3.3.1 Renforcement des capacités des formateurs sur les manuels clés de l'OIT (négociation collective, principes et normes fondamentaux, la législation tunisienne du travail)	Achevée
	Activité 3.3.2 Amélioration de la gouvernance de l'inspection du travail à travers le renforcement des capacités des inspecteurs sur les techniques de la communication, le leadership, la planification stratégique, le monitoring et l'évaluation la gestion axée sur le résultat et les mandats clés du BIT	Achevée
	Activité 3.3.3 Formations directes d'au moins 3000 jours de formation au profit des travailleurs et des employeurs	Non Achevée

56. En ce qui concerne l'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3, "Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil de dialogue social et des organisations tripartites renforcées" il n'a pas été achevé tel qu'il avait été précisé car le Conseil national de dialogue social n'a pas encore été créé. La loi pour sa création a été adoptée en juin 2015 par le Conseil des Ministres et en ce moment elle est toujours en pour-parlers à l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP). Ce projet de loi peut être considéré comme un des principaux produits du projet.

57. Pour un pays comme la Tunisie, qui avance dans la transition démocratique, il n'est pas certain que le fait de mettre en place une institution de dialogue social sans résoudre la question des critères de la représentativité soit une chose facile. Il semble avoir un blocage sur la question des critères dû en particulier à la réticence des deux organisations de travailleurs et d'employeurs (UGTT et UTICA) de céder de leurs prérogatives à de nouvelles organisations qu'ils estiment ne possédant pas la légitimité nécessaire. Les demandes réitérées du comité de la liberté syndicale du BIT au gouvernement afin qu'il associe dans les consultations les autres organisations (autre que l'UGTT et l'UTICA) demeurent sans suite. Tout ceci constitue un frein pour avancer dans l'établissement du Conseil National du Dialogue Social.

58. Cependant, l'équipe d'évaluation considère qu'il serait également important de comprendre les obstacles qui peuvent être déclenchés par les partis politiques et les risques potentiels qui peuvent émaner de la non adhésion de ces derniers au projet de création d'un espace de consultation avec les partenaires sociaux. A l'occasion, le projet a essayé d'inviter des membres de l'ARP à ses activités mais cet effort s'est avéré sans succès.

59. L'output 3.1. du projet: "Le code du travail et d'autres instruments législatifs clés régissant le monde du travail sont réformés " a été dans sa majorité retardé à la 3ème phase, pour tout ce qui concerne le développement de la législation du travail, le rôle du projet était d'appuyer les partenaires sociaux à travers des activités de sensibilisation et d'information telles que des conférences nationales sur la santé et sécurité au travail (28/04/2016) et sur le code du travail (10/05/2016) et les travaux des sous-commissions du contrat social surtout celle en charge des relations professionnelles et du travail décent.

60. L'output 3.2: "Capacités des acteurs tripartites et des membres du Conseil de dialogue social (une fois établi) renforcées" n'a pas été achevé car le Conseil n'a pas été créé. Cependant des actions de renforcement de capacités ont été adressées aux membres des partenaires sociaux et de l'administration qui seront normalement associés au Conseil une fois créé. Le Conseil National du Dialogue Social n'ayant pas encore vu le jour le projet s'est attelé à entreprendre des actions de renforcement des capacités et des visites d'études et de benchmark ont été organisées au bénéfice des partenaires sociaux, en relation avec les thématiques du contrat social (dialogue social et tripartisme, relations professionnelles et travail décent...).

61. L'output 3.3: "Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'atténuation et la résolution des conflits du travail sont améliorées" a été partiellement achevé car le projet a soutenu l'UGTT, l'UTICA et les structures concernées au Ministère des Affaires Sociales, à renforcer leurs capacités dans plusieurs domaines comme le dialogue social, l'information économique et la négociation collective etc. Une formation de formateurs a été également réalisée au profit de l'UGTT et l'UTICA en matière de normes internationales du travail. Par contre d'autres formations directes prévues n'ont pas été fournies. La cause rapportée pour la non réalisation de l'activité concernant la formation des employeurs et travailleurs est le manque de disponibilité et de motivation de la part de ces derniers.

### **Effets différenciés sur les hommes et les femmes**

62. D'une manière générale les activités du projet sont conçues avec l'hypothèse qu'elles vont être bénéfiques aux hommes et femmes d'une manière égale et qu'il n'y pas de discrimination entre les citoyens et citoyennes tunisien(ne)s qui sont les bénéficiaires finaux du projet. La plupart des actions sont des études et activités stratégiques pour informer la prise de décision et définir des orientations de réformes. Ainsi, à ce stade les effets du projet sur les femmes ne peuvent être mesurés. Mais il est important de mentionner que la non prise en compte systématique de la dimension genre au niveau de ces actions représente un facteur défavorisant sa prise en compte à posteriori.

63. La participation des femmes au niveau des formations GAR reste nettement faible, le formateur en charge a affirmé qu'il y avait des efforts fournis afin de constituer des groupes équilibrés en termes de genre mais ce n'était pas toujours possible à réaliser auprès des partenaires.

A titre d'exemple :

- 3 femmes sur 20 participants pour la formation avec la CNAM (Novembre 2016).
- 4 femmes sur 18 participants pour la formation avec la CNRPS (Octobre 2016).
- 3 femmes sur 17 participants pour la formation avec la CNSS (Octobre 2016).

64. Une comparaison entre le pourcentage des femmes qui occupent les postes concernés par la formation et le pourcentage de participation réelle dans les formations est nécessaire pour déterminer si la sous participation est due à une sous-représentativité au niveau des institutions mères ou elle est plutôt due à d'autres contraintes internes ou externes liées aux conditions des femmes fonctionnaires qu'il faut dans ce cas identifier et rectifier avec des actions adaptées.

65. Au niveau des formations, la question du genre est traitée au niveau de la section sur les droits humains. De ce fait, elle n'apparaît pas d'une manière explicite dans les rapports de formations ni dans l'agenda. Cela dit, le formateur a affirmé qu'il avait un exercice qui cible cet aspect genre dans la formation.

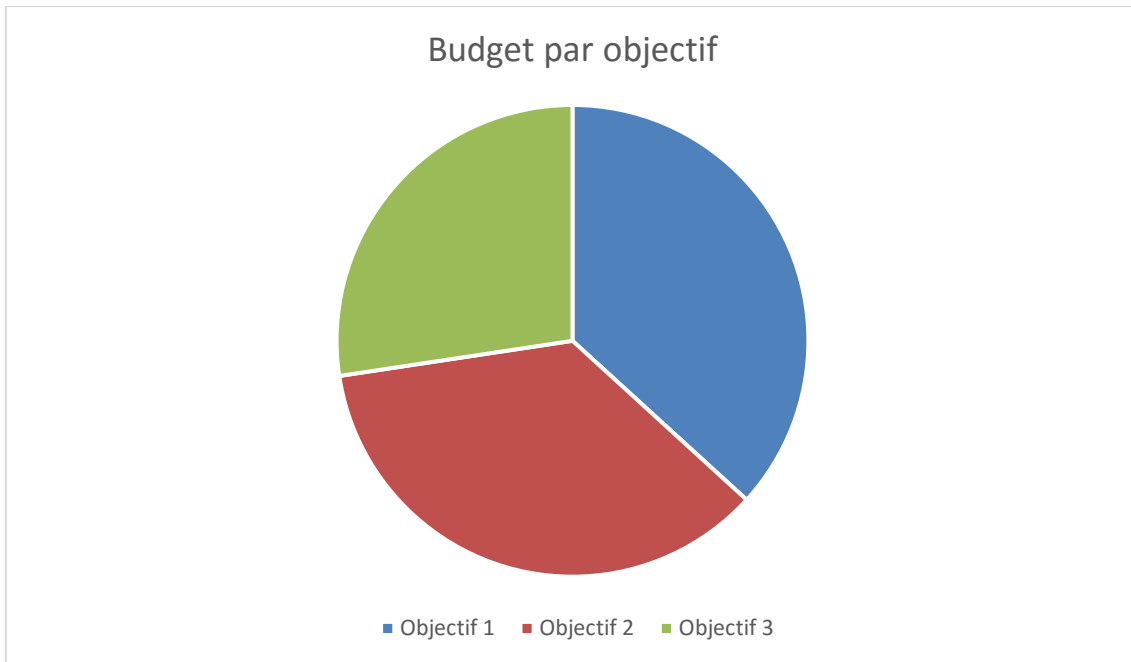
66. Nonobstant, dans le cadre du projet une activité de formation avait comme objectif le renforcement des capacités des acteurs tripartites dans la question liée au genre « Quelle législation pour éliminer les formes de discrimination à l'égard des femmes dans le milieu du travail ».

#### 5.4. Efficience de l'utilisation des ressources

67. L'analyse de l'efficience de ce projet doit être faite en considérant qu'il est allé au-delà de ce qu'il était prévu dans le cadre logique et le document du projet. Le BIT n'est pas agence résidente en Tunisie. Le bureau responsable est le Bureau d'Alger et il reçoit l'appui technique des spécialistes de l'équipe de travail décent basée au Caire ou des départements techniques au Siège. Le coordonnateur du projet à Tunis a joué le rôle de point focal du BIT en Tunisie pour une partie de la durée du projet. La relation entre le projet et le PPTD a conduit à une surcharge de travail et de responsabilité pour la coordination du projet.

68. Grâce aux recommandations de l'évaluation de la première phase, le projet a élargi son équipe avec deux coordinateurs (un par objectif) dans cette deuxième phase. Ceci a allégé la charge de travail pour le personnel du projet, alors que les deux nouveaux coordonnateurs ne sont pas restés en fonction pendant toute sa durée. Le personnel du projet n'a pas reçu au préalable une formation adéquate dans le domaine du dialogue social ni l'occasion de bénéficier d'une expérience pratique au sein d'une institution de dialogue social. Ils ont subi du stress en essayant de satisfaire les différentes parties prenantes en vue d'atteindre des accords et avancer dans la mise en œuvre du projet.

69. En ce qui concerne l'allocation des ressources nous pouvons voir, dans le tableau ci-dessous, les pourcentages attribués à chacun des trois objectifs du budget total des activités du projet:



70. Le budget était très similaire pour les objectifs 1 et 2, et un peu moindre pour l'objectif 3 lié à l'institutionnalisation du dialogue social. Comme indiqué dans la section sur l'efficacité, certaines actions de cet objectif ont été reportées pour la troisième phase du projet. Le projet a une extension sans coût (*no cost extension*) de quatre mois. Il faut noter que la dévaluation du dinar a été un facteur favorable pour le projet.

71. Le projet a utilisé la formule d'accord d'exécution signés avec les différentes entités qui ont mis au point des études (ou d'autres activités) commandées dans le cadre du projet. L'accord d'exécution est versé en trois tranches, il y a eu rarement respect des délais par les entités contractantes tel que rapporté par l'équipe du projet.

72. La coordination du projet a dû faire quelques révisions budgétaires pendant la durée du Projet pour verser des fonds pour des séminaires et des études.

73. En ce qui concerne le système de suivi, le projet n'a pas disposé d'un plan de suivi et évaluation propre. Il a utilisé les formulaires standard de suivi du BIT ainsi que les CPO (*Country Programme Objectives*) comme cadre de planification stratégique.

74. Certaines activités ont connu des retards tel qu'a été signalé dans la section sur l'état d'avancement du projet. Dans certains cas, ces retards ont été dus à la dynamique du contrat social et de ses diverses sous-commissions. La nécessité d'accord sur presque toutes les décisions liées au projet a également soulevé des défis importants en termes d'efficacité car il a impliqué des retards pour certaines activités et des révisions de certains produits du projet. Pour cela, nous référons à la section suivante.

## 5.5. Efficacité des mécanismes de gestion

75. Avant d'évaluer l'efficacité des mécanismes de gestion du projet il faut revoir leur relation avec le contrat social. Pour la gestion du contrat social un groupe tripartite a été créé en 2013. Le projet lui-même a établi un comité de pilotage (COPIL) qui a été finalement assimilé au groupe de travail du CS. Les sous-commissions du CS ont aussi, dans certains cas, un pilotage du comité tripartite. Chaque sous-commission est présidée par un ministre en fonction de sa compétence, la représentation étant au niveau de la position de directeur général. En général, d'autres ministères participent aux réunions donc la participation peut arriver à environ 30 personnes. Ainsi, dans le cas de la sous-commission de développement régional, ils y assistent également le Ministère des affaires sociales (MAS), le Ministère des Finances, le Ministère de l'emploi, le Ministère de l'intérieur, le Ministère de l'industrie, etc. Dans certains cas, les groupes ont aussi formés des sous-groupes ou sous-sous-commissions du travail tripartites pour traiter spécifiquement de certaines questions. Tel est le cas par exemple du groupe de travail qui a été créé au sein de la sous-commission pour l'institutionnalisation du dialogue social pour aborder la question de la représentativité<sup>6</sup>.

76. Les sous-commissions du CS -avec lesquelles le projet est directement lié pour aboutir à ses objectifs (liés aux différents axes du CS) - ont défini de manières diverses leurs règles de fonctionnement. La sous-commission de la protection sociale par exemple a élaboré un Règlement intérieur dès le départ, mais ça n'a pas été le cas pour les autres. La sous-commission de l'emploi et de la formation a été paralysée pendant plusieurs mois et le projet a consacré des ressources spécifiques pour la réactiver. Elle a fixé finalement une méthodologie de travail basé sur le principe de la présidence tournante, évocation du sujet par ordre qui a été mentionné au contrat social.

77. La relation et le *modus operandi* entre le groupe tripartite du CS et les différents travaux des sous-commissions n'est pas claire, ce que l'équipe d'évaluation a pu témoigner lors de l'atelier de présentation du projet de PPTD. Pour certains intervenants les sous-commissions sont souveraines dans leurs décisions tandis que d'autres considèrent que seulement le groupe de travail tripartite a le pouvoir de décision en ce qui concerne le contenu du travail et des accords.

78. Pour certains acteurs "la relation est flou entre le comité de pilotage, le groupe du travail et les sous-commissions". Il est à noter que l'UGTT a maintenu une structure logique dans le processus: les têtes de ligne dans les sous-commissions thématiques sont au secrétariat de l'organisation et sont en même temps membres du groupe de travail du CS et donc du COPIL du projet.

---

<sup>6</sup> Les dispositions finales du contrat social stipulent « Confier au groupe de travail tripartite qui a élaboré ce contrat la veille sur le suivi de la mise en œuvre de son contenu et ce jusqu'à la création du Conseil national du dialogue social. »

79. En ce qui concerne le projet, le COPIL s'est réuni trois fois: le 27 juillet 2015, le 13 Janvier 2016, et le 7 Mars 2017. Le COPIL a la même composition que le groupe de travail tripartite avec cinq membres pour chacun des trois acteurs. Le Ministère des Affaires sociales est toujours le porte-parole du gouvernement dans le groupe tripartite et également chargé du secrétariat.

80. Dans le cas de l'UTICA et de l'UGTT ses membres aux COPIL appartiennent aux conseils d'administration de leurs organisations respectives. La coordination du projet aurait voulu plus de réunions du COPIL mais apparemment les acteurs ne sont pas disponibles pour cela. Certes, les discussions sur le CS impliquent un engagement important des acteurs autour des discussions tripartites, et il y a une charge de travail importante pour assister aux divers fora de dialogue. Cependant, les membres de l'UTICA ont suggéré la possibilité d'organiser des réunions du COPIL plus souvent - chaque mois- mais moins longues en termes de durée.

## 5.6. Orientation vers l'impact et durabilité

81. Le projet a eu des bons résultats par rapport à son orientation vers l'impact et la durabilité. Les capacités nationales des acteurs concernés, des organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que des ministères ont été renforcées pour améliorer les connaissances et les compétences individuelles requises pour promouvoir le dialogue social et renforcer la gouvernance du travail.

82. Toutes les activités du projet ont été ancrées dans des espaces institutionnels nationaux dans le contrat social. Trois ministères, ainsi que les partenaires sociaux, ont bénéficié de la plupart des activités: MAS, MFPE et le Ministère du Développement de l'investissement et de la coopération Internationale. Une grande partie budgétaire du projet a été consacrée à renforcer les capacités des fonctionnaires des ministères et des partenaires sociaux (bien que dans ce cas dans une moindre mesure).

83. Le projet a contribué à la réalisation de ses trois objectifs spécifiques qui ont été énoncés d'une manière très ambitieuse dans le document de projet:

- Un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi a été lancé.
- Le système de sécurité sociale existant est préservé et consolidé sur la base des principes d'universalité et de distribution, et la couverture de la sécurité sociale dépasse le seuil des employés formels.
- Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil de dialogue social et des organisations tripartites renforcées.

84. Le lien entre le projet et le contrat social (base du PPTD), était probablement à l'origine de cette conception ambitieuse. Avec une durée de deux ans et les ressources

existantes le projet pouvait difficilement atteindre trois objectifs spécifiques dans son intégralité comme prévu. Cependant, il est indéniable que les produits, les études et les activités menés aideront les autorités tunisiennes à atteindre ces objectifs dans le futur. Il est important, cependant, que la phase d'étude puisse conclure pour faire place à l'action politique. Tous les ministères interrogés ont souligné l'opportunité de faire avancer le travail effectué avec l'appui du BIT.

85. Le projet a renforcé un environnement propice vers des résultats durables en relation au dialogue social car il a contribué au projet de loi du conseil de dialogue social, aux propositions des politiques accordées entre le gouvernement et les partenaires sociaux et aux attitudes des acteurs (membres du gouvernement et l'administration ainsi que partenaires sociaux) pour les rendre plus disposés au dialogue.

86. En ce qui concerne la création du Conseil du dialogue social, au moment de ce rapport d'évaluation, la loi portant sur la création du Conseil (rédigé dans le cadre du projet) était en cours de discussion au sein de l'ARP, étant déjà passé par le débat en commissions avant de passer en séance plénière.

87. Par ailleurs, la relation entre les travaux effectués dans le projet et le contenu du PPTD rend plus durables les avancées réalisées au sein des sous-commissions du CS. Le PPTD est soutenu par le projet dans la mesure où il va faire partie, dans sa majorité, du programme national pour un travail décent qui sera signé par la Tunisie et par le BIT. Les résultats sont aussi durables en raison de l'engagement des mandants nationaux.

88. Un des éléments détectés qui aurait pu améliorer l'orientation vers l'impact du projet est lié à la décentralisation administrative actuellement en cours en Tunisie. Selon certains répondants, le contrat social pourrait être mieux développé au niveau régional, puisque la relation entre les acteurs est apparemment plus facile. Cependant, cela poserait des défis aux organisations de travailleurs et les employeurs car ils ne disposent pas assez de présence dans certaines régions du pays.

89. En ce qui concerne la promotion de l'emploi, l'impact et la durabilité du projet auraient pu être améliorés par l'intégration du travail fait par le BIT dans le travail qui est aussi fait dans ce domaine par les différentes organisations au sein des Nations Unies en Tunisie.

## CONCLUSIONS

90. Le projet est tout à fait pertinent en Tunisie car il répond aux besoins du pays en termes de dialogue national après la révolution du 14 janvier 2011. Les mandants nationaux ont été associés à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet car le projet s'inscrit dans le cadre du « Contrat Social » qui a été assimilé à un PPTD. Les



mandants nationaux se sont appropriés du concept et de l'approche du projet. Les trois mandants du BIT en Tunisie montrent un bon niveau d'implication à la mise en œuvre et au suivi du projet. Il est à noter cependant différents degrés d'engagement des parties prenantes en ce qui concerne les différentes composantes du projet. Le projet a contribué à la réalisation des objectifs de l'UNDAF liés à la réforme du système de protection sociale ainsi que de la coopération norvégienne en Tunisie.

91. La conception du projet a été guidée par la nécessité de répondre à un accord institutionnel entre le BIT et les mandants tripartites Tunisiens pour soutenir le contrat social comme le futur PPTD dans le pays. Cette assimilation entre le contrat social et le projet montre des éléments de faiblesse car le document de projet comprend un cadre logique avec une chaîne de résultats et des cibles pas très bien ficelés, ainsi qu'un faible lien de causalité entre les activités et les résultats. Les facteurs de risques identifiés pendant le développement du projet n'ont pas abouti à changements stratégiques car le projet a été limité dans sa conception par sa relation étroite avec le contrat sociale.

92. Le projet n'a pas de stratégie de genre matérialisée dans un plan d'action inclus dans la l'élaboration et la mise en œuvre du projet de dialogue social. Cet aspect n'apparaît pas dans les plans d'action des sous-commissions thématiques du contrat sociale.

93. Le projet a été efficace parce qu'il a réussi à parvenir à un consensus sur un document PPTD autour du contrat social. Les objectifs prévus dans le document de projet ne sont pas atteints tels qu'ils avaient été décrits dans le cadre logique parce qu'ils ont été établis d'une manière très ambitieuse dans la recherche de changements spécifiques dans les politiques publiques. Le projet a néanmoins produit diverses études qui ont fourni aux partenaires sociaux des pistes, de réflexions et des recommandations qui peuvent servir, par la suite, à la mise en place des réformes.

94. Le projet a soutenu diverses actions qui ont abouti à la formulation de diagnostic et de recommandations pour réformer le système actuel de la protection sociale, ayant pour objectif de rétablir l'équilibre financier des caisses de sécurité sociale. Une des réalisations les plus importantes a été l'accord entre les données et les chiffres autour le débat par toutes les parties prenantes. Cela a permis la réalisation d'un consensus sur les différentes discussions au sein du sous-comité sur la protection sociale.

95. Le projet a fourni des actions de renforcement des capacités au profit des décideurs et des experts des caisses de sécurité sociale dans le domaine du leadership et du GAR qui ont été très bien valorisé par les bénéficiaires. Ces actions de renforcement des capacités aideront les partenaires sociaux, dans un stade ultérieur, dans le processus de mise en œuvre des réformes, et ont été signalés par la majorité des partis prenants comme une très bonne pratique de la part du projet.

96. En ce qui concerne l'institutionnalisation du dialogue sociale la loi pour la création du Conseil a été adoptée en juin 2015 par le Conseil des Ministres et en ce moment elle est toujours en pourparlers à l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP). Ce projet de loi peut être considéré comme un des principaux produits du projet. Il a été retardé en outre par la question des critères de la représentativité ainsi que par le retard de son débat au sein de l'APR. Le projet a essayé d'inviter à leurs activités des membres de l'ARP sans succès.

97. En termes d'efficience certaines activités ont connu des retards liés à la dynamique du contrat social et de ses diverses sous-commissions. La nécessité d'accord sur presque toutes les décisions liées au projet a soulevé des défis importants. Le projet a décidé de conclure des accords d'exécution avec divers organismes afin d'accélérer le processus d'embauche et le développement de produits. La stratégie de la répartition des ressources du projet entre les différents partenaires, si bien a contribué à un bon degré de *delivery rate*, a parfois sapé l'appropriation tripartite entre les différents partenaires.

98. Le projet a compté sur un comité de pilotage (COPIL) pour la gestion du projet qui s'est réuni seulement trois fois pendant toute la durée du projet. À un certain moment le COPIL s'est assimilée au group tripartite du CS. La relation et le *modus operandi* entre le groupe tripartite du CS et les différents travaux des sous-commissions n'est pas claire pour les différentes parties prenantes.

99. Le projet a des bons résultats par rapport à son orientation vers l'impact et la durabilité. Les capacités nationales des acteurs concernés ont été renforcées pour améliorer les connaissances et les compétences individuelles requises pour promouvoir le dialogue social et renforcer la gouvernance du travail. Toutes les activités du projet ont été ancrées dans des espaces institutionnels nationaux dans le contrat social.

100. Le projet a contribué à la réalisation de ses trois objectifs spécifiques qui ont été énoncés d'une manière très ambitieuse dans le document de projet. Il est indéniable que les produits, les études et les activités menés aideront les autorités tunisiennes à atteindre ces objectifs dans le futur. Il est important, cependant, que la phase d'étude puisse conclure pour faire place à l'action politique.

101. Le projet a renforcé un environnement propice vers des résultats durables en relation au dialogue sociale car il a contribué avec le projet de lois du conseil de dialogue social, avec des propositions des politiques accordées entre le gouvernement et les partenaires sociaux et aux attitudes des membres du gouvernement et l'administration ainsi que partenaires sociaux plus disposés au dialogue.

102. Un des éléments détectés qui aurait pu améliorer l'orientation vers l'impact du projet est lié à la décentralisation administrative actuellement en cours en Tunisie.

103. En ce qui concerne la promotion de l'emploi l'impact et la durabilité du projet auraient pu être améliorés par une intégration dans les différents mécanismes de coordination au sein du système de Nations Unies en Tunisie, car il existe plusieurs organismes qui travaillent dans ce domaine.

## RECOMMANDATIONS

104. Les recommandations présentées dans ce rapport visent principalement, comme demandé par le TdR de cette évaluation, sur les questions à considérer dans la troisième phase du projet.

105. Certaines des questions abordées dans le présent rapport ont déjà été prises en compte dans la conception de la troisième phase. Cependant, même au risque d'être répétitif, l'équipe d'évaluation a choisi d'inclure dans le présent chapitre tous les aspects jugés pertinents pour la phase suivante bien qu'il y ait un constat qu'ils ont déjà été pris en considération.

106. La troisième phase du projet devrait concentrer son action sur le renforcement institutionnel du dialogue social, et notamment le renforcement des acteurs du dialogue. Il s'avère nécessaire d'introduire une formation sur les techniques de négociation pour toutes les parties prenantes. La formation devrait être tripartite avec le même nombre de participants par chaque partie prenante. Un/une expert/en techniques de négociation qui puisse y contribuer et être engagé par le projet devrait être recherchée en Tunisie.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Projet BIT Dialogue Social	Haute	Court-Terme	Haute

107. La troisième phase du projet devrait aussi centrer son action sur le renforcement institutionnel du dialogue social dans le cadre du Conseil National du Dialogue Sociale. Un appui spécifique devrait être fourni par les départements techniques du BIT à cet égard. Le projet devrait bénéficier des expériences et des leçons tirées d'autres projets de renforcement de dialogue social qui ont eu lieu dans d'autres pays, ainsi que des missions techniques de spécialistes de dialogue social du BIT.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Gouvernance Dialogue Social Genève	Haute	Court-Terme	Medium

108. Pour la formation des partenaires sociaux en matière de dialogue social il serait essentiel d'associer le Centre de Formation de l'OIT à Turin ainsi que pour des actions de benchmarking. Connaître l'expérience des pays voisins (et pas seulement des pays européens) serait essentiel pour renforcer l'apprentissage par les pairs (*peerlearning*).

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Projet BIT Dialogue Social et BIT Turin	Haute	Medium-Terme	Haute

109. Le personnel recruté pour travailler dans la troisième phase du projet devrait idéalement avoir une expérience de travail dans une institution de dialogue social et recevoir additionally une formation spécifique dans les techniques de négociation et le règlement des conflits. Le personnel devrait aussi recevoir une formation spécifique au sein du Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) à Genève.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Projet BIT Dialogue Social et Gouvernance Dialogue Social Genève	Haute	Court-Terme	Medium

110. Il est recommandé d'introduire une perspective de genre dans la troisième phase du projet dès sa conception. Une option pourrait être de créer au sein du Conseil pour le dialogue social une commission de travail spécifique pour aborder les questions relatives aux femmes. Il y a des expériences intéressantes, tels que les conseils économiques et sociales - comme par exemple le Conseil Economique et Social de l'Espagne - qui pourraient être une source d'inspiration pour les partenaires sociaux.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Projet BIT Dialogue Social et Partenaires Sociaux Tunisiennes	Haute	Medium-Terme	Bas

111. En ce qui concerne la mise en marche du CNDS il est recommandé d'associer les parlementaires aux activités principales autour de la création du CNDS.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Projet BIT Dialogue Social	Haute	Medium-Terme	Bas

112. Il est recommandé de chercher d'autres fonds pour poursuivre le développement des objectifs de croissance économique / création d'emploi et de renforcement de la protection sociale (Axes 1,2,3,4 du CS).

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Bureau BIT Alger	Medium	Court-Terme	Bas

113. Il est recommandé d'améliorer la capacité de coordination des différents projets existants en Tunisie en établissant des synergies dans leur phase de conception.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
Bureau BIT Alger	Medium	Court-Terme	Bas

114. Il est recommandé de conduire au début de la troisième phase une étude des besoins pour la promotion du dialogue social décentralisé au niveau régional, afin de relever les défis auxquels les partenaires sociaux sont confrontés dans le processus de décentralisation en cours au pays. Cette étude devrait fournir des propositions sur comment améliorer et renforcer la présence des partenaires sociaux au niveau régional.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
UGTT et UTICA Projet Dialogue Social	Haute	Court-Terme	Bas

115. Dans le but d'améliorer l'efficacité de leur participation aux différents groupes tripartites il est recommandé d'examiner les différents mécanismes de représentation que l'UTICA possède dans les différentes sous-commissions liés à CS et d'établir une certaine logique en parallèle à l'organisation interne de l'UTICA. Il est également recommandé de rechercher des formules d'association avec Conect, la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie, afin d'avoir une présence dans toutes les régions du pays.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
UTICA	Medium	Medium-Terme	Bas

116. Il faudrait améliorer les mécanismes de coordination au sein du système des Nations Unies. Par exemple, le BIT pourrait participer plus activement dans les différents mécanismes de coordination dans le domaine de la protection sociale, le développement économique et de l'emploi. Ceci pourrait contribuer à une plus grande cohérence de l'agenda des Nations Unies, notamment dans le contexte de décentralisation en cours dans le pays.

Unité Responsable	Priorité	Implication du temps	Implication de ressources
BIT Alger	Medium	Medium-Terme	Bas

#### LES LEÇONS APRISES ET LES BONNES PRATIQUES EMERGENTES

117. L'évaluation a identifié une leçon apprise et une bonne pratique émergente décrites ci-dessous.

<b>ILO Lesson Learned Template</b>
<b>Project Title: Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie</b>
<b>Project TC/SYMBOL: M25005161872</b>
<b>Name of Evaluator: Ana María García Femenía and Ibtissem Jouini</b>
<b>Date: 12th May 2017</b>
<b>The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson maybe included in the full evaluation report.</b>
<b>LL Element Text</b>

<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<b>Lesson learned 1:</b> Organiser des activités de renforcement des capacités des partenaires sociaux tripartites de façon conjointe.  Même si des activités de renforcement des capacités des partenaires peuvent être ciblées pour les besoins spécifiques des différents acteurs, un projet visant à renforcer le dialogue social devrait organiser des activités de formation conjointes pour les trois partenaires sociaux, avec la participation d'un nombre similaire de participants de chaque partie, au-delà de la présence symbolique des acteurs, et au niveau de responsabilité approprié.
<b>Context and any related preconditions</b>	Les acteurs tripartites comprennent leurs besoins spécifiques en vue d'améliorer le dialogue: les techniques de négociation, gestion des conflits, etc.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Mandants en Tunisie.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Il pourrait être difficile pour les partenaires sociaux d'accepter leurs besoins pour améliorer des compétences de négociation car certains d'entre eux considèrent avoir déjà une bonne expertise en la matière.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Projet Dialogue Social, ACTRAV et ACTEMP

### ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie**

**Project TC/SYMBOL: M25005161872**

**Name of Evaluator: Ana María García Femenía and Ibtissem Jouini**

**Date: 12th May 2017**

**The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.**

**GP Element Text**

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>Le projet a fourni une très bonne formation en GAR (Gestion Axées sur les Résultats) aux différents partenaires associés au projet. Les composantes de formation ont été très positivement valorisés par les bénéficiaires interrogés au cours de l'évaluation. En particulier, les bonnes pratiques ont été signalées dans le cas de la réforme dans la gestion des caisses, lié à l'axe de la réforme de la protection sociale du CS.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Il doit y avoir une demande et un besoin d'améliorer la gestion axée sur les résultats. Le contexte tunisien est très favorable en ce moment parce qu'il y a un grand intérêt pour traduire tout le mouvement qui implique la révolution dans des résultats clairs et concrets pour la population.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>La valeur la plus importante identifiée par les participants est la relation étroite entre les politiques qu'ils veulent modifier et exécuter et les décisions au niveau de la gestion qui doivent être prises.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>La gestion axée sur les résultats améliorés dans les administrations concernées, ainsi que par les interlocuteurs sociaux. Surtout dans la réforme en cours des caisses.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Cet aspect peut être reproduit dans d'autres projets visant à accompagner d'importants processus de réforme de la politique publique.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Il y a une étroite relation avec le PPTD en marche à ce moment en Tunisie car il veut soutenir des réformes de politiques publiques.</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	



#### 4. ANNEXE I: MATRICE D'ÉVALUATION

Questions et critères d'évaluation	Indicateurs d'évaluation	Sources d'information
<b>QE 1. Pertinence et adaptation stratégique du projet</b>		
1.1. Le projet répond-il à un besoin pertinent en Tunisie ?	1.1.1. Le dialogue social et la gouvernance du travail ont été identifiés comme des priorités nationales en Tunisie.	Documents du BIT
1.2. Les mandants nationaux se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?	1.2.1. Les mandants nationaux ont été suffisamment associés à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet. 1.2.2. Les trois mandants du BIT en Tunisie montrent le même niveau d'implication à la mise en œuvre et au suivi du projet.	Documents stratégiques nationaux Documents du projet Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes
1.3. Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?	1.3.1. Les objectifs, produits et activités correspondent aux besoins des mandants nationaux. 1.3.2. Les mandants nationaux se sont appropriés du concept et de l'approche du projet.	Entretiens par Skype avec les experts du BIT
1.4. Le projet est-il pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF/PNUAD et le PPTD de	1.4.1. Le projet contribue à la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF/PNUAD et le PPTD de Tunisie.	Observations faites par les participants.

<p>Tunisie ?</p> <p>1.5. Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Tunisie ?</p> <p>1.6. Quelle est l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération norvégienne pour le développement et les synergies avec les initiatives et programmes pertinents de la Norvège ? Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins des bénéficiaires du projet ?</p> <p>1.7. L'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le projet ?</p>	<p>1.5.1. Le projet est complémentaire et cohérent en termes d'objectifs avec d'autres programmes et projets du BIT en cours en Tunisie.</p> <p>1.5.2. Des activités conjointes ont eu lieu entre des différents projets du BIT en Tunisie pendant la période couverte par l'évaluation.</p> <p>1.6.1. Le projet montre une adéquation stratégique avec la stratégie de la coopération norvégienne pour le développement en Tunisie.</p> <p>1.7.1. Le projet inclut une approche genre.</p> <p>1.7.2. Les produits et les résultats du projet contribuent à l'égalité des sexes.</p>	<p>Groups de discussion</p>
<p><b>QE 2. Validité de la conception du projet</b></p>		
<p>2.1. L'adéquation du processus de conception (La conception du projet est-elle logique et cohérente ?). Existe-t-il réellement une relation</p>	<p>2.1.1. Le cadre logique des projets est solide : la chaîne de causalité entre des intrants, les activités et les résultats est claire et logique.</p>	<p>Documents du projet</p> <p>Cadre logique</p>

<p>causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ? Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?</p> <p>2.2. A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?</p> <p>2.3. La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?</p> <p>2.4. Comment les questions du genre, de normes et de dialogue social, ont-elles été traitées dans le projet ?</p>	<p>2.1.2. Le cadre logique des projets est solide : la chaîne des résultats et des objectifs est claire et logique.</p> <p>2.1.3. La conception du projet est adéquate avec les besoins, la capacité et l'engagement des parties prenantes.</p> <p>2.1.4. Les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles le projet a été fondé se sont révélées vraies.</p> <p>2.1.5. Les facteurs de risques identifiés dans la phase de conception du projet ont été abordés lors de la mise en œuvre du projet.</p> <p>2.2.1. Des indicateurs de performance avec des valeurs de référence et valeurs cibles ont été définie.</p> <p>2.3.1. Les délais concernant les objectifs et les résultats prévus étaient réalistes.</p> <p>2.3.2 Les problèmes et les besoins ont été analysés de manière adéquate.</p> <p>2.4.1. Les besoins, les contraintes, les ressources et l'accès aux services de projet des différents bénéficiaires ont été clairement identifiés, prise en compte des problématiques du genre.</p> <p>2.4.2. Les indicateurs du projet de résultats et résultats sont sensibles au genre.</p> <p>2.4.3. Les objectifs et les résultats du projet comprennent de manière adéquate les préoccupations des normes.</p>	<p>Documents de suivi Documents stratégiques nationaux</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes</p> <p>Entretiens par Skype avec des experts du BIT</p> <p>Groups de discussion</p>
---	---	--

<b>QE3. Etat d'avancement et efficacité du projet</b>		
<p>3.1. Dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ? Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats ? Dans quels domaines les interventions du projet (composantes, thématiques) ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Dans quelle mesure le projet a-t-il abouti aux objectifs ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?</p> <p>3.2. Est-ce que les femmes et les hommes ont bénéficiés de manière égale des résultats du projet ?</p>	<p>3.1.1. Une stratégie pour l'économie et l'emploi a été élaborée et soumise aux cabinets des ministres.</p> <p>3.1.2. Le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle a réformé ses structures et a adopté des outils techniques clés pour améliorer sa pertinence et son efficacité</p> <p>3.1.3. Des recommandations tripartites concernant une révision complète du système de sécurité sociale existant (retraites et santé) sont préparées.</p> <p>3.1.4. La couverture de la protection sociale a été prolongée.</p> <p>3.1.5. Le code du travail et d'autres instruments législatifs clés régissant le monde du travail ont été réformés.</p> <p>3.1.6. Capacités des acteurs tripartites et des membres du Conseil de dialogue social (une fois établi) ont été renforcées.</p> <p>3.1.7. Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'atténuation et la résolution de conflits du travail sont améliorées.</p> <p>3.1.8 les effets imprévus peuvent être reportés du terrain.</p> <p>3.2.1. La sélection des participants dans les différentes activités du projet a été faite d'une manière à assurer un équilibre entre les femmes et les hommes en reflétant la</p>	<p>Documents du projet</p> <p>Cadre logique</p> <p>Documents de suivi</p> <p>Documents stratégiques nationaux</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes</p> <p>Entretiens par Skype avec experts du BIT</p> <p>Observation participante</p> <p>Groups de discussion</p>

	<p>composition interne des organisations participantes.</p> <p>3.2.2. Le projet a apprécié les effets différenciés pour les hommes et les femmes.</p> <p>3.2.3. Les partenaires politiques et de mise en œuvre des projets (mandants de l'OIT et autres) sont conscients des objectifs du projet en matière de genre et ont été formés ou sensibilisés aux questions du genre.</p> <p>3.2.4. La gestion du projet possède une expertise suffisante sur le genre / le projet a reçu un appui technique de la part des spécialistes des questions de genre / a utilisé une expertise externe en matière de genre en cas de besoin.</p>	
<p><b>QE4. Efficacité de l'utilisation des ressources (Efficience)</b></p>		
<p>4.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?</p>	<p>4.1.1 Les ressources (fonds, ressources humaines, temps et expertise) ont été stratégiquement allouées pour obtenir des résultats.</p> <p>4.1.2. La structure de gestion du projet était (ou n'était pas) suffisante et adéquate pour faire face à la complexité et aux défis du projet.</p> <p>4.1.3 La gestion du projet avait des connaissances et une expertise pour gérer les finances (y compris la planification du travail et de la finance, les prévisions budgétaires, les dépenses et les rapports).</p> <p>4.1.4 La capacité technique du projet était (ou n'était pas) suffisante et adéquate pour faire face à la complexité et aux</p>	<p>Documents du projet</p> <p>Cadre logique</p> <p>Documents de suivi</p> <p>Documents stratégiques nationaux</p> <p>Entretiens semi-directifs avec</p>

<p>4.2. Les activités/opérations du projet sont-elles en phase avec le calendrier des activités telles que définies par l'équipe du projet et les plans de travail ?</p> <p>4.3. Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Sinon, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ?</p> <p>4.4. Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi et évaluation ?</p>	<p>défis du projet.</p> <p>4.1.5. Les recommandations de l'évaluation de la phase I du projet ont été prise en compte.</p> <p>4.2.1. Les activités et les fonds ont été livrés en temps opportun selon les plans du projet.</p> <p>4.3.1. Les décaissements et les dépenses du projet sont (ou pas) en phase avec les prévisions budgétaires réalisées</p> <p>4.3.2. Les ressources sont utilisées (ou pas) de façon efficiente.</p> <p>4.4.1 Il y a un Comité de suivi de projet avec la participation active des tous les parties prenantes.</p> <p>4.4.2. Les mandants tripartites sont impliqués dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi et évaluation.</p>	<p>les parties prenantes</p> <p>Entretiens par Skype avec les experts du BIT</p> <p>Observation participante</p> <p>Groups de discussion</p>
<p><b>QE5. L'efficacité du dispositif de gestion</b></p>		
<p>5.1. Dans quelle mesure le dispositif de gestion et de gouvernance du projet sont-ils adéquats ?</p>	<p>5.1.1. Un dispositif de gestion/gouvernance a été créé et les différents rôles et responsabilités sont clairs pour toutes les parties concernées.</p>	<p>Documents du projet</p>

<p>5.2. Dans quelle mesure est-ce qu'il y a un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité?</p>	<p>5.1.2. Les parties prenantes se sont impliquées d'une manière appropriée et suffisante.</p> <p>5.1.3. Le projet reçoit suffisamment l'appui administratif, technique et le soutien politique du Bureau de l'OIT sur le terrain (Alger) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève.</p> <p>5.1.4. Le projet reçoit suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre.</p> <p>5.1.5. Le projet travaille en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact.</p> <p>5.2.1. Les cibles et indicateurs ont été suffisamment définis pour le projet.</p> <p>5.2.2. Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées.</p> <p>5.2.3. L'équipe de gestion du projet a fait le suivi des performances et résultats du projet.</p> <p>5.2.4. Les données sont ségréguées par sexe.</p>	<p>Documents de suivi</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes</p> <p>Entretiens par Skype avec les experts BIT</p> <p>Observation participante</p> <p>Groups de discussion</p>
<p><b>QE6. Impact et durabilité du projet</b></p>		
<p>6.1. Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?</p>	<p>6.1.1. Un nouveau modèle de politique de croissance économique, de développement régional et de promotion de l'emploi a été lancé.</p> <p>6.1.2. Le système de sécurité sociale existant est préservé et consolidé sur la base des principes d'universalité et de</p>	<p>Documents du projet</p> <p>Cadre logique</p>

<p>6.2. Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?</p>	<p>distribution, et la couverture de la sécurité sociale dépasse le seuil des employés formels.</p> <p>6.1.3. Le dialogue social est institutionnalisé au sein d'un Conseil de dialogue social et des organisations tripartites renforcées.</p> <p>6.1.4. Les capacités nationales des acteurs concernés, des organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que des Ministères sont renforcées pour améliorer les connaissances et les compétences individuelles requises pour promouvoir le dialogue social et renforcer la gouvernance du travail.</p> <p>6.1.5. Des changements spécifiques à long terme peuvent être identifiés à la suite de la mise en œuvre du projet.</p> <p>6.2.1 Les résultats sont ancrés dans les institutions nationales.</p> <p>6.2.3 Les institutions nationales pourront assurer la durabilité des résultats, techniquement et financièrement.</p> <p>6.2.4. Le projet a construit ou renforcé un environnement propice (lois, politiques et attitude des gens) vers des résultats durables.</p> <p>6.2.5. Les changements introduits dans la loi, la politique ou la pratique assurent la durabilité des réalisations des projets.</p> <p>6.2.6. Des réalisations spécifiques peuvent être signalées au niveau des résultats qui est durable en raison de l'engagement des mandants nationaux.</p>	<p>Documents de suivi Documents stratégiques nationaux</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes Groupes de discussion</p> <p>Entretiens par Skype avec experts du BIT</p> <p>Observation participante</p>
--	--	--



--	--	--

## 5. ANNEXE II:LISTE DES DOCUMENTS

DOCUMENTS DU PROJET	
1	Rapport d'évaluation de la première phase du projet <b>A1.1</b> : 15-04-20 Mission BIT Annexe Activités projetées-réalisées <b>A1.2</b> : 15-04-20 Mission BIT Annexe entretiens <b>A1.3</b> : 15-04-20 Tableau des activités Dialogue social
2	Document de Projet phase II - S.B (PRODOC)
3	Plan de travail du 01/01/2016 au 30/04/2017 actualisé au 30 avril 2017 (PTA 2016/2017)
4	Rapports d'avancement projet DS (2015)
5	Rapport d'avancement pour la période du 01/2016 au 12/2016. DCPR 2016 ENGLISH
6	Rapport d'avancement pour la période du 01/2016 au 12/2016. DCPR 2016 FRENCH
7	Compte rendu des trois réunions du COPIL
15	Plan d'action de la sous-commission "Croissance économique et développement régional"
16	Plan d'action de la sous-commission «Relations professionnelles et travail décent »
17	Plan d'action de la sous-commission "Protection sociale"
20	Minutes de l'atelier de lancement de l'étude sur la discrimination positive
21	Rapport d'activité du PDS - 30 Avril 2017
22	Rapports du formateur GAR (CNAM, CNRPS, CNSS, ANETI)
23	Tableau des réalisations du projet au titre des années 2015 - 2017
24	Mission Report- Halim HAMZAOUI- Spécialiste technique SST Bureau d'Alger
25	OE2 Aide- mémoire sur la protection sociale en Tunisie
26	OE3Compte rendu - Atelier du 22 juillet 2015 - Atelier de validation pour la mise en œuvre du contrat social.
27	Rôle des conventions internationales du travail n° 155, 161 et 187 dans la promotion de la sécurité et de la santé au travail. Tunis, 28 avril 2016
28	Présentation des réalisations du projet - Décembre 2015
29	Procès-Verbal - 2ème réunion du COPIL
30	Rapport - Cinquantenaire du code de travail
31	Étude sur le renforcement de la dimension inclusion sociale au sein du dispositif de la formation professionnelle
32	Étude sur la discrimination positive : un principe constitutionnel à concrétiser

	pour la promotion de l'Emploi décent dans les régions. Version préliminaire
33	L'amélioration du dispositif national de financement de la formation continue.
34	Manuel de procédure pour les partenariats avec les régions. Version préliminaire.
35	Le projet de loi organique de l'Economie sociale et solidaire
36	Etude sur la représentativité syndicale
37	Etude sur le décrochage scolaire
38	Etude sur le financement de la formation continue
39	Projet de loi du Conseil national du dialogue social. Version arabe
40	Étude_Discrimination Positive _VF10(1)28 avril 2017
41	Le principe de la non-discrimination à l'égard des femmes
42	Organisation de la santé et de de la sécurité au travail en Tunisie
	<b>DOCUMENTS CADRE DU BIT/SYSTEMES DES NATIONS UNIES/ AUTRES</b>
	List des projets de l'OIT en Tunisie
	MATRICE DES RÉSULTATS UNDAF 2015-2019 AXE 2 : MODELE ECONOMIQUE INCLUSIF, DURABLE ET RESILIENT
	Rapport PPTD
	PPTD-Version11-05-2017
	MATRICE DES RÉSULTATS UNDAF 2015-2019 AXE 3 : PROTECTION SOCIALE & ACCES EQUITABLE AUX SERVICES SOCIAUX DE QUALITE
	UNDAF 2016 Finalisé
	UNDAF TUNISIA 21 MARS 2014
	Plan cadre des Nations Unies pour L'aide au développement. 2015-2019 Tunisie. SIGNATURE DES AGENCES 6 MAI 2014
	La protection sociale en Autriche
	Norway_factsheet
	Norway_pr2014
	L'OIT et sa fonction normative
	<b>TUNISIE / DOCUMENTS BIT - DOCUMENTS DU CONTEXTE</b>
	Accord de carthage_13072016
	Synthèse de la Note d'Orientation du Plan Stratégique de Développement 2016-2020

	<p>Article de presse : Taboubi-appelle-les-Tunisiens-à-consommer-les-produits-locaux</p> <p>Lien web au 07/05/2017 : <a href="http://kapitalis.com/tunisie/2017/05/01/taboubi-appelle-les-tunisiens-a-consommer-les-produits-locaux/?upm_export=pdf">http://kapitalis.com/tunisie/2017/05/01/taboubi-appelle-les-tunisiens-a-consommer-les-produits-locaux/?upm_export=pdf</a></p>
	<p>Note de presse. Célébration de la fête internationale du travail</p> <p>Lien Web au 07/05/2017 : <a href="http://www.lapresse.tn/component/nationals/?task=article&amp;id=130256">http://www.lapresse.tn/component/nationals/?task=article&amp;id=130256</a></p>

### Mission d'évaluation du projet dialogue social

**Experts indépendants :** Madame ANA MARÍA Garcia FEMENIA Chef d'équipe, Consultante

Internationale en évaluation et Madame IBTISSEMJOINI Consultante Nationale en évaluation

**Tunis 1-5 mai 2017**

**Dimanche 30 avril 2017**

<b>20:30</b>	Arrivée à l'aéroport Tunis-Carthage par vol TU 0607 en provenance de Madrid et transfert à l'hôtel Golden Tulip El Mechtel
--------------	--

**Lundi 1 mai 2017**

<b>9.00 12h00</b>	Entretien avec Madame Samia Chouba chef de projet dialogue social- Bureau du BIT -Résidence Inès avenue de la bourse - Premier étage - au lac II à proximité de l'ambassade de Suisse. Tel : 71 192 119- 98 30 31 77 - emails : <a href="mailto:chouba@ilo.org">chouba@ilo.org</a> ; <a href="mailto:benjebara@ilo.org">benjebara@ilo.org</a>
<b>12.00 - 13.30</b>	Entretien avec Jad Ben Hadj Boubaker - Coordinateur National de projet au niveau du BIT

**Mardi 2 mai 2017**

<b>9.00</b>	Participation à l'atelier de validation du document du PPTD (programme pays pour le travail décent)- Hôtel Sheraton -Tunis
<b>13.00 - 14.00</b>	Entretien avec Mr Khelil Ghariani président de la commission sociale et membre du bureau exécutif de l'UTICA et Mr Sami Silini directeur du social à l'UTICA- Rue Ferjani Bel Haj Ammar et Mr Abdelaziz HALLAB. Tel : 20 203 648 . 55444857. 98 444857 Emails : <a href="mailto:s.silini@utica.org.tn">s.silini@utica.org.tn</a> ; <a href="mailto:cofine.ind@hotmail.com">cofine.ind@hotmail.com</a>
<b>15.00</b>	Réunion au MDICI- ITCEQ- Place de la monnaie- Tunis - Contacts :Monsieur Samir LAZAAR, Directeur Général de coordination et suivi d'exécution des projets publics et programmes régionaux (DGCSEPPPR) Téléphone direct: 71 349 472 e-mail: <a href="mailto:samir.lazaar@tunisia.gov.tn">samir.lazaar@tunisia.gov.tn</a> Madame Najet ARAISSI (Chef de service à la DGCSEPPPR) Téléphone portable: 92 219 266

	e-mail: <a href="mailto:najet.araisi@mdci.gov.tn">najet.araisi@mdci.gov.tn</a>
--	--

### Mercredi 3 mai 2017

<b>9.00-11.00</b>	Réunions au Ministère des Affaires Sociales - 27 boulevard BabBnet : Séance de travail présidée par le Directeur Général de la Sécurité Sociale en présence de représentants des caisses de sécurité sociale et du CRES (Axe de la Protection Sociale);
<b>11.00 -12.30</b>	Séance de travail présidée par la Directrice Générale du Travail en présence du Directeur Général de l'Inspection du Travail et de la Conciliation et du Directeur de l'Inspection Médicale du Travail (Axes des Relations Professionnelles et du Travail Décent et Institutionnalisation du Dialogue Social)  Contacts : Mme FerielGhorab directeur de la coopération internationale et des relations extérieures, tel : 98 330 340 Email : <a href="mailto:feriel.2006@yahoo.fr">feriel.2006@yahoo.fr</a> ; Mme Samia Baccouche directeur Générale du Travail - tel : 95 657184 Email : <a href="mailto:samiabaccouche1@gmail.com">samiabaccouche1@gmail.com</a> Mr Kamel Maddouri : Directeur Général de la sécurité sociale- tel 22 728 179 , email : <a href="mailto:kamel.maddouri@social.gov.tn">kamel.maddouri@social.gov.tn</a> Mr Foued Ben Abdallah directeur général de l'inspection du Travail et de la conciliation- tel 98 801375, email : <a href="mailto:foued.benabdallah@social.gov.tn">foued.benabdallah@social.gov.tn</a>
<b>14.00-15h30</b>	Réunion au Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi -Avenue OuledHaffouz en face de l'Hôtel Golden Tulip El Mechtel Contacts : Mr Mohamed BahriDouggui directeur <a href="tel:98479859">tel:98479859</a> Email: <a href="mailto:mbdouggui@gmail.com">mbdouggui@gmail.com</a>

### jeudi 4 mai 2017

<b>9.00</b>	Entretien avec Mr Anouar Kaddour secrétaire général adjoint de l'UGTT chargé des études - 16 avenue de Carthage -1000 tel : 71 354 798, 98 592 881 Emails : <a href="mailto:anouar.kaddour@enit.rnu.tn">anouar.kaddour@enit.rnu.tn</a> ; <a href="mailto:ded.ugtt@yahoo.fr">ded.ugtt@yahoo.fr</a>
<b>11h00</b>	Entretien avec Madame Reidun B. Andersen vice- consul honoraire de la Norvège en Tunisie- Consulat du Royaume de la Norvège en Tunisie rue du Lac Constance en face de la clinique des berges du Lac . Téléphone : 98 367 873 Email : <a href="mailto:consulatnorvege@gnet.tn">consulatnorvege@gnet.tn</a>

### Vendredi 5 mai 2017

<b>12.00-13.00</b>	Entretien avec Mr Diego Zorilla coordonateur résident du système
--------------------	--

	des Nations Unies en Tunisie
13.30 - 14.30	Entretien avec Dr Fethi Touzri - Expert GAR - lieu : bureau de l'expert à Ennasser.

**Dimanche 7 mai 2017**

15:15	Départ à destination de Madrid par vol TU 0 606.
-------	--

## 7. ANNEXE IV: LISTE DES PARTIES PRENANTES CONSULTÉS

Personne interviewée	Responsabilité	E-mail	Institution/organisation
Madame Samia Chouba	Chef de projet dialogue social	<a href="mailto:chouba@ilo.org">chouba@ilo.org</a>	BIT
Mr. Jad Ben Hadj Boubaker	Coordinateur National du projet creation emploi/infrastructure et reinsertion professionnelle (Bureau)	<a href="mailto:boubaker@ilo.org">boubaker@ilo.org</a>	BIT
Dr. Fethi Touzri	Expert GAR		
Mr. Tahar Abdessalem	Consultant pour le BIT	<a href="mailto:Tabdessalem@gmail.com">Tabdessalem@gmail.com</a>	
Monsieur Samir LAZAAR	Directeur Général de coordination et suivi d'exécution des projets publics et programmes régionaux (DGCSEPPPR)	<a href="mailto:samir.lazaar@tunisia.gov.tn">samir.lazaar@tunisia.gov.tn</a>	<b>Ministère de Développement de L'investissement et de la Coopération Internationale</b>
Mr. Khsib Taha	Directeur ITECQ	<a href="mailto:Taha.khsib@itceq.tn">Taha.khsib@itceq.tn</a>	
Madame Raoudha Jaouani	Directrice du Secteur des services sociales.	<a href="mailto:Raoudha.jaouani@mdci.gov.tn">Raoudha.jaouani@mdci.gov.tn</a>	
Madame Najet ARAISSI	Chef de service à la DGCSEPPPR	<a href="mailto:najet.araisi@mdci.gov.tn">najet.araisi@mdci.gov.tn</a>	
Mr Kamel Maddouri	Directeur Général de la Sécurité Sociale	<a href="mailto:kamel.maddouri@social.gov.tn">kamel.maddouri@social.gov.tn</a>	<b>Ministère des Affaires Sociales</b> (Axe de la Protection Sociale)
Mr. Chokri Salah	Représentant des caisses de sécurité sociale	<a href="mailto:Chokri.salah@cnrps.nat.tn">Chokri.salah@cnrps.nat.tn</a>	
Mr. Mohamed Kraiem	Directeur du contrôle de gestion à la CNRPS	<a href="mailto:Mohamed.kraiem@cnrps.nat.tn">Mohamed.kraiem@cnrps.nat.tn</a>	
Mme Atka Cherif	Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale	<a href="mailto:Atka.cherif@cnrps.nat.tn">Atka.cherif@cnrps.nat.tn</a>	
Mr. Jalel Louati	Direction Organisation et Qualité à la CNSS	<a href="mailto:Jalel.louati@cnss.nat.tn">Jalel.louati@cnss.nat.tn</a>	
Mr. Thamem Jemli	Représentants des caisses de sécurité sociale (Directeur des Prestations et actions sociales)	<a href="mailto:Thamem.jemli@gmail.com">Thamem.jemli@gmail.com</a>	
Mme Samia Baccouche	Directrice Générale du Travail	<a href="mailto:samiabaccouche1@gmail.com">samiabaccouche1@gmail.com</a>	<b>Ministère des Affaires Sociales</b>



Mr. Hammami Chokin	Sous Directeur Direction Général de Travail	<a href="mailto:Chokri.hammami@social.gov.tn">Chokri.hammami@social.gov.tn</a>	(Axes des Relations Professionnelles et du Travail Décent et Institutionnalisation du Dialogue Social)
Mr Ourari Nabil	Directeur de la législation du Travail	<a href="mailto:Nobil.ourari@social.gov.tn">Nobil.ourari@social.gov.tn</a>	
Mr. Lofti Chemli	Direction de l'Inspection Médicale du Travail	<a href="mailto:Lofti.chemli@social.gov.tn">Lofti.chemli@social.gov.tn</a>	
Mr Anouar Kaddour	Secrétaire général adjoint de l'UGTT chargé des études	<a href="mailto:anouar.kaddour@enit.rnu.tn">anouar.kaddour@enit.rnu.tn</a>	UGTT
Mr Khelil Ghariani	Président de la commission sociale et membre du bureau exécutif de l'UTICA	<a href="mailto:Cofine.ind@hotmail.com">Cofine.ind@hotmail.com</a>	UTICA
Mr Sami Silini	Directeur du social à l'UTICA	<a href="mailto:s.silini@utica.org.tn">s.silini@utica.org.tn</a>	UTICA
Mr. Abdelaziz Halleb	Président de la Fédération Nationale de l'Electricité & de l'Electronique UTICA	<a href="mailto:Abdelaziz.halleb@gmail.com">Abdelaziz.halleb@gmail.com</a>	UTICA
Mr Mohamed Bahri Douggui	Directeur	<a href="mailto:mbdouggui@gmail.com">mbdouggui@gmail.com</a>	Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi
Mr Eric Oechslin	ACTEMP	<a href="mailto:oechslin@ilo.org">oechslin@ilo.org</a>	BIT
Mme Anne Drouin	SOCPRO	<a href="mailto:drouin@ilo.org">drouin@ilo.org</a>	BIT
Madame Reidun B. Andersen	Vice- consul honoraire de la Norvège en Tunisie- Consulat du Royaume de la Norvège	<a href="mailto:consulatnorvege@gnet.tn">consulatnorvege@gnet.tn</a>	Consulat Général Royal de Norvège
Mr. Diego Zorrilla	Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement	<a href="mailto:diego.zorrilla@undp.org">diego.zorrilla@undp.org</a>	PNUD
Mme. Aida Robbana	Coordination Nations Unies Tunisie	<a href="mailto:Aida.robbana@undp.org">Aida.robbana@undp.org</a>	PNUD