



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



EVALUATION FINALE INTERNE DU PROJET D'APPUI A L'ADMINISTRATION DE TRAVAIL, AU DIALOGUE SOCIAL ET RENFORCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE EN TUNISIE

ILO TC/SYMBOL : TUN/20/50/NOR

Type d'évaluation: Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation: Interne

Pay(s) : Tunisia

Résultat(s) du P&B: 3

ODD(s) : 1, 8 et 10

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 15 septembre 2023

Bureau Administratif : Bureau Pays OIT à Alger

Bureau Technique : Bureau Pays OIT à Alger

Agences d'évaluation conjointes : [Si pertinent, indiquez toutes les agences des Nations Unies qui ont participé à l'évaluation]

Durée du projet : 28 mois: 01 mars 2021- 30 juin 2023.

Donateur et budget: Royaume de Norvège (ministère des Affaires Etrangères) - 916.792,57 US\$

Nom(s) du consultant : M. Kais BEN AMAR

Gestion de l'évaluation: Aridhi Nada

Budget de l'évaluation: 5950 US\$

Mots clés: *Dialogue social, Protection sociale, Administration du travail, Tripartisme, Centre National du Dialogue Social, Digitalisation, Santé et Sécurité au Travail*

[Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régional de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.](#)

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES	5
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	6
RESUME EXECUTIF DE L'EVALUATION	7
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET	18
2. STRATEGIE DU PROJET	20
STRUCTURE DE GESTION DU PROJET	24
SITUTATION ACTUELLE DU PROJET	24
4. OBJECTIFS DE L'EVALUATION	26
5. CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION	26
6. PRINCIPAUX UTILISATEURS	27
7. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION	27
8. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION	28
REALISATION DE LA COLLECTE DE DONNEES	30
8. LIMITES DE L'EVALUATION	31
9. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	31
9.1. PERTINENCE ET COHERENCE	32
Alignement aux stratégies nationales de développement	32
Alignement au Programme Pays de Travail Décent (PPTD)	32
Alignement au Programme et Budget de l'OIT	32
Alignement aux stratégies définies dans l'UNSDCF	33
Alignement aux priorités d'appui du bailleur	33
Correspondance aux besoins des mandants nationaux	33
Cohérence avec d'autres projets du BIT	34
Pertinence des révisions réalisées en cours du processus	34
9.2. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET	35
Clarté, pertinence et capacité de réalisation des objectifs	35
Alignement de la conception avec la logique et les objectifs du projet	35
Compréhension des rôles et responsabilités dans le projet	36
Valeurs ajoutées du projet	37
Appropriation des concepts par les partenaires	38
9.3. EFFICACITÉ DU PROJET	38
Réponse des produits développés aux besoins et attentes des parties prenantes	39
Dépassements des blocages et obstacles à l'atteinte des résultats	51

9.4. EFFICIENCE DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES _____	51
Disponibilité de ressources suffisantes pour l'atteinte des objectifs _____	51
Allocation pertinente des ressources dans le but de l'atteinte des objectifs _____	52
Communication et échange au sein de l'équipe de projet _____	54
Connexion avec d'autres projets du BIT ou d'autres partenaires _____	55
9.5. IMPACT ET DURABILITÉ DU PROJET _____	55
Impact prévisible du projet _____	56
Durabilité prévisible des actions entreprises par le projet _____	57
Changements observés issus de l'intervention du projet _____	58
Capacité d'amplification des résultats _____	58
Stratégie de sortie du projet _____	58
GENRE ET NON-DISCRIMINATION _____	59
Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la définition des résultats et des activités _____	59
Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la mise en œuvre des activités _____	59
Collecte régulière des données technique et économique par sexe et âge _____	60
10. CONCLUSIONS _____	60
11. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES et RECOMMANDATIONS _____	63
11.1. LEÇONS APPRISSES _____	63
11.2. BONNES PRATIQUES EMERGENTES _____	64
11.3. RECOMMANDATIONS _____	65
ANNEXES _____	68
Annexe 1 : Termes de références _____	69
Annexe 2 : Liste des personnes interrogées _____	87
Annexe 3 : Guides d'entretien _____	89
Annexe 5 : Niveau d'atteinte des résultats, produits et activités _____	95
Annexe 6 : Leçons apprises (selon template EVAL 4.1) _____	103
Annexe 7 : Bonnes pratiques émergentes (selon template EVAL 4.2) _____	107
Annexe 8 : Bibliographie des documents consultés _____	111
Annexe 9 : Matrice des risques de la mission d'évaluation _____	Error! Bookmark not defined.
INFORMATIONS DE CONTACT _____	Error! Bookmark not defined.
INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE _____	Error! Bookmark not defined.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Critères et axes d'évaluation

Tableau 2 : Répartition des personnes interviewées par étape et genre

Tableau 3 : Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein du projet

Tableau 4 : Niveau d'atteinte des résultats et produits du projet

Tableau 5 : Niveau de réalisation des activités du projet

Tableau 6 : Tableau de décaissements du budget du projet

LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES

Figure 1 : Résultats du projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie »

Figure 2 : Phases de la méthodologie d'évaluation

Figure 3 : Critères d'examen de l'évaluation

Figure 4 : Budgétisations et décaissements par centre de coûts

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

BIT	Bureau International du Travail
CAD/OCDE	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CIST	Conférence Internationale des Statisticiens du Travail
CNAM	Caisse Nationale d'Assurance Maladie
CNDS	Conseil National de Dialogue Social
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité sociale
CNRPS	Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale
COFIL	Comité de Pilotage
CoTech	Comité Technique
DIALOGUE	Unité Dialogue Social et Tripartisme (OIT)
DGIMST	Direction Générale de l'Inspection Médicale et de la Sécurité au Travail
DGIT	Direction Générale de l'Inspection du Travail
GIZ	La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ISST	Institut de Santé et de Sécurité au Travail
Labadmin OSH	Département Administration de travail, Inspection de travail et la Santé et Sécurité au Travail (OIT)
MAS	Ministère des Affaires Sociales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PPTD	Programme Pays du Travail Décent
PRODOC	Document du Projet
SOCPRO	Social Protection Department (OIT)
TDR	Termes De Références
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNSDCF	United Nations Development Assistance Framework
UTAP	Union Tunisienne des Agriculteurs et des Pêcheurs
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

RESUME EXECUTIF DE L'ÉVALUATION

Contexte :

La Tunisie a connu une transition démocratique et des avancées en termes de libertés depuis 2011. Cependant, le pays fait face à des difficultés pour mettre en place des réformes structurelles nécessaires à un nouveau modèle de développement. La situation socio-économique s'est détériorée avec un ralentissement de la croissance, une conjoncture économique difficile après la crise de la COVID-19. Depuis 2011, plusieurs projets soutenus par des institutions internationales ont été mis en œuvre pour évaluer la situation socio-économique du pays et proposer des réformes. L'urgence est maintenant de passer à la mise en œuvre de ces réformes. Le projet "Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie" vise à fournir un soutien technique et organisationnel pour répondre à ces besoins. L'objectif est de renforcer le dialogue social et la gouvernance du travail, de développer un système de protection sociale équitable et de moderniser l'accès aux services en ligne.

Description du projet :

Le projet "Appui à l'administration du travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie" a été lancé en mars 2021 avec une durée initiale de 20 mois, prolongée à 28 mois jusqu'au 30 juin 2023. Il est financé par le Royaume de Norvège avec un montant de 916 792,57 \$ et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail.

L'objectif du projet est de renforcer les fondements du dialogue social, d'améliorer la gouvernance du travail et de promouvoir la protection sociale en Tunisie. Il vise à atteindre trois objectifs principaux :

- Renforcer les fondements du dialogue social et assurer la mise en œuvre opérationnelle du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) à travers ses cinq commissions permanentes. Cela implique d'améliorer les compétences et les capacités des institutions tripartites de gouvernance du travail, de promouvoir un environnement propice au dialogue social et de soutenir un partenariat bi- et tripartite responsable.
- Faciliter la mise en œuvre d'une réforme globale de la protection sociale en favorisant une meilleure gouvernance des institutions relevant du ministère des Affaires Sociales (MAS) et en produisant des études. Cela comprend la refonte de la gouvernance des caisses de sécurité sociale, le renforcement des capacités des acteurs en protection sociale, la modernisation des services et la progression vers un socle de protection sociale.

- Appuyer la digitalisation des services de l'inspection du travail, de l'inspection médicale et de la sécurité au travail, ainsi que la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles. Cette digitalisation vise à faciliter l'accès aux droits des travailleurs et des employeurs, à harmoniser les procédures et les données, à renforcer la transparence administrative et à lutter contre la corruption.

Le projet a été révisé à deux reprises pour ajuster ses résultats, ses produits et ses activités. La première révision a modifié le résultat 1 en mettant l'accent sur le renforcement du dialogue social en tant qu'outil de relance socio-économique. La deuxième révision a éliminé certaines activités relatives au système de protection sociale non contributif et a ajouté des activités de plaidoyer pour l'intégration des bénéficiaires de prestations non contributives dans les programmes de lutte contre la pauvreté, ainsi que pour la mise en place d'un cadre législatif et institutionnel pour le socle de protection sociale. Ces ajustements ont été réalisés dans le cadre du budget alloué au projet, avec une nouvelle répartition des charges sur les activités définies.

Situation du projet :

Le projet a été confronté à de nombreux obstacles qui sont directement liés à la situation actuelle du pays. Pendant la période de 2021 à 2023, où le projet s'est déroulé, la Tunisie a fait face à une instabilité économique, sociale et politique. La pandémie de COVID-19 et les mesures restrictives qui en ont découlé ont mis en évidence les difficultés d'appuyer le dialogue social et la protection sociale par le biais des activités du projet, ce qui a entraîné une révision et un décalage de sa planification. De plus, bien que des progrès significatifs aient été réalisés dans l'institutionnalisation du dialogue social par le biais du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) en 2017, ce dernier s'est éloigné de son rôle d'animation du dialogue social depuis sa première assemblée en mars 2021. La rotation de la présidence entre les trois institutions clés du CNDS (le gouvernement, l'UTICA et l'UGTT) a compliqué les échanges et l'organisation, en particulier pendant la présidence actuelle de l'UGTT. La situation politique tunisienne a clairement influencé le tripartisme et rendu les échanges avec les partenaires sociaux tendus, en particulier avec le syndicat des travailleurs suite à l'interdiction des négociations des institutions et entreprises publiques avec les syndicats, imposée par la circulaire n°20 en décembre 2021. L'UGTT a officiellement rejeté cette circulaire, soulignant que les négociations sont un droit fondamental reconnu par l'OIT et que la Tunisie est signataire de conventions internationales relatives aux libertés syndicales. Cette situation a considérablement entravé le fonctionnement même du tripartisme dans le dialogue social, ce qui a eu un impact sur le projet et la mise en œuvre de ses activités. Il est donc essentiel de

prendre en compte ce contexte pour justifier les révisions nécessaires et pour évaluer si le projet a réussi à résoudre les contraintes identifiées et à répondre aux besoins spécifiques dans cette situation complexe.

Cadre de l'évaluation.

Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale par rapport à avoir un budget de moins d'un million dollars. Le processus est supervisé et soumis au contrôle de qualité par le responsable principal de l'évaluation au Bureau de l'OIT pour l'Afrique. Cette évaluation est conduite par une équipe d'évaluateurs externe au BIT.

Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale car ayant un budget de moins d'un million dollars. Le processus est supervisé et soumis au contrôle de qualité du responsable principal de l'évaluation au Bureau de l'OIT pour l'Afrique. Cette évaluation est conduite par une équipe d'évaluateurs externe au BIT.

Objectifs de l'évaluation.

L'évaluation se concentrera sur la pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires, la validité de la conception du projet, l'efficacité et l'efficience du projet, l'impact des résultats et le potentiel de durabilité.

Les éléments transversaux déterminants de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, le tripartisme, et une transition juste vers la durabilité environnementale, seront considérés également dans cet exercice d'évaluation.

Les objectifs spécifiques sont :

- a. Donner une appréciation des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus,
- b. Donner une appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
- c. Examiner l'efficience du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées
- d. Examiner l'impact actuel et potentiel direct et indirect du projet ;
- e. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- f. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, y-compris le BIT, les partenaires et le bailleur.

Portée de l'évaluation.

La portée de l'évaluation interne finale sera le projet TUN/20/50/NOR dans son ensemble depuis son début jusqu'au moment de l'évaluation (28 mois) et prend en compte l'ensemble de ses résultats.

Bénéficiaires de l'évaluation.

Les principales cibles de l'évaluation sont les mandants de l'OIT. Il s'agit notamment du gouvernement, et des organisations d'employeurs et de travailleurs.

Les autres cibles concernées sont le bailleur de fonds (la Norvège) et l'OIT, avec le bureau de pays d'Alger, l'équipe de travail décent au Caire et les départements SOCPRO et GOVERNANCE (Unité de Dialogue social et Tripartisme) au siège.

Critères et questions d'évaluation.

Cette évaluation a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir en annexe le cadre évaluatif).

Méthodologie de l'évaluation : Cette évaluation interne du projet a été réalisée par deux évaluateurs indépendants du 26 mai au 30 juin 2023. La méthodologie utilisée a combiné des approches quantitatives et qualitatives suivant les critères et questions d'évaluation définis dans les TdR.

L'évaluation a appliqué une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet pendant les phases de conception, de collecte des données et de rédaction des rapports.

La collecte de données a été réalisée à travers une approche sur deux étapes :

- La première était centrée sur la réalisation des entretiens et des réunions de groupes, apurés des différentes parties intéressées : équipe projet, partenaires sociaux, CNDS, MAS et institutions connexes, Spécialistes OIT et bailleur de fonds. Elle s'est déroulée du 6 au 20 juin 2023, et a concerné 35 personnes (18 hommes et 17 femmes),

- La seconde étape a été réalisée par le biais d'un atelier de partage des remontées de l'évaluation et d'échange avec les partenaires en vue d'une consolidation des résultats. Elle a eu lieu le 23 juin 2023 et a rassemblé 7 personnes des différentes structures tripartites (3 hommes et 4 femmes).

Principaux résultats de l'évaluation :

Pendant cette mission d'évaluation du projet « Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », il a été remarqué une grande causalité entre le contexte politique et l'atteinte des objectifs du projet. Les blocages d'échanges entre les partenaires sociaux et le gouvernement ont entaché les activités de dialogue social, et les pistes de collaboration constructive à la mise en œuvre des activités du projet.

Malgré cette situation spéciale, associée à une situation sanitaire liée à la Covid-19, l'équipe de projet et les partenaires ont travaillé à dépasser ces contraintes, et avancer sur le projet en ajustant les résultats, produits et activités pour maximiser l'atteinte des objectifs.

Nous présentons dans ce qui suit l'état de notre examen d'évaluation par rapport à chaque axe :

Concernant la pertinence et la cohérence du projet, le projet "Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie" a été jugé pertinent et cohérent lors de l'examen de la documentation et des entretiens. Il s'aligne avec les stratégies nationales de développement, les objectifs de l'OIT, le PPTD de la Tunisie de 2017 -2022 et les ODD de l'ONU. En soutenant des mandants tripartites expérimentés, pour renforcer un dialogue social déboussolé et une protection sociale qui se veut inclusive, le projet contribue à la bonne gouvernance, la réforme de l'administration, la lutte contre la corruption, le développement humain, l'inclusion sociale, et favorise une croissance économique durable, la réduction des inégalités et l'élimination de la pauvreté. L'alignement avec les priorités du bailleur, le Royaume de Norvège, en termes d'appui au dialogue social et d'autres projets de l'OIT en Tunisie renforce sa cohérence. La conception participative du projet a permis d'ajuster les résultats, les produits et les activités pour répondre aux besoins des mandants, dans le respect du budget alloué.

Concernant la validité de la conception du projet, le projet a bénéficié de la validité de sa conception notamment la clarté, la pertinence et la faisabilité des objectifs visant à soutenir l'administration du travail, le dialogue social et le renforcement de la protection sociale en Tunisie.

Les objectifs du projet sont considérés comme clairs, pertinents et réalisables, bien que la relation de causalité entre les activités et les résultats puisse être nuancée. De plus, Le projet apporte des valeurs ajoutées dans les domaines du dialogue social, de la protection sociale et de la digitalisation des services, bien que les capacités d'absorption des parties prenantes est moyennement adéquate.

Par rapport à son efficacité, le projet a été relativement efficace dans l'atteinte de ses objectifs malgré les contraintes sanitaires et politiques. L'analyse des résultats, basée sur des données documentaires et des entretiens avec les parties prenantes, a permis de conclure que les produits développés répondaient relativement aux besoins et attentes. Certains produits, tels que le renforcement du dialogue social institutionnalisé et la digitalisation des services n'ont pas été pleinement atteints en raison de contraintes politiques et de délais insuffisants. Cependant, le projet a réussi à mettre en place diverses activités, notamment des conférences, des missions d'appui technique, des formations et des événements de sensibilisation, visant à promouvoir le dialogue social et renforcer la protection sociale.

En termes d'efficience dans l'utilisation des ressources, le projet est bien évalué sur la disponibilité des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Malgré une planification initiale basée sur des ressources considérées comme suffisantes, des limitations ont été identifiées, notamment en termes de ressources humaines. L'allocation des ressources a été stratégique et pertinente, compte tenu de l'engagement de l'équipe projet qui a travaillé sur plusieurs plans afin de maximiser la réussite du projet.

Concernant l'impact et la durabilité du projet, le projet a réussi à avoir un impact positif et durable surtout par la favorisation la continuité du dialogue social malgré les difficultés politiques, l'établissement des partenariats entre les syndicats tunisiens et norvégiens, et l'ouverture à de nouvelles perspectives, telles que la prise en compte des changements climatiques. Les compétences des partenaires ont été renforcées dans plusieurs domaines, notamment le management agile, le dialogue social, le travail décent et la sécurité sociale. Les actions entreprises sont conçues pour assurer leur durabilité à moyen et long terme, et les partenaires sont impliqués dans la recherche de résultats. Une stratégie de sortie a été prévue, avec des récapitulatifs documentés pour chaque résultat atteint, afin de consolider les informations et de garantir la continuité des actions.

Par rapport au pilotage du projet, il repose sur une communication régulière avec les mandants, une coordination efficace des activités, un suivi et une communication des résultats. Bien que la coordination des activités soit relativement efficace, des problèmes de coordination entre les structures sont identifiés. Le suivi du projet présente une légère faiblesse en termes de suivi et évaluation des résultats en raison de l'absence d'une personne dédiée. La disponibilité limitée de l'équipe du projet a entravé la communication régulière sur les activités réalisées, malgré la discipline à promouvoir les événements clés du projet.

Enfin, notons que le projet a accordé une attention claire à l'égalité des genres et à la non-discrimination dans la définition des résultats et des activités. Des activités spécifiques ont été mises en place pour promouvoir l'égalité des genres, telles que des ateliers de sensibilisation sur la Convention C190 sur la

violence et le harcèlement. Les éléments du genre et de la non-discrimination ont été intégrés dans la mise en œuvre des activités, et des données ont été collectées en tenant compte du sexe. Cependant, il est important de noter que la parité hommes-femmes et la collecte de données spécifiques au sexe et basées sur l'âge n'ont pas été suffisamment reflétées dans l'ensemble des documents et rapports du projet. Le taux moyen de participation des femmes varient selon les activités de 22% à 63,15%.

Au final, le projet a réussi à mobiliser les différents partenaires autour de :

- la thématique du dialogue social à travers un appui aux partenaires et au CNDS et l'organisation de conférence du 24 octobre 2022, et au-delà l'appui du MAS et des partenaires sociaux (UGTT, UTICA) par plusieurs activités et renforcer leurs compétences,
- un renforcement de la protection sociale en Tunisie, avec l'instauration du compte individuel et un appui aux institutions de sécurité sociale (CNSS, CNRPS, CNAM) par des conférences, des missions d'appui technique, des formations et des événements pour renforcer les capacités des différents cadres et agents de l'administration,
- un appui à l'administration par la rédaction du cahier de charges de digitalisation des services de l'inspection du travail, et ceux des services d'inspection médicale du travail.

Leçons apprises du projet

L'examen documentaire conjugué aux entretiens réalisés avec les différents intervenants nous ont permis d'identifier 04 enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet :

- **Leçon apprise n°1** : Une des raisons expliquant le niveau d'atteinte moyen des résultats et produits du projet est la fixation nuancée des indicateurs de succès dans la conception du projet. La fixation d'indicateurs SMART revêt une importance capitale dans la réalisation et l'atteinte des objectifs d'un projet.
- **Leçon apprise n°2** : Importance de l'identification en amont des capacités d'absorption des partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet, aussi bien humaines que techniques. Cette évaluation détaillée de la capacité de chaque partenaire permet de prendre des décisions éclairées quant à leur capacité participation au projet et à leurs rôles spécifiques.
- **Leçon apprise n°3** : Impact de la taille réduite de l'équipe projet ressentie dans la gestion globale du projet. En effet, l'ensemble des tâches à gérer par l'équipe de deux personnes semble être inadéquate avec le volume de travail demandé : coordination des activités, échanges et négociations avec les mandants, suivi des réalisations. Ceci a posé une difficulté dans la gestion

d'autres tâches certes essentielles mais de second ordre : monitoring et évolution et communication.

Pour optimiser la gestion du projet, il est important de prendre en compte la taille de l'équipe et d'assurer une répartition adéquate des responsabilités, notamment sur les activités de suivi et de communication.

- **Leçon apprise n°4** : L'approche adoptée par le projet de privilégier les activités en binôme avec les différents partenaires pour surmonter les blocages du contexte politique (notamment sur la thématique du dialogue social) a impacté lourdement la communication tripartite régulière sur les activités du projet. Ceci a induit une proximité différente entre les 3 partenaires du projet. Dans ce cas, même si le projet gère des activités bilatérales, la communication devrait se faire d'une manière transversale pour éviter la distanciation des mandants par rapport au projet et la réflexion portée à leurs seules institutions.

Bonnes pratiques émergentes du projet

Nous avons identifiées des éléments pertinents considérées comme des bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires. Nous citerons :

→ Bonne pratique 1 : Approche participative et inclusive dans la conception du projet

Le projet « Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection social en Tunisie » a réussi à impliquer les mandants dans la conception du projet par le biais de réunions de travail pour l'identification des besoins et le partage d'une note conceptuelle pour le cadrage du projet. Cette approche inclusive a joué un rôle essentiel pour renforcer l'engagement des partenaires et en prenant en compte leurs besoins et préoccupations. Le projet a ainsi garanti une meilleure adéquation entre les objectifs du projet et les attentes des parties prenantes.

→ Bonne pratique 2 : Flexibilité et adaptabilité contextuelles

Le projet a été mis en œuvre dans un contexte particulièrement difficile, marqué par un contexte politique instable, une crise économique et sociale, ainsi que par la pandémie de Covid-19. Malgré ces défis, le projet a pu faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face à ces changements externes. L'approche flexible adoptée a permis d'ajuster efficacement les produits et activités du projet avec un effort de maintenir sa pertinence et son efficacité du projet.

L'équipe de projet s'est adaptée aux besoins et attentes des mandants en termes de révisions des activités et leur priorisation. En prônant cette gestion proactive et flexible, le projet a pu surmonter

les obstacles et continuer à progresser vers ses objectifs, démontrant ainsi sa résilience et sa capacité d'adaptation dans des circonstances complexes.

➔ **Bonne pratique 3 : Importance des comités techniques (CoTechs)**

Grâce à l'établissement de deux comités techniques, à savoir le Comité technique sur le dialogue social et l'administration du travail, et le Comité technique sur la protection sociale, le projet a pu garantir la qualité de la mise en œuvre des activités en adoptant une approche concertée et focalisée sur les résultats.

Les comités techniques apportent une expertise claire et contribuent à une gestion efficace des activités techniques. Leur contribution a été essentielle pour atteindre les objectifs fixés et obtenir des résultats de haute qualité. Grâce à ces comités techniques, le projet a pu bénéficier d'une coordination accrue, d'une meilleure collaboration entre les parties prenantes et d'une prise de décision rapide, ce qui a favorisé la réussite globale des résultats escomptés de ces comités.

➔ **Bonne pratique 4 : Réalisation d'une enquête de satisfaction post formation**

La réalisation d'un questionnaire de satisfaction des participants après chaque formation ou atelier réalisé dans le projet est une bonne pratique qui permet d'évaluer la qualité de la formation, de recueillir les commentaires des participants et d'identifier les domaines d'amélioration potentiels.

A travers ce genre d'enquête, il est possible d'évaluer la bonne adéquation du rendu par rapport à leurs besoins et d'apporter des ajustements nécessaires pour garantir une meilleure expérience pour les participants à l'avenir.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont élaborées :

➔ **Recommandation 1 : Augmenter la taille de l'équipe projet, en particulier avec des postes de suivi et d'évaluation et de communication.**

Dans le cadre de ce genre de projet, il est recommandé d'avoir des postes support clés pour le suivi et l'évaluation et la communication. Ces positions supports visent à renforcer les capacités d'appui à l'équipe projet dans la gestion des activités (M&E et communication), d'une manière régulière et experte. Il faudrait ainsi allouer les ressources adéquates pour soutenir ces rôles supplémentaires, mêmes si elles sont gérées en temps partagé.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Moyen-terme

→ **Recommandation 2 : Fixer des objectifs SMART dès la conception du projet avec des indicateurs pertinents**

Il est recommandé de fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) dès la conception du projet, en veillant à ce qu'ils soient accompagnés d'indicateurs pertinents, validant la causalité entre les différents niveaux du cadre logique. Cette approche garantira que les objectifs du projet soient clairs, concrets et mesurables, et compris d'une manière homogène entre les partenaires.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT et mandants	Haute	Moyen	Moyen-terme

→ **Recommandation 3 : Analyser les capacités d'absorption des partenaires à mettre en œuvre convenablement les activités du projet dans les délais impartis**

Il est recommandé d'analyser attentivement et en amont les capacités des partenaires impliqués dans le projet afin de s'assurer qu'ils sont en mesure d'appuyer efficacement les activités du projet dans les délais impartis. Cette analyse des capacités d'absorption devrait prendre en compte les compétences spécifiques, les ressources disponibles, le chevauchement avec d'autres projets et l'expérience des partenaires dans les domaines pertinents pour le projet.

En tenant compte des capacités d'absorption des partenaires bénéficiaires, il est clairement possible d'optimiser la réalisation des activités en s'assurant que chaque structure dispose des compétences nécessaires pour contribuer de manière efficace à la réalisation des objectifs du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Moyenne	Moyen	Court-terme

→ **Recommandation 4 : Prévoir une durée du projet adéquate aux activités et résultats définis, afin de maximiser les activités prévues et atteindre les résultats escomptés**

Il est recommandé de prévoir une durée suffisante pour le projet afin de permettre une mise en œuvre correcte et durable des activités planifiées. La définition d'une bonne durée du projet permet de maximiser l'avancement sur les activités prévues et d'atteindre les résultats escomptés de manière plus complète. Notons que ce type de projets, traitant de tripartisme et de dialogue social, renvoie nécessairement à des vas et viens réguliers en termes de négociations et de communication avec les mandants, ce qui devrait être pris en compte lors de la délimitation de sa durée. Il est important de noter que cette recommandation nécessite une évaluation attentive des ressources disponibles et de la faisabilité du prolongement de la durée du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Bailleur de fonds et BIT	Moyen	Moyen	Long-terme

→ **Recommandation 5 : Améliorer la communication tripartite par rapport à la progression du projet**

Cette recommandation consiste à mettre en place des mécanismes de communication efficaces pour faciliter le partage d'informations entre les partenaires du projet de dialogue social. Une communication transparente et fluide contribue à renforcer la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes, ce qui favorise la réussite du projet.

Il est possible de planifier des réunions régulières entre les différents mandants, pour discuter de la progression du projet, de partager des mises à jour sur les activités en cours, de résoudre les problèmes éventuels et de prendre des décisions conjointes.

En complément des réunions, il est recommandé de mettre en place des rapports d'avancement d'activités. Ces rapports fournissent des informations détaillées sur les réalisations, les défis et les progrès réalisés dans le cadre du projet. Ils permettent aux partenaires de rester informés et de comprendre l'état d'avancement global du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT et mandants	Haute	Moyen	Moyen -terme

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET

La Tunisie a connu en 2011 un gain certain au niveau de la transition démocratique et des avancées réelles au niveau des libertés. Malgré ces lueurs d'espoir, la Tunisie a du mal à conduire de réelles réformes structurelles qui s'imposent pour établir un nouveau modèle de développement capable de répondre aux aspirations du peuple en termes de création de richesses et de sa répartition équitable. En parallèle, la situation socio-économique s'est dégradée davantage avec des chiffres au rouge sur les principaux indicateurs pays :

- Un ralentissement de la croissance : 4,3% en 2021 (post-covid), 2,4% en 2022¹,
- Une conjoncture économique qui a du mal à reprendre suite à la crise COVID-19, avec une récession prévue pour 2024 estimée à -0,6%² à -1,9% par la Banque Mondiale et -1,9% par le Fonds Monétaire International.
- Une forte inflation estimée à 10,4% au mois février 2023³ en glissement annuel
- Dévaluation de la monnaie nationale de de près de 50% face à l'euro entre 2013 et 2022⁴
- Une augmentation de l'endettement public passant de 79,2% du PIB en 2021 à 82,6% du PIB en 2022⁵
- Une persistance d'un chômage élevé à hauteur de 15,2%⁶ au dernier trimestre 2022 avec un écart clair homme/femme (12,9 % H vs 20,1 % F).

Cette situation s'est accompagnée de mouvements de protestations sociales revendiquant la création d'emplois décents, la lutte véritable contre les déséquilibres régionaux et des augmentations salariales pour compenser les pertes de pouvoir d'achat. De nombreux projets, souvent appuyés par les institutions internationales (OIT, UE, PNUD, Banque Mondiale, etc..) ont été conduits depuis 2011 afin de dresser un constat concerté sur la situation socio-économique du pays et de proposer des recommandations d'options de réformes. En parallèle, de nombreuses missions d'assistance technique ont également permis de renforcer les capacités des principaux acteurs (gouvernement et partenaires sociaux) afin de faciliter la mise en œuvre de réformes socio-économiques en Tunisie. L'urgence est clairement notée pour dépasser la phase des constats et de passer à l'opérationnalisation des réformes.

¹ BERD, Rapport de l'économie régionale, 2023

² Banque Mondiale, Rapport Tunisie 2023

³ Banque Mondiale, Rapport Tunisie 2023

⁴ BCT, 2023

⁵ Budget de l'Etat, Fev. 2023

⁶ INS, 2023

L'OIT a préalablement initié en 2012 le projet « Promotion du dialogue social et renforcement de la Gouvernance du Travail en Tunisie » financé par la Norvège, sur la base d'un commun accord entre le gouvernement et les partenaires sociaux.

Entre 2012 et 2019, l'OIT, à travers des financements norvégiens, a accompagné les partenaires tripartites tunisiens dans le renforcement du dialogue social dans le pays. Cet accompagnement technique et financier, a permis tout particulièrement de :

- Assister le processus tripartite d'élaboration, de négociation et de conclusion du Contrat Social ;
- Accompagner le développement d'une prise de conscience des partenaires tripartites tunisiens sur l'importance de la consultation et la concertation tripartites dans les processus de réformes et la formulation des politiques sociales et économiques dans le pays ;
- Appuyer les travaux des commissions techniques tripartites liés la mise en œuvre des réformes structurelles préconisées dans le contrat social, y compris le développement des études et la production de données nécessaires, tout particulièrement la sous-commission protection sociale à travers la présentation d'études actuarielles dans le domaine de la protection sociale et des études de faisabilité d'un socle de protection sociale ;
- Assurer un renforcement de capacités des partenaires tripartites pour un ancrage de la culture du dialogue social aux niveaux national, sectoriel et dans l'entreprise pour une meilleure gouvernance du monde du travail dans le pays ;
- Accompagner le processus de fonctionnement du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) ;
- Appuyer le développement du cadre législatif et réglementaire afin de booster l'emploi et le travail décent dans le pays.

Dans ce cadre, la continuité de du renforcement du dialogue social à travers un appui au CNDS apparait comme une évidence pour lui donner les moyens d'être le vecteur de mise en œuvre des réformes structurelles nécessaires à l'émergence d'un nouveau modèle de développement. Il s'agit de capitaliser sur les acquis et résultats passés et de profiter de l'expérience d'OIT (notamment par le souci du respect des ODD) afin de favoriser un dialogue social influent, constructif et inclusif.

Sur une seconde portée, le système de protection sociale est un facteur essentiel du développement inclusif. Celui-ci revêt encore plus d'importance dans un contexte de crise pour éviter l'augmentation de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation et limiter un transfert intergénérationnel de la

pauvreté. D'où l'importance d'un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive.

Sur un troisième volet, la pandémie de la COVID-19 et les restrictions de mouvements et de contact direct qu'elle a engendré, ont mis en exergue la nécessité de moderniser et faciliter l'accès à distance aux services (notamment ceux relevant du ministère des Affaires Sociales) et ce, au profit des employeurs et des travailleurs. Il s'agit des offres de service de la Direction Générale de l'Inspection du Travail (DGIT), de la Direction Générale de l'Inspection Médicale et de la Sécurité au Travail (DGIMST) en matière de contrôle des conditions du travail et de mise en conformité des lieux du travail, de planification des activités et de production de statistiques conformes aux normes internationales et nationales mais aussi de l'Institut de Santé et de Sécurité au Travail (ISST) en terme de formation à distance et d'assistance aux entreprises et représentants des travailleurs.

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » a été dans ce sens réfléchi comme porteur d'appui organisationnel et technique à ces différents besoins des partenaires listés plus haut.

2. STRATEGIE DU PROJET

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » a été lancé en mars 2021 pour une durée de 20 mois, rallongée à 28 mois finissant le 30 juin 2023, soit 28 mois d'exécution.

Il a bénéficié d'un appui financier d'un montant de 916.792,57 US\$ de la part du Royaume de Norvège, mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail.

Le projet propose une théorie du changement qui prend en compte les besoins identifiés, discutés et confirmés avec les parties prenantes tripartites, dans un contexte spécifique. L'objectif a œuvré à concevoir le projet de manière à s'inscrire dans la continuité des projets précédents de l'OIT, notamment le projet "Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie" financé par la Norvège de 2012 à 2019 et s'aligner sur les priorités nationales de la Tunisie, en particulier sur les axes prioritaires du plan de développement.

Le projet a poursuivi les efforts entrepris dans le domaine du dialogue social, de la gouvernance du travail et de la protection sociale en Tunisie par l'atteinte de trois objectifs principaux :

- Renforcer les fondements du dialogue social et à assurer la mise en œuvre opérationnelle du Conseil National du Dialogue Social à travers ses cinq commissions permanentes.
- Faciliter la mise en œuvre d'une réforme globale de la protection sociale, basée sur un dialogue social influent et inclusif, afin de promouvoir la justice sociale, l'équité et la viabilité financière conformément aux Objectifs de développement durable.
- Prévoit la digitalisation d'un ensemble de services fournis par le ministère des Affaires Sociales (MAS).

Ces trois objectifs sont interdépendants et se complètent mutuellement, dans le but ultime de faciliter un meilleur accès aux services sociaux, de promouvoir un dialogue social influent et inclusif, et de mettre en œuvre une réforme globale de la protection sociale. Les résultats sont les suivants :

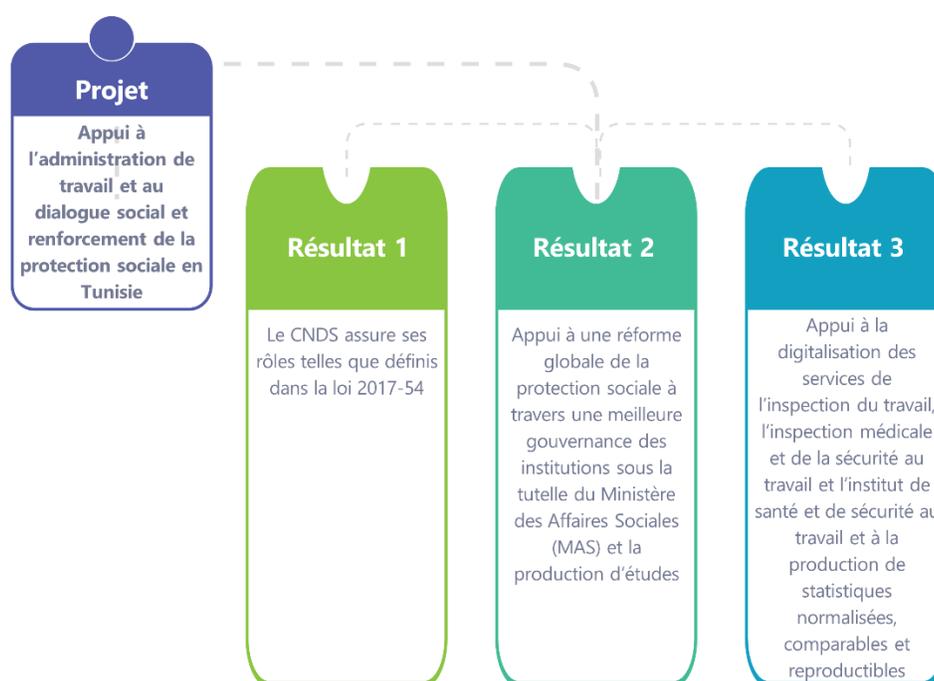


Figure 1 : Résultats du projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie »

- **Résultat 1 : Le CNDS assure ses rôles tels que définis dans la loi 2017-54**

Sa conception a été portée sur l'appui des acteurs tripartites (le gouvernement, l'UGTT, l'UTICA et l'UTAP) dans l'opérationnalisation du CNDS. Le projet visait une amélioration des compétences et le renforcement des capacités des institutions tripartites de gouvernance du travail en Tunisie, en particulier le CNDS et ses cinq commissions permanentes, et la promotion de leur rôle et de la qualité des processus de dialogue social, particulièrement à travers un environnement de dialogue social influent et favorable à un partenariat bi- et tripartite engagé et responsable dans une perspective de développement inclusif. Le résultat vise entre autres un CNDS opérationnel capable de relever les défis liés à la protection sociale mais également la conduite des réformes structurelles nécessaire à la mise en place d'un nouveau modèle de développement. Cela prendrait des formes variées incluant le renforcement des capacités techniques du CNDS dans ses domaines de compétences, une campagne d'information publique sur le dialogue social, le développement d'une stratégie de plaidoyer pour le lancement effectif des travaux du CNDS et une assistance technique dans la production de statistiques, d'études, et de recueil de données dans les différents domaines de compétence du CNDS.

- **Résultat 2 : Appui à une réforme globale de la protection sociale à travers une meilleure gouvernance des institutions sous la tutelle du ministère des Affaires Sociales (MAS) et la production d'études**

Le projet a visé d'appuyer une réforme globale de la protection sociale à travers notamment la refonte de la gouvernance des caisses pour un management stratégique de la sécurité sociale, le renforcement des capacités des acteurs en protection sociale, la modernisation des services et l'appui à la mise en place progressive du socle de la protection sociale. Par ailleurs, l'appui de l'OIT devait permettre une réforme de la protection sociale dans ses composantes contributive et non contributive avec l'objectif d'une soutenabilité financière mais également une prise en compte de l'ensemble des ODD nécessaires à un nouveau modèle de développement.

Cet appui prendra la forme d'un renforcement des capacités des différents acteurs notamment en termes de benchmarking international sur les « best practices » en termes de gouvernance des caisses sociales, et la conduite d'études sur les réformes de la protection sociale et leur impact (notamment au niveau de la santé et sécurité au travail et du régime de l'ATMP (accidents du travail et des maladies professionnelles), des réformes paramétriques et non paramétriques des retraites, du socle de protection sociale, de l'amélioration du recouvrement et la lutte contre l'informalité, etc...).

- **Résultat 3 : Appui à la digitalisation des services de l'inspection du travail, l'inspection médicale et de la sécurité au travail et l'institut de santé et de sécurité au travail et à la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles**

Le projet devait le MAS et les structures sous tutelles à digitaliser certains services de la DGIT, DGIMST et ISST destinés aux travailleurs et employeurs afin d'améliorer la conformité des lieux du travail et l'accès aux droits ainsi que l'harmonisation des procédures et données pour la production de statistiques fiables, reproductibles et comparables permettant une meilleure gouvernance de la mise en œuvre du travail décent.

Cette digitalisation garantit un accès plus facile aux droits et une standardisation des procédures et permet d'améliorer la transparence des opérations administratives et permet de renforcer la lutte contre la corruption, le favoritisme et évite les conflits d'intérêt en garantissant un accès univoque à tout citoyen ou entreprise aux services.

Le projet se propose de compléter le diagnostic entamé dans le cadre du projet DGIT-GIZ sur la digitalisation des services pour l'étendre aux services de la DGIMST et de l'ISST. Une fois les services prioritaires à digitaliser sont identifiés dans le cadre d'un consensus tripartite, le projet se propose d'appuyer le développement des applications et interfaces nécessaires pour permettre un accès simplifié et facile des usagers (travailleurs et employeurs). L'appui portera aussi sur le renforcement des capacités des directions et institutions sous tutelle en matière de backstopping et management des interfaces de services, de suivi de l'accomplissement des prestations et de production de rapports de suivi basés sur des statistiques valides, comparables et reproductibles. Le projet appuiera la production des différents rapports d'activité des structures sur la base des normes statistiques de l'OIT et de la Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST).

Le projet a connu deux révisions :

- La première a eu lieu suite à la décision du 1^{er} COFIL du 23 février 2022, demandée au mois d'avril et approuvée par le bailleur en juin 2022. Elle a mis en exergue la modification du résultat 1 du projet sur la base de blocages opérationnels du CNDS, pour devenir « le dialogue social est renforcé à différents niveaux en tant qu'outil de relance socio-économique », et viser ainsi des produits de renforcement de capacités organisationnelles et techniques des partenaires sociaux tripartites et l'institutionnalisation du dialogue social par le biais de l'opérationnalisation du CNDS.

- La seconde a eu lieu le 02 novembre 2022 et a été approuvée par le bailleur le 20 février 2023, mettant l'accent sur l'élimination du produit 2.4 relatif à la conduite d'études au niveau du système non contributif ciblant les catégories vulnérables, et l'ajustement de quelques activités du produit 2.3, notamment le rajout d'activités de ateliers de discussion et de plaidoyer pour l'intégration des bénéficiaires de prestations non contributives dans les programmes actifs de sortie de la pauvreté (activité 2.3.4), et celle de soutien à la mise en place d'un cadre législatif, juridique et institutionnel pour le socle de protection sociale (activité 2.3.5),

Ces ajustements de résultats, de produits et d'activités ont été réalisés sur la limite du budget alloué du projet, et avec une nouvelle ventilation des centres de charges sur les activités définies.

STRUCTURE DE GESTION DU PROJET

Le projet est supervisé par le Bureau de l'OIT pour le Maghreb, dont le siège est à Alger, afin d'assurer une mise en œuvre efficace des activités prévues dans le pays. L'équipe de projet est constituée par :

- Une Conseillère Technique Principal du projet
- Un assistant administratif et financier.

Par ailleurs, et compte tenu des thématiques multi-périmètres du projet, il a jouit d'appui technique spécifique sur chacune de ses composantes thématiques par les spécialistes OIT, notamment :

- La thématique du Dialogue Social et Tripartisme par le département DIALOGUE au niveau de Genève
- La thématique Protection Sociale par le [SOCPRO](#) (DWT du Caire)
- La thématique de l'Administration de travail, l'Inspection de travail et la Santé et Sécurité eu Travail par LABADMIN OSH (bureau d'Alger)
- Le suivi des évaluations par l' EVAL de Genève

Concernant les actions et activités de mise en œuvre, plusieurs institutions ont été intégrées de part la philosophie du projet dans sa mise en œuvre, notamment : DGIT, DGIMST, ISST, CRES, CNSS, CNRPS, et CNAM.

SITUTATION ACTUELLE DU PROJET

Le projet a fait face à des obstacles multiples contextualisés à la situation du pays. En effet, entre 2021 et 2023, période durant laquelle s'est déroulé le projet, la Tunisie a vécu et vit encore une certaine instabilité économique, sociale et politique.

D'abord, la pandémie de la COVID-19 et les restrictions de mouvements et de contact direct qu'elle engendre, ont mis en exergue les difficultés d'appuyer le dialogue social et la protection sociale par les activités du projet, qui a vu sa planification révisée et décalée de quelques mois.

D'un autre côté, et malgré des avancées significatives dans la concrétisation du dialogue social par l'institutionnalisation du CNDS en 2017, ce dernier se trouve - depuis la tenue de sa première assemblée en mars 2021 - éloigné de son rôle d'animation du dialogue social. En effet, la présidence tournante entre les trois institutions clés du CNDS (Gouvernement, UTICA et UGTT) a compliqué les pistes d'échanges et d'organisation lors de la présidence actuelle du CNDS par l'UGTT. La situation actuelle du tripartisme subit clairement la position politique tunisienne, qui rend la situation d'échange avec les partenaires sociaux relativement tendue, notamment avec le syndicat des travailleurs suite à la mise en place de la circulaire n°20 de décembre 2021 interdisant les négociations des institutions et entreprises publiques avec les syndicats.

L'UGTT avait rejeté officiellement la circulaire et rappelé que les négociations étaient un droit fondamental reconnu par l'OIT et que la Tunisie est signataire des conventions internationales 87, 89, 151 et 154 relatives aux libertés syndicales.

Cette situation a nuit considérablement au fondamental même du tripartisme dans le dialogue social qui s'est retrouvé amoindri dans le sujet même du projet, et de la mise en œuvre de ses activités

Il est ainsi primordial de prendre en compte ce contexte pour deux raisons : tout d'abord, afin de confirmer l'existence de contraintes et la pertinence des révisions imposées par la situation, pour justifier les nouvelles perspectives en termes de résultats, de produits et d'activités ; et ensuite, pour vérifier l'aboutissement de la mise en œuvre du projet pour contribuer à résoudre les contraintes identifiées et répondre au mieux aux besoins identifiés.

2. Cadre de l'évaluation.

Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale par rapport à avoir un budget de moins d'un million dollars. Le processus est supervisé et soumis au contrôle de qualité par le responsable principal de l'évaluation au Bureau de L'OIT pour l'Afrique. Cette évaluation est conduite par une équipe d'évaluateurs externe au BIT.

Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale car ayant un budget de moins d'un million dollars. Le processus est supervisé et soumis au contrôle de qualité

du responsable principal de l'évaluation au Bureau de L'OIT pour l'Afrique. Cette évaluation est conduite par une équipe d'évaluateurs externe au BIT.

4. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation portera une attention particulière aux éléments transversaux tels que l'égalité des genres, la non-discrimination, les normes internationales du travail, le tripartisme et une transition juste vers la durabilité environnementale. Ces aspects sont considérés pour évaluer l'impact du projet et son potentiel de durabilité.

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

1. Évaluer les progrès réalisés par le projet dans la réalisation de ses objectifs et résultats, en examinant la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, ainsi que les résultats inattendus.
2. Évaluer les stratégies et modalités de mise en œuvre choisies, les partenariats établis pendant la mise en œuvre du projet, ainsi que les contraintes et opportunités rencontrées.
3. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant l'utilisation des ressources financières et humaines.
4. Examiner l'impact actuel et potentiel direct et indirect du projet.
5. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis.
6. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques, et formuler des recommandations pour les parties prenantes, y compris l'OIT, les partenaires et le bailleur de fonds.

5. CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION

Cette évaluation interne finale a porté sur l'ensemble du projet TUN/20/50/NOR, depuis son commencement jusqu'au moment de l'évaluation, qui correspond à une durée de 28 mois. L'évaluation abordera spécifiquement les progrès réalisés vers tous les résultats produits depuis le début du projet, évaluant ainsi le niveau global de réalisation des résultats du projet. Les recommandations découlant de cette évaluation

seront étroitement liées à ses conclusions et fourniront des orientations claires aux parties prenantes sur les mesures à prendre. Tout au long de l'évaluation, une attention particulière sera accordée à l'intégration de l'approche genre, en mettant l'accent sur les femmes, ainsi qu'aux questions liées au dialogue social et aux normes internationales du travail.

En conclusion, cette évaluation interne sera d'une grande utilité pour les responsables, en favorisant l'apprentissage organisationnel pour toutes les parties prenantes concernées.

6. PRINCIPAUX UTILISATEURS

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont les mandants de l'OIT, comprenant le gouvernement tunisien, par le biais du ministère des Affaires Sociales ainsi que les organisations d'employeurs et de travailleurs (respectivement UTICA et UGTT).

Par ailleurs, cette évaluation sera fournie au bailleur de fonds à savoir le Royaume de Norvège à travers son Ambassade en Algérie et son Consulat Honoraire à Tunis, ainsi que les différents corps de spécialités de l'OIT : Dialogue Social et Tripartisme (Genève), SOCPRO (DWT Caire) et Labadmin OSH (Alger).

7. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION

La méthodologie d'évaluation interne du projet suit avec attention les éléments fondamentaux des guidelines EVAL de l'OIT. Nous avons suivi dans ce sens les phases suivantes :



Figure 2 : Phases de la méthodologie d'évaluation

- **Phase 1 « immersion exploratoire »** : c'est la phase correspondante à la compréhension du projet, planification et cadrage de la méthodologie de la, mission et de l'agenda du travail.
- **Phase 2 «étude exploratoire »** : c'est la phase de revue documentaire du projet (rapport d'avancement, mi-parcours et les modifications effectuées.
- **Phase 3 « collecte des données »** : à réaliser à travers les entretiens en face à face et en virtuel avec les parties prenantes du projet,
- **Phase 4 « analyse et restitution »** : il s'agit de l'analyse des données collectés et la consolidation des informations tirées, pour la réalisation de l'atelier de partage des remontées. Aussi, les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations relatifs du projet.

8. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Au-delà de l'immersion exploratoire et la vérification documentaire, le processus d'évaluation finale est basé sur un ensemble de questions générales qui servent de guide pour la collecte et l'analyse des données. Les aspects pris en compte dans cette évaluation finale sont fondés sur les critères d'évaluation du CAD que l'OIT utilise pour ses évaluations :



Figure 3 : Critères d'examen de l'évaluation

Les éléments évalués pour chaque critère sont les suivants :

Tableau 1 : Critères et axes d'évaluation

Pertinence et cohérence	Validité de la conception du projet	Efficacité du projet	Efficience dans l'utilisation des ressources	Impact et durabilité du projet	Genre et non-discrimination	Pilotage du projet et modalités de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ○ Alignement aux stratégies nationales de développement ○ Alignement au Programme et Budget de l'OIT ○ Alignement aux stratégies définies dans l'UNSDCF ○ Alignement au PPTD ○ Alignement aux priorités d'appui du bailleur ○ Correspondance aux besoins des mandants nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clarté, pertinence et capacité de réalisation des objectifs ○ Compréhension des rôles et responsabilités dans le projet ○ Alignement de la conception avec la logique et les objectifs du projet ○ Valeurs ajoutées prévues du projet ○ Appropriation des concepts par les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réponse des produits développés aux besoins et attentes des PP ○ Mise en place des activités ○ Efficacité des activités pour mener l'atteinte des résultats ○ Dépassements des blocages et obstacles à l'atteinte des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilité de ressources suffisantes dans le but de l'atteinte des objectifs ○ Allocation pertinente des ressources dans le but de l'atteinte des objectifs ○ Communication et échange au sein de l'équipe de projet ○ Connexion avec d'autres projets du BIT ou d'autres partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impact prévisible du projet ○ Durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ○ Changements observés issus de l'intervention du projet ○ Capacité d'amplification des résultats ○ Stratégie de sortie du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la définition des résultats ○ Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la mise en œuvre des activités ○ Collecte régulière des données technique et économique 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Communication et échanges avec les parties prenantes ○ Coordination efficace des activités du projet ○ Suivi efficace du projet ○ Communication efficace du projet

<ul style="list-style-type: none"> ○ Cohérence avec d'autres projets du BIT ○ Pertinence des révisions réalisées en cours du processus 					par sexe et âge	
--	--	--	--	--	-----------------	--

REALISATION DE LA COLLECTE DE DONNEES

La collecte de données a été réalisée en présentiel (pour les interviewés résidents en Tunisie) ou en virtuel (pour les interviewés résidents en dehors) selon la convenance des interviewés à travers une approche sur deux étapes :

- La première était centrée sur **la réalisation des entretiens et des réunions de groupes**, auprès des différentes parties intéressées : équipe projet, partenaires sociaux, CNDS, MAS et institutions connexes, Spécialistes OIT et bailleur de fonds. Elle s'est basée sur un guide d'entretien (annexe 3) et s'est déroulée du 6 au 20 juin 2023, et a concerné 35 personnes (18 hommes et 17 femmes)
Cette étape permet à chacun de donner son avis objectivement et librement par rapport à chaque élément de l'évaluation.
- La seconde étape a été réalisée par le biais d'un **atelier de partage des remontées de l'évaluation** et d'échange avec les partenaires en vue d'une consolidation des résultats. Elle s'est basé sur une présentation PPT et a eu lieu le 23 juin 2023 et a rassemblé 7 personnes des différentes structures tripartites (3 hommes et 4 femmes). Notons que le Département protection sociale de l'UGTT a boycotté l'atelier de consolidation, ne mettant en avant la manifestation de plus d'intérêt du projet à un partenaire, à savoir le MAS versus l'UGTT.

La synthèse description des sources et méthodes de collecte des données de la mission sont indiquées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Répartition des interviewé.e.s par étape et genre

Etape	Méthode de collecte de données	Nombre de personnes	Répartition	
			F	H

Réalisation des entretiens et réunions de groupes	Conduite d'entretiens individuels	14	7	7
	Conduite de réunion de groupe	21	10	11
Atelier de consolidation	Animation de réunion de groupe	7	4	3

8. LIMITES DE L'EVALUATION

Un plan de gestion risques a été préparé dès le lancement du projet et un plan d'actions a été mis en avant pour optimiser la période et assurer la bonne gestion de l'évaluation. Les limites encourues par la mission sont :

- D'abord, une première contrainte rencontrée de limitation de temps dans la réalisation de la mission. Prévues à l'avance sur 7 semaines, la durée est finalement rétrécie à 5 semaines, avec le même effort consenti (17 h/j de travail). Par ailleurs, la période de réalisation des entretiens est tombée clairement dans la même période que deux conférences de haut niveau, ce qui a fortement limité la disponibilité des interviewés et pesé sur l'agenda de réalisation. Il s'agit de la conférence internationale du travail qui s'est déroulée du 5 au 16 juin 2023 à Genève, et la conférence ministérielle arabe sur le développement social réalisée au Caire du 5 au 6 juin 2023. L'évaluateur a dû ainsi décaler plusieurs rendez-vous d'entretiens après retour des participants de ces manifestations et plaider avec les différents acteurs pour la réalisation des entretiens dans une durée limitée.
- Ensuite, une seconde contrainte était relative au manque de documents relatifs au monitoring du projet, notamment le plan de suivi des indicateurs ou celui de l'avancement des activités. Le dernier document de suivi est le progress report de mars 2022 relatif à l'année 2021. Nous avons dû prévoir un document de suivi avec l'équipe de projet, qui avait pris la peine de nous fournir les détails nécessaires et les documents de vérification associés.

De ce fait, nous avons pu dépasser les limites existantes et réaliser une évaluation valide malgré ces aléas.

9. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

La présentation des résultats de l'évaluation est réalisée en phase avec les critères d'évaluation présentés plus haut.

9.1. PERTINENCE ET COHERENCE

L'examen de la documentation conjuguée aux inputs des interviews montrent que le projet a été conçu d'une manière pertinente et cohérente en lien avec les stratégies nationales de développement de la Tunisie et celui des partenaires sociaux. Par ailleurs, il est en alignement clair aux objectifs de l'OIT et ceux des partenaires sociaux.

Alignement aux stratégies nationales de développement

La vision nationale suite aux élections de 2019 s'est portée sur un cadrage stratégique en matière sociale. Le projet démontre ainsi une solide convergence avec les priorités nationales de la Tunisie, ainsi qu'avec les axes stratégiques de son plan de développement, notamment les 3 priorités suivantes :

- une bonne gouvernance,
- la réforme de l'administration et lutte contre la corruption,
- un développement humain et une inclusion sociale,

Le projet intègre pleinement les priorités énoncées, notamment en favorisant un dialogue social influent et inclusif, en appuyant la mise t en place un système de protection sociale efficient et équitable, ainsi qu'en améliorant l'accès aux services sociaux.

Alignement au Programme Pays de Travail Décent (PPTD)

Le Programme Pays de Travail Décent (PPTD) pour la période 2017-2022 développé par les partenaires tripartites tunisiens a été réfléchi sur la base du Contrat Social du 14 janvier 2013. Cet accord fondamental entre le gouvernement, l'UTICA et l'UGTT a été étroitement mis en œuvre avec la coopération avec l'OIT, qui y contribue d'une manière active. Le projet est clairement en phase avec le PPTD et contribue à la mise œuvre des priorités 3, 4 et 5 du PPTD, à savoir :

- Relations professionnelles et travail décent (priorité 3)
- Engagement de la réforme globale de la protection sociale (priorité 4)
- Institutionnalisation du dialogue social (priorité 5)

Alignement au Programme et Budget de l'OIT

Le projet est en phase avec le Programme et Budget de l'OIT pour la période biennale 2020-2021, en contribuant aux résultats 1 et 8 :

Résultat 1 : « Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif », à travers les outcomes :

- Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues (TUN803).
- Et les Capacités du Ministère en charge du travail en matière d'administration, d'inspection du travail et de SST renforcées (TUN901).

Et le résultat 8 : « Une protection sociale complète et durable pour tous », à travers l'outcome : Les capacités des institutions de la sécurité sociale sont renforcées pour améliorer et étendre la couverture sociale et les services fournis aux groupes vulnérables (TUN126).

Le projet capitalise ainsi sur les acquis et résultats passés, notamment en termes d'expériences passées de l'OIT pour favoriser un dialogue social influent, constructif et inclusif, et appuyer à l'élargissement et le renforcement de la protection sociale.

Alignement aux stratégies définies dans l'UNSDCF

Le projet contribue aux Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030, et par ordre de priorité :

- ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous (à travers la thématique de dialogue social et d'appui à l'administration)
- ODD 10 : réduire les inégalités entre les pays et en leur sein (à travers la thématique de dialogue social et de protection sociale)
- Et l'ODD 1 : Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde (à travers la thématique de protection sociale et d'appui à l'administration)

Alignement aux priorités d'appui du bailleur

Le Royaume de Norvège a entamé l'appui du dialogue social en Tunisie depuis ses débuts post révolution. Pendant ces 12 années, la Norvège a appuyé des projets sur la thématique, principalement à travers l'OIT, dont il partage la même vision.

Le projet s'aligne ainsi avec les priorités de la stratégie programme de la Norvège en matière de renforcement de la stabilité sociale dans les pays de la région de MENA, et principalement en Tunisie.

Correspondance aux besoins des mandants nationaux

La conception du projet a été réalisée dans une approche participative et incrémentale avec les mandants. Des réunions de travail préliminaires ont été réalisées dans le but de collecter les besoins en termes de

dialogue social, de réformes du système de couverture sociale et d'appui à l'administration, notamment sur le périmètre de l'inspection du travail, de SST et d'accès aux services.

Les besoins ont été collectés et analysés pour prévoir une note conceptuelle envoyée aux mandants pour avis permettant de consolider le retour en thématiques d'appui ajustées avec une vision complémentaire pour atteindre des résultats concrets.

Cela a permis de conjuguer les besoins des mandants en amont et au cours du projet. La plupart des interviewés (MAS, UTICA et UGTT) valorisent cette approche de création rassembleuse et inclusive.

Cohérence avec d'autres projets du BIT

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » est bien en cohérence et en complémentarité avec le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » (2019 - 2021) financé par le Royaume de Norvège et mis en œuvre par la même équipe actuelle au sein de l'OIT de Tunis. Ce projet porte sur les thématiques de renforcement du dialogue social et le renforcement de la protection sociale aussi bien d'une manière tripartite.

Par ailleurs, il est tout autant en complémentarité avec le projet « Alliance pour le développement économique et l'emploi » (Alliance économique et dialogue social) (2017 - 2021) financé par la BMZ et mis en œuvre par la GIZ pendant la première période puis la même équipe actuelle au sein de l'OIT de Tunis pendant sa dernière année. Ce projet porte sur les thématiques de renforcement du dialogue social par l'appui au CNDS, et l'appui au MAS.

Notons que la thématique du dialogue social est horizontale sur plusieurs projets, et que l'interconnexion de plusieurs projets durant les mêmes périodes sur des axes fort similaires a posé problème en termes de définition claire de la causalité des activités aux résultats par projet (cas du projet GIZ et son chevauchement par rapport au projet actuel).

Pertinence des révisions réalisées en cours du processus

Compte tenu du contexte de réalisation du projet (voir section I.4. Situation du projet), deux révisions ont eu lieu en juin 2022 et en février 2023. Les ajustements de résultats, de produits et d'activités ont été réalisés sur la limite du budget alloué du projet, et avec une nouvelle ventilation des centres de charges sur les activités définies. Les adaptations de produits et d'activités réalisées ont pu permettre de faire avancer le projet et d'atteindre – même partiellement – plusieurs outputs et outcomes définis.

Ces adaptations ont été relevées par les interviewés comme point fort du projet, et ont pu débouloffer le projet du contexte difficile dans lequel il se trouvait et d'avancer sur des activités concrètes avec les mandants.

9.2. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET

Il s'agit d'examiner dans cette partie les aspects importants de la validité de la conception du projet, à savoir la clarté, pertinence et capacité de réalisation des objectifs, la compréhension des rôles et responsabilités dans le projet, l'alignement de la conception avec la logique et les objectifs du projet, les valeurs ajoutées prévues du projet et l'appropriation des concepts par les partenaires.

Clarté, pertinence et capacité de réalisation des objectifs

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » présente un objectif global ambitieux qui est de faciliter un meilleur accès aux services sociaux, un dialogue influent et inclusif et la mise en œuvre d'une réforme globale de la protection sociale en Tunisie. Les trois thématiques objets de ce projet ont été structurées suite à des consultations avec les partenaires pour déterminer leur besoins et attentes, et la définition des résultats qui en découlent.

Malgré cette qualité multidimensionnelle des objectifs touchant trois thématiques complémentaires, la définition des résultats à atteindre paraît claire et pertinente aux vues du contexte global et des besoins des mandants.

Nous pouvons confirmer que les résultats définis sont effectivement capables d'atteindre l'objectif global. Toutefois, cette capacité de réalisation prend partiellement en compte des aléas des capacités d'absorption au niveau des mandants, et la disponibilité de leurs ressources aussi bien humaines que techniques pour suivre la mise en œuvre et l'appropriation des outputs.

Alignement de la conception avec la logique et les objectifs du projet

L'alignement de la conception du projet avec la logique et les objectifs du projet est clair dans l'ensemble. La théorie de changement se base sur l'atteinte des trois résultats du projet pour répondre à l'objectif global de faciliter un meilleur accès aux services sociaux, un dialogue influent et inclusif et la mise en œuvre d'une réforme globale de la protection sociale en Tunisie. Le 1^{er} résultat 1 est focalisé sur le renforcement du dialogue social par l'appui du tripartisme et du CNDS, le 2nd concerne la réforme de la protection sociale par l'appui des institutions sous la tutelle du MAS, et sous son contrôle, et le 3^{ème} œuvrera à l'appui à la digitalisation des services d'inspection du travail, d'inspection médicale et de la sécurité au travail et l'ISST afin de produire des statistiques normalisées, comparables et reproductibles.

Notons que la relation de causalité entre les activités de mise en œuvre et les résultats à atteindre restent par contre nuancée sur plusieurs points, et les outputs n'appuient pas directement les produits visés.

Compréhension des rôles et responsabilités dans le projet

Les rôles et responsabilités ont été définis au niveau de l'organisation globale du projet sous la coordination de la CTP. Quelques nuances subsistent par rapport à la régularité de l'organisation des COPILs qui aurait manqué de leadership pour être fait au moins une seconde fois d'après les interviews réalisés.

Par ailleurs, et malgré l'instauration des CoTechs d'organisation et de suivi des activités, la communication tripartite est restée mitigée et la responsabilité d'engagement des mandants a été moyennement réalisée. Le tableau suivant présente les rôles et les responsabilités des parties prenantes au sein du projet.

Tableau 3 : Rôles et responsabilités des parties prenantes au sein du projet

Catégorie	Organisation	Rôle dans le Projet
Partenaire(s) technique (s) et financier (s)	Le Royaume de Norvège	Financement de projet Validation des demandes de changements de l'équipe projet (suite à pré-validation COPIL)
	Equipe projet de l'OIT	Gestion du projet Appui à la mise en œuvre des activités
Partie prenante dans la mise en œuvre des activités projets	COPIL	Encadrement et suivi de projet Pré-validation des demandes de changements de l'équipe projet Suivi - évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions
	CoTech (2 commissions)	Planification de la mise en œuvre des activités des 3 axes Appui technique à la mise en œuvre
	Spécialistes de l'OIT	Appui technique à la mise en œuvre des activités Conseils d'ajustement Backstopping par rapport aux 3 axes
Acteurs du tripartisme (Gouvernement et organisations patronales et syndicales)	MAS	Mise en œuvre les activités du projet Bénéfice de la mise en œuvre des activités Suivi - évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions
	UGTT	
	UTICA	
Parties prenantes bénéficiaires	CNDS	Bénéfice de la mise en œuvre des activités Suivi de la réalisation des actions, chaque institution dans la limite de son périmètre
	CNSS – CNRPS – CNAM- CRES	
	Inspection du travail, Inspection médicale et	

Valeurs ajoutées du projet

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » a permis d'œuvrer à la concrétisation des résultats suivants :

- **Sur la thématique du dialogue social :**

- Plaidoyer sur le CNDS et pour la relance du dialogue social tripartite
- Organiser une conférence tripartite de haut niveau pour le plaidoyer sur l'importance du dialogue social dans ce contexte
- S'engager dans formations de renforcement de capacités pour les parties prenantes, aussi bien au niveau bilatéral que multilatéral. Ceci toucherait les thématiques suivantes :
 - Leadership, résolution des conflits, méthodes de management agile
 - conventions sociales, prévention et la résolution des conflits professionnels
 - dialogue social et amélioration des conditions de travail
 - dialogue tripartite dans le secteur agricole
 - RTMC et Travail Décent
- Réaliser un Position Paper sur la contribution de l'UGTT aux cadres de coopération des Nations Unies, et les ODD
- Appuyer les partenaires sociaux pour assister aux travaux de la COP27
- Prévoir le suivi de planification du rôle des partenaires sociaux dans les efforts nationaux sur les changements climatiques

- **Sur la thématique de la protection sociale :**

- Organiser un atelier en partenariat avec CNRPS concernant l'instauration du système des comptes individuels
- Créer un système numérique des comptes individuels des pensions de retraite dans le secteur public
- Appuyer la promotion et information sur le régime complémentaire de retraite
- Réaliser une étude d'estimation et chiffrage pour la création d'un fonds d'assurance pour la perte d'emploi
- S'engager dans formations de renforcement de capacités sur les thématiques suivantes :

- modules "TRANSFORM" avec l'appui de l'UNICEF Tunisie
 - prévision des réformes nationales dans le périmètre de la sécurité sociale
 - gestion et application des conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public
 - efficacité du mode de fonctionnement des accords bilatéraux de sécurité sociale dans le secteur privé
 - outils de modélisation de l'OIT (QPSS/ ILO Health/ ILO pensions)
 - Suivi de l'ODD 1.3 et d'autres indicateurs de protection sociale
- **Sur la thématique de l'appui à l'administration et la digitalisation des services :**
 - Réaliser un cahier de charge des services pilotes à digitaliser pour les DGIT-DGIMST et ISST
 - Développer une plateforme numérique de référentiel accessible sur la législation du travail social.
 - Organiser un atelier d'appui à l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie de communication et l'appui à la déclinaison de la charte du MAS
 - Elaborer un guide aux employeurs sur la promotion de la santé et sécurité au travail (SST) pour les nouveaux entrepreneurs
 - Elaborer un guide des travailleurs en matière de SST en collaboration avec l'UGTT

Appropriation des concepts par les partenaires

Les parties prenantes au projet sont des mandants et institutions avérés à la collaboration sur des cadres de coopération, et les besoins auxquels le projet œuvre à répondre s'appuient principalement de leurs attentes clairement définies au début du projet ou au cours des révisions. De ce fait, leurs compétences sur les sujets défendus ou en conception de mise en œuvre sont claires, et l'appropriation de systématique.

9.3. EFFICACITÉ DU PROJET

L'analyse des résultats donne lieu à la conclusion que le projet s'est montré relativement efficace par rapport à l'atteinte des objectifs dans le cadre du contexte sanitaire et politique dont il est passé.

L'efficacité a pris en considération aussi les données documentaires que les données secondaires issues des entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes au projet, permettant triangulation et recoupement des informations.

Réponse des produits développés aux besoins et attentes des parties prenantes

Les produits développés dans le cadre du projet ont pu répondre partiellement aux besoins et attentes des parties prenantes.

En effet, et malgré la révision des produits relatif au résultat 1 traitement de l'axe du dialogue social, le CNDS est resté non fonctionnel durant la période du projet pour des raisons contextuellement politique, hors portée du projet. L'atteinte du produit 1.2 « Le dialogue social institutionnalisé est renforcé grâce à un soutien à l'opérationnalisation du CNDS » est restée minimale.

Pour le résultat 2 traitant du dialogue social, les produits 2.1 du programme de renforcement de capacités du MAS et des institutions sous sa tutelle (CNSS, CNRPS, CNAM, CRES) » et 2.2 « mise à niveau des modes de gouvernance des institutions de protection sociale » sont partiellement atteints.

L'atteinte du produit 2.3 relatif à la conduite d'études sur les réformes envisagées au niveau du système contributif et non contributif est relativement minimale.

Enfin, l'atteinte du résultat 3 relatif à la digitalisation des services est minimale. En effet, bien que le produit 3.1 concernant la définition des services pilotes à digitaliser d'un commun accord entre les parties prenantes, ait été atteint, les produits 3.2 de la réalisation des interfaces et 3.3 sur la production de rapports n'ont pas été atteints. Pour cause, l'étape de développement du système d'information digitalisé sur la base du cahier des charges élaboré - nécessitant plus de temps – n'a pas été couverte durant la période du projet.

Le tableau suivant présente l'atteinte des produits pour chaque résultat :

Tableau 4 : Niveau d'atteinte des résultats et produits du projet

Niveau	Indicateurs	Résultats/Produits prévus	Résultats/Produits réalisés	Niveau atteint
Résultat 1 : Le CNDS assure ses rôles telles que définis dans la loi 2017-54 Révisé à : le dialogue social est renforcé à différents niveaux en tant qu'outil de relance socio-économique	Nombre d'avis formulés sur les projets de réforme, de lois et de décrets présentés par le gouvernement	Le résultat vise entre autres un CNDS opérationnel capable de relever les défis liés à la protection sociale mais également la conduite des réformes structurelles nécessaire à la mise en place d'un nouveau modèle de développement.		Résultat 1 et Produits 1.1 et 1.2 ont été modifiés, Leurs indicateurs initialement fixés ne sont plus pertinents Estimation 40%
	Nombre d'accords collectifs encadrés par le CNDS			
Produit 1.1 : Les capacités organisationnelles et techniques des partenaires sociaux tripartites sont consolidées pour un dialogue social efficace, transparent et durable	Nombre de saisie d'office sur les questions ayant trait au travail et aux relations professionnelles. Indicateur révisé à : Nombre d'ateliers/conférences techniques pour la consolidation du DS	Appuyer les acteurs tripartite (le gouvernement, l'UGTT, l'UTICA et l'UTAP) dans l'opérationnalisation du CNDS tout en favorisant sa visibilité et cela en complément et en cohérence de tous les travaux qui seront réalisés dans le cadre du projet de coopération avec la GIZ		

	<p>Nombre de consultations du conseil sur les projets de loi et des décrets gouvernementaux</p> <p>Indicateur révisé à : Outils / supports organisationnels améliorés ou développés</p>		<p>Des consultations avec tous les partenaires tripartites nationaux des deux projets : présentation de l'équipe de l'OIT et des projets, de leur équipe, des objectifs et des résultats attendus, des délais, des plans de travail... / mise en place du comité directeur tripartite.</p>	80%
	<p>Stratégie de plaidoyer sur le rôle du CNDS</p> <p>Indicateur révisé à : Nombre de formations/ateliers de renforcement de capacités tripartites/binômes</p>			0%
	<p>Nombre d'articles de presse et de mentions dans les médias sociaux à propos du CNDS</p>			0%
<p>Produit 1.2 : Le dialogue social institutionnalisé est renforcé grâce à un soutien à l'opérationnalisation du CNDS (Conseil National du Dialogue Social).</p>	<p>Nombre d'accords d'échanges statistiques avec les institutions nationales de production de statistiques</p>	<p>Le renforcement des capacités techniques du CNDS dans ses domaines de compétences, une campagne d'information publique sur le dialogue social, le développement d'une stratégie de plaidoyer pour le lancement effectif des travaux du CNDS et une assistance technique dans la production de statistiques, d'études, et de recueil de données dans les différents domaines de compétence du CNDS.</p>	<p>Organiser une mission du spécialiste DS (OIT-HQ) pour le plaidoyer sur le CNDS et le Dialogue bipartite et tripartite entre les partenaires (février 2022)</p> <p>Organiser une conférence tripartite de haut niveau pour le plaidoyer sur l'importance du DS en ce contexte : "Repenser le monde du travail en Tunisie pour réussir le relèvement postpandémie : le dialogue social, levier de relance économique et sociale " (Octobre 2022)</p> <p>110 personnes dont 56 femmes</p> <p>Organiser la mission de 3 délégations tripartites internationales en Tunisie pour partage d'expériences lors de la conférence d'octobre 2022 (octobre 2022)</p> <p>Plaidoyer pour la relance du DS tripartite et renforcement du DS dans le secteur public (dans</p>	80%

			<p>le cadre de consultations tripartites visant la mobilisation des fonds pour appuyer cette thématique) (avril- juin/2023)</p>	
	<p>Nombre et qualité des données et statistiques accessible par la nouvelle plateforme</p>		<p>Appui pour l'organisation d'une formation « Passeport pour le développement managérial basé sur la méthode Agile et leadership en période de crises » en collaboration avec le MAS (T4/2022, T1/2023) 23 participants dont 12 femmes</p> <p>Conduite d'un diagnostic de la stratégie de communication du ministère des Affaires Sociales au niveau interne et externe (T2/2023)</p> <p>Développement d'une plateforme digitale pour accès au référentiel de la législation de travail au profit du MAS (direction générale de la législation du travail, de la négociation collective et des salaires) (T3/2022)</p> <p>Conduite d'une campagne d'information et de promotion autour de la nouvelle plateforme digitale de la législation de travail (T2/2023)</p> <p>organiser un atelier d'appui à l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie de communication/ appui à la déclinaison de la charte du MAS aux différents supports de communication(T2/2023) 15 PARTICIPANTS DONT 9 FEMMES</p> <p>Appui à la participation des cadres du MAS à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 3 PARTICIPANTS DONT 2 FEMMES</p>	<p>80%</p>

<p>Résultat 2 : Une réforme de la protection sociale à travers une meilleure gouvernance des institutions sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales (MAS) et la production d'études est engagée</p>	<p>Nombre de lois en protection sociale adoptées</p>	<p>Une réforme globale de la protection sociale à travers notamment la refonte de la gouvernance des caisses pour un management stratégique de la sécurité sociale, le renforcement des capacités des acteurs en protection sociale, la modernisation des services et l'appui à la mise en place progressive du socle de la protection sociale</p>	<p>Appui pour l'organisation d'une journée de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement (2019) en collaboration avec l'Union Générale Tunisienne du Travail (T1 /2022) : 30 PARTICIPANTS DONT 16 FEMMES</p> <p>Une série de formations régionales sur « La planification stratégique, le suivi et l'examen des Objectifs du Développement Durable en relation avec l'activité syndicale » en collaboration avec l'UGTT (T4/2022) 23 PARTICIPANTS DONT 10 FEMMES</p> <p>organisation d'une mission de la spécialiste ACTRAV pour appui stratégique et technique à l'UGTT (janvier 2023)</p> <p>Organisation une série d'échanges et d'ateliers techniques / webinaires pour l'appui à l'élaboration de la Position Paper de l'UGTT sur leur contribution aux cadres de coopération des NU (janvier-juin 2023) 24 PARTICIPANTS DONT 7 FEMMES</p> <p>Impression et mise à disposition de l'UGTT des exemplaires de guides/ manuels pratiques en matière de l'action syndicale pour le suivi des ODD. Agenda 20230- Guides ACTRAV (février 2023)</p> <p>Appui à la participation des cadres du MAS à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 1 FEMME</p> <p>Appui à la participation des représentants de l'UGTT à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 1 HOMME</p>	<p>20%</p>
---	--	--	---	------------

	<p>Nombre de réformes de la gouvernance des institutions de protection sociale engagées</p>		<p>Atelier en partenariat avec l'UTICA pour une action promotionnelle sur la santé et la sécurité au travail (SST) au profit des entrepreneurs (T4/2022) 40 PARTICIPANTS DONT 22 FEMMES Appuyer l'UTICA pour organiser un atelier d'information sur l'importance de s'inscrire dans l'Amnistie sociale exceptionnelle, au profit des fédérations / secteurs les plus touchés par la crise économique (novembre 2022) 150 PARTICIPANTS DONT 60 FEMMES Atelier de concertation autour de l'agenda de l'UTICA pour le « Dialogue Social » en 2023 (T1 /2023) 37 PARTICIPANTS DONT 3 FEMMES Atelier de réflexion et de planification sur la position de l'UTICA en matière de la transition vers l'économie formelle sur la base de la R204 et avec Focus sur le rôle levier du DS et de la PS (juin 2023) 35 PARTICIPANTS DONT 11 FEMMES Atelier de renforcement des capacités des représentants régionaux de l'UTICA en matière de résolution des conflits : Aspect DS (juin 2023)</p>	<p>20%</p>
<p>Produit 2.1 : Un programme de renforcement de capacités du MAS et des institutions sous sa tutelle (CNSS, CNRPS, CNAM, CRES) est réalisé en relation avec la gouvernance de la protection sociale</p>	<p>Nombre de formations techniques, et évaluations positives des formations par les participants</p>	<p>Le renforcement des capacités des différents acteurs notamment en termes de benchmarking international sur les « best practices », pour un plus grand usage des systèmes d'information et une meilleure gouvernance des caisses sociales. L'assistance portera également sur les méthodes de simulation et de modélisation comme outils d'aide à la décision au niveau des réformes structurelles.</p>	<p>Lancement de la réflexion tripartite autour des nouvelles formes du travail dans le cadre du CNDS: échanges en ligne avec le spécialiste DS (unité DIALOGUE- HQ) (novembre 2021) Appui à la participation des 2 partenaires sociaux au sein de la première délégation tripartite Tunisienne aux travaux de la COP27 (Sharm Sheikh)/appui à l'organisation de 2 sides events tripartites durant la COP 27 (Novembre 2023) Des réunions de suivi et de planification du rôle des partenaires sociaux dans les efforts nationaux sur les changements climatiques (décembre 2022)</p>	<p>100%</p>

			Atelier et échange sur le rôle du dialogue social pour une transition écologique juste/ préparation de la participation tripartite au grands événements en matière de changement climatique. (septembre - octobre 2022) 10 PARTICIPANTS DONT 1 FEMME Conférence Nationale Tripartite de haut niveau « Repenser le monde du travail en Tunisie pour réussir le relèvement postpandémie : le dialogue social, levier de relance économique et sociale » (T4/2022)	
	Nombre de bénéficiaires			100%
Produit 2.2 : Une mise à niveau des modes de gouvernance des institutions de protection sociale est menée	Rapports des états de lieux			100%
	Changement organisationnel conduit, démarche qualité instaurée		Appuyer la participation des cadres de l'administration du CNDS dans la série de formations sur le leadership organisée avec le MAS (octobre 2022) 2 PARTICIPANTS CNDS DONT 1 FEMME	100%
	Nombres de services numérisés		Des échanges de plaidoyer avec les partenaires tripartites pour la mise en oeuvre des recommandations tripartites adoptées lors de la Conférence du 24 octobre 2022, notamment " la relance du fonctionnement du CNDS" (nov 2022- janvier 2023)	20%

			Organiser une présentation d'information et de plaidoyer sur le CNDS et sa relance au sein de l'UNCT pour mobiliser les différentes agences UN dans l'effort de sensibilisation sur cette insitution tripartite (mai 2023)	
	Datawarehouse opérationnel, soutenable et exploité		Pas d'activité réalisée	0%
Produit 2.3 : Des études sont conduites sur les réformes envisagées au niveau du système contributif et non contributif	Rapports des états de lieux	Un appui pour la conduite d'études sur les réformes de la protection sociale et leur impact (notamment au niveau de la santé et sécurité au travail et du régime de l'ATMP (accidents du travail et des maladies professionnelles), des réformes paramétriques et non paramétriques des retraites, du socle de protection sociale, de l'amélioration du recouvrement et la lutte contre l'informalité, etc...).	Pas de loi portant sur la thématique de la protection sociale formulée	0%
	Des recommandations adoptées		Pas de réforme portant sur la gouvernance des institutions de protection sociale engagée	Totalement atteint
	Un plan d'action pour améliorer le recouvrement développé			Totalement atteint
	Etude de faisabilité de la mise en place d'une caisse de recouvrement adoptée		Des formations technique ont été réalisés et une seule question de satisfaction a été réalisé lors de la formation de communication	Activité reportée par le partenaire national

	Une étude est menée sur les déterminants des comportements des travailleurs informels		-05 participants à l'académie en ligne de la sécurité sociale (5M) -19 participants à la formation "Transform" (12F/7M)	50%
Résultat 3 : Appui à la digitalisation des services de l'inspection du travail, l'inspection médicale et de la sécurité au travail et à la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles	5 services pilotes digitalisés	L'assistance de MAS et les structures sous tutelles à digitaliser certains services de la DGIT, DGIMST et ISST destinés aux travailleurs et employeurs afin d'améliorer la conformité des lieux du travail et l'accès aux droits ainsi que l'harmonisation des procédures et données pour la production de statistiques fiables, reproductibles et comparables permettant une meilleure gouvernance de la mise en œuvre du travail décent.	Réaliser 3 ateliers de renforcement des capacités est organisé en collaboration avec UNICEF Tunisie sur les modules "TRANSFORM" (T4/2021, T2 et T4/2022) 19 participants à la formation "Transform" (12F/7M) Formation en ligne sur la sécurité sociale au profit des représentants des mandants tripartites tunisiens pour renforcer leurs capacités en prévision des réformes nationales (T4/2021) 5 HOMMES Organisation du premier atelier en français de la formation des formateurs sur le module "TRANSFORM- appui à la mise en place ses SPS en Afrique" en collaboration avec UNICEF au profit du MAS et des structures sous tutelle chargées de la PS (nov 2021) 19 participants à la formation "Transform" (12F/7M) Préparation de la première version traduite en arabe des modules de ToT de l'outil "TRANSFORM" (juin -septembre 2022) Organisation du premier atelier en arabe de la ToT "Transform" des cadres de la protection sociale du MAS en collaboration avec UNICEF (juin 2022)	0%
	Modèles des rapports annuels des structures du MAS conformes aux normes internationales du travail		Organisation d'ateliers de formation sur la gestion et application des Conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public, au profit de la CNSS (février 2023) 140 PARTICIPANTS DONT 77 FEMMES Mise en place d'une manuel de procédures sur l'application des conventions bilatérales de	0%

			<p>sécurité sociale dans le secteur public pour pérenniser les résultats de la formation (avril-juin 2023)</p> <p>Développement et mise en œuvre d'une série d'ateliers de renforcement des capacités des cadres de la CNSS/ MAS pour l'amélioration de l'efficacité du mode de fonctionnement des accords bilatéraux de sécurité sociale dans le secteur privé (mai 2023)</p> <p>Appui à la participation de représentants des partenaires tripartites à la formation sur le "Suivi de l'ODD 1.3 et d'autres indicateurs de protection sociale" organisée par CIF-OIT à Abidjan (mai 2023) 2 PARTICIPANTS DONT 1 FEMME</p>	
<p>Produit 3.1 : La liste des services pilotes à digitaliser est définie d'un commun accord entre les prestataires et demandeurs des services (DGIT-DGIMST et ISST d'une part et UGTT, UTICA et UTAP d'autres parts)</p>	<p>Diagnostic finalisé et adopté</p>		<p>Réunions et échanges pour élaboration des TDR de l'étude d'évaluation et identification de la portée de l'évaluation/ TDR finalisés (Mai - octobre 2022)</p>	<p>100%</p>
	<p>La liste des services pilotes à digitaliser</p>		<p>Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur</p>	<p>100%</p>

	2 diagnostics finalisés et adoptés		Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur	100%
	Grille de cotation des activités à prioriser par structure (pour la DGIT, la DGIMST et l'ISST)		Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur	100%
Produit 3.2 : Des interfaces faciles d'accès sont développés pour assurer l'accès des demandeurs des services aux prestations pilotes pour la digitalisation	Nombre d'interfaces par structure		Activité d'opérationnalisation Datawarehouse a été atteint au minimum	0%
	Types d'interfaces		Organisation d'un atelier en partenariat avec CNRPS "Système des Comptes Individuels : Un Mécanisme de Renforcement de l'Interconnexion des Structures Publiques avec la Caisse et une Garantie des Droits du Contributeur" (T3/2022) 892 PARTICIPANTS DONT 197 FEMMES Participation aux travaux du Colloque de l'AISS à Marrakech du 24 au 28 octobre 2022 (T4/2022) 1 HOMME Production d'un capsule informative sur le nouveau cadre législatif " des comptes individuels" des pensions de retraite dans le secteur public (vidéos 2D) - juin 2022	0%
	Nombre de fiches techniques de digitalisation des services		Colloque sur La transformation numérique pour développer les institutions de sécurité sociale en partenariat avec la CNSS (T3/ 2022) 69 PARTICIPANTS DONT 22 FEMMES Organisation d'un Colloque sur "La transformation numérique pour développer les institutions de sécurité sociale" en partenariat avec la CNSS et l'AASS (juin 2023) 100 PARTICIPANTS	0%
	Nombre d'évaluations désagrégés par type d'évaluateur (demandeur			0%

	de service / prestataire de service)			
	Ergonomie des interfaces			0%
	Nombre d'applications			0%
Produit 3.3 : La DGIT, la DGIMST et l'ISST produisent des rapports annuels d'activités conformes aux normes internationales du travail et recommandations de la CIST	Un rapport par structure aux normes internationales du travail	Le projet appuiera la production des différents rapports d'activité des structures sur la base des normes statistiques de l'OIT et de la Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST).		0%

Dépassements des blocages et obstacles à l'atteinte des résultats

Des mesures d'adaptation contextuelles ont permis au projet de prévoir deux révisions pour l'ajustement des activités en phase avec les besoins des parties prenantes au projet.

- La première révision en juin 2022 a eu lieu sur la base de blocages opérationnels du CNDS, présentant des ajustements de produits de renforcement de capacités organisationnelles et techniques des partenaires sociaux tripartites et l'institutionnalisation du dialogue social par le biais de l'opérationnalisation du CNDS.
- La seconde de février 2023, mettant en exergue des activités du résultat 2 maximisant l'intervention du projet sur les thématiques d'intérêt dans l'axe de protection sociale, telles que des ateliers de discussion et de plaidoyer pour l'intégration des bénéficiaires de prestations non contributives dans les programmes actifs de sortie de la pauvreté et des activités celle de soutien à la mise en place d'un cadre législatif, juridique et institutionnel pour le socle de protection sociale.

9.4. EFFICIENCE DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES

Nous évaluerons l'efficacité du projet sur la base de l'utilisation efficace des ressources et du budget, ainsi que la communication au sein de l'équipe projet et la connexion avec d'autres projets pour une meilleure efficacité des actions entreprises.

Disponibilité de ressources suffisantes pour l'atteinte des objectifs

Malgré une planification initiale qui considérait les ressources disponibles comme suffisantes pour atteindre les objectifs du projet, il est important de noter que la réalité du contexte politique et économique du pays a entraîné certaines défaillances au niveau des ressources. Tout d'abord, en ce qui concerne les ressources financières, certaines limitations et contraintes ont été identifiées. Les ressources financières allouées au projet se sont avérées limitées, ce qui a pu restreindre la portée des activités prévues et limiter les possibilités de mise en œuvre complète des actions envisagées. De plus, un défi majeur réside dans les ressources humaines disponibles. La disponibilité limitée de l'équipe projet peut entraver la mise en œuvre efficace des activités, la coordination des différentes parties prenantes et la gestion des défis et des contraintes rencontrés. Il est essentiel de prendre en compte les facteurs externes et les fluctuations du contexte politique et économique qui peuvent influencer la disponibilité et l'adéquation des ressources. Dans le cas présent, bien que les ressources soient considérées comme suffisantes dans un scénario idéal,

les déficiences observées au niveau des ressources financières et humaines soulignent la nécessité d'ajuster les attentes et de rechercher des solutions alternatives pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles et atteindre les objectifs fixés malgré les contraintes. Une gestion rigoureuse et une adaptation constante aux changements contextuels sont essentielles pour surmonter ces défis et maximiser l'impact du projet dans les limites des ressources actuelles.

Allocation pertinente des ressources dans le but de l'atteinte des objectifs

L'allocation des ressources dans le cadre de ce projet a été réalisée de manière stratégique, efficace et pertinente, dans le but d'atteindre les résultats attendus. Cette approche témoigne d'une planification préalable et d'une gestion proactive des ressources, contribuant ainsi au succès du projet. De plus, il est important de noter que le projet a pu s'adapter aux changements et aux facteurs externes en effectuant deux révisions budgétaires en juin 2022 et février 2023. Ces ajustements ont permis d'adapter les objectifs du projet en fonction de ces changements et d'allouer les ressources de manière adéquate. Cette flexibilité dans l'allocation des ressources est essentielle pour assurer la pertinence et l'efficacité du projet dans un environnement en constante évolution.

Le projet, prévu pour une durée d'un mois, bénéficie d'un budget alloué de 916 792,57 US \$ financé par le ministère des Affaires Étrangères de la Norvège. La durée officielle du projet s'étale sur 28 mois de mars à juin 2023.

L'évaluation de la performance du projet par rapport aux ressources allouées s'avère difficile, car ses avantages et ses effets sont principalement non monétaires. Cependant, étant donné les enjeux et les objectifs stratégiques à atteindre, cet investissement revêt une importance particulière et représente un placement dans l'avenir où la rentabilité du montant investi ne peut être mesurée immédiatement.

Néanmoins, l'efficacité est évaluée en fonction des capacités d'exécution du projet, de la mobilisation des ressources et de leur utilisation adéquate. L'efficacité exige une adaptation des moyens et des activités aux réalités et aux résultats attendus.

En juin 2023, le taux de décaissement par résultat varie entre 93% et 100% ce qui montre une promptitude à la réalisation des activités et une volonté de boucler ces activités à temps.

Tableau 6 : Tableau de décaissements du budget du projet

Résultat	Total général		2021		2022		2023	
	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé
Résultat 1: Le CNDS assure ses rôles telles que définis dans la loi 2017-54 (révisé en le dialogue social est renforcé à différents niveaux en tant qu'outil de relance socio-économique)	181 215,05	181 085,35	-	-	108 848,88	108 854,73	72 366,17	72 236,47
Résultat 2: Une réforme de la protection sociale à travers une meilleure gouvernance des institutions sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales (MAS) et la production d'études est engagée	124 451,85	98 095,29	12 806,87	12 806,87	55 611,78	55 616,00	56 033,20	36924,22
Résultat 3: Appui à la digitalisation des services de l'inspection du travail, l'inspection médicale et de la sécurité au travail et l'institut de santé et de sécurité au travail et à la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles	91 830,85	91 779,49	-	-	37 920,25	37 924,00	53 910,60	53859,24
Project Management & Oversight	413 473,52	408 634,36	76 208,66	76 208,66	204 974,86	204 969,16	132 290,00	127 456,54
Coûts de support du programme et provision pour les imprévus	105 828	105 827	11 537	11 573	52 959,00	52 956	41 296,00	41 289
Total	916 799,27	885 421,49	100 558,53	100 558,53	460 314,77	460 319,89	355 895,97	331 765,47

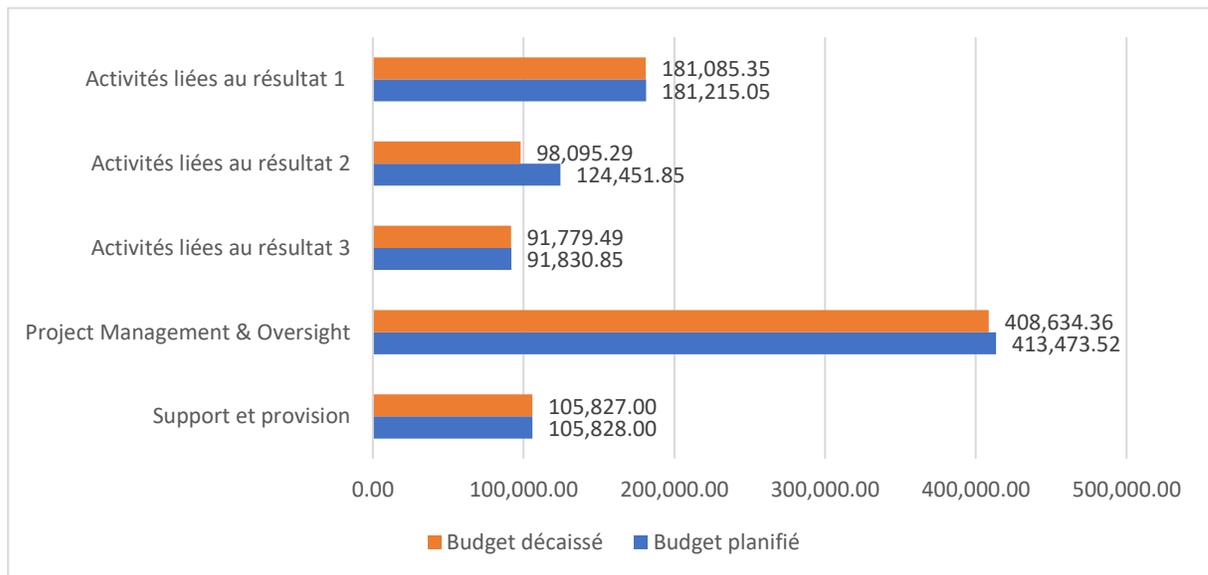


Figure 4 : Budgétisations et décaissements par centre de coûts

A la date de rédaction du rapport, les objectifs du projet sont en cours d'être atteints en phase avec les dépenses budgétaire dont le taux de décaissement a atteint plus de 96% en juin 2023. Ce qui montre une performance importante et remarquable. De plus, on peut conclure que le budget est alloué de façon stratégique pour atteindre les résultats.

Communication et échange au sein de l'équipe de projet

La communication et les échanges au sein de l'équipe du projet indique une communication généralement active et régulière avec les membres de l'équipe en général à travers les e-mails et les appels téléphoniques afin d'assurer la bonne allocation des ressources pour atteindre les résultats. Cette communication est caractérisée par sa souplesse et sa réactivité, favorisant une transmission fluide des mises à jour. Cependant, il est noté que les réunions directes d'avancement des activités sont limitées et que la majorité des échanges se font par e-mail. En résumé, la communication au sein de l'équipe projet a été globalement active et répond bien à ses attentes des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires pour encourager les réunions directes et améliorer la participation du gouvernement.

Connexion avec d'autres projets du BIT ou d'autres partenaires

Le projet « Appui à l'administration, au dialogue social et le renforcement du dialogue social en Tunisie » durant sa période d'exécution a réussi à établir des connexions à travers ses activités avec des autres projets soit géré par le BIT ou un autre organisme international, on cite :

- Le projet "Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie", financé par le BMZ et exécuté par la GIZ et le BIT. Ces projets se croisent dans les résultats 1 et 2 du projet norvégien, qui visent à renforcer la capacité tripartite en matière d'inspection du travail et à promouvoir le dialogue social en Tunisie en renforçant les capacités du CNDS.
- Projet TRANSFORM est un programme de formation novateur dédié à l'administration des socles nationaux de protection sociale, financé par le Programme de systèmes de protection sociale de l'Union européenne et exécuté par l'OIT. Son objectif principal est de développer la pensée critique et les capacités des décideurs et des praticiens aux niveaux national et décentralisé afin d'améliorer la conception, l'efficacité et l'efficacité des systèmes de protection sociale. Dans le cadre de résultat 2, les deux projets ont collaboré pour organiser un atelier en arabe sur la formation des formateurs au profit des cadres de la protection sociale au sein du ministère des Affaires Sociales, ainsi qu'un atelier de formation des formateurs en français au profit du MAS et de ses structures subordonnées. Le résultat de cette collaboration a été le renforcement des capacités du MAS en termes de communication pédagogique.
- Le programme « THAMM » vise à améliorer la gouvernance des migrations internationales de main-d'œuvre depuis et vers les pays partenaires, en veillant à la protection des droits des travailleurs migrants. Il est financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'OIT et l'OIM. Les projets ont collaboré pour organiser une formation au profit du CNRPS inclus dans le résultat 2.
- Projet ADWA vise à promouvoir et soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles dans les différentes dimensions de l'Agenda du Travail Décent, financé par ASDI (Agence Suédoise de coopération internationale au développement). Les 2 projets se collaborent dans l'amélioration du dialogue social en Tunisie dans le cadre de résultat 1.

9.5. IMPACT ET DURABILITÉ DU PROJET

Nous examinerons dans cette section l'impact du projet et la durabilité des produits et des résultats atteints.

Impact prévisible du projet

Le projet a un impact prévisible globalement positif et bien établi. Il a permis d'appuyer la continuité de l'engagement au dialogue social par les représentants du tripartisme malgré les difficultés de la situation politiques.

Par ailleurs, le projet a appuyé la mise en place d'activités pérennes au niveau du renforcement de la protection sociale et aux différents mandants.

Ci-joint les éléments d'impact soulevés à travers les inputs documentaires et les entretiens réalisés avec les partenaires :

- **Sur la thématique du dialogue social :**

- Continuité de plaider pour la relance du dialogue social, notamment la conférence tripartite de haut niveau sur le dialogue social pour la relance post pandémie permettant une visibilité internationale accrue sur l'appui à la Tunisie dans ce cadre. Le résultat direct est senti au niveau de l'intérêt des Nations Unies pour financer un projet portant sur le dialogue social en tant que garant de paix sociale en Tunisie.
- Partenariats créés au niveau des syndicats tunisiens et norvégiens : NHO – UTICA et LO – UGTT
- Ouverture des mandants sur des thématiques à portée innovante, telles que les efforts nationaux en termes de changements climatiques (Appui des partenaires sociaux pour assister aux travaux de la COP27)
- Position Paper sur la contribution de l'UGTT aux cadres de coopération des Nations Unies, et les ODD, leur permettant de pouvoir présenter une réflexion opérationnelle en termes de mise en œuvre

- **Sur la thématique de la protection sociale :**

- Appui à l'instauration du système des comptes individuels, des pensions de retraite dans le secteur public qui permettra de fournir dorénavant la possibilité à tout employé de bénéficier de sa fiche de carrière, et aux institutions de faire un suivi plus précis des engagements financiers envers leurs employés,
- Réalisation d'une étude d'estimation et chiffrage pour la création d'un fonds d'assurance pour la perte d'emploi, permettant de présenter des scénarios financiers pour l'instauration d'un fond de démarrage

- Création d'un manuel de procédures sur l'application des conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public pour pérenniser les résultats des formations
- Appui à la réalisation d'activités en matière de recouvrement en partenariat avec la CNSS, afin de minimiser le déséquilibre du déficit de la caisse à moyen terme ;
- Réalisation des TDRs de l'évaluation du système d'assurance maladie, afin de permettre au CRES et à la CNAM la réalisation d'une analyse approfondie et holistique du système
- **Sur la thématique de l'appui à l'administration et la digitalisation des services :**
 - Réalisation d'un cahier de charge des services pilotes à digitaliser pour les DGIT-DGIMST et ISST, complet et validé, permettant d'aller sur une mise en œuvre précise, et exhaustive aux besoins des mandants
 - Développement d'une plateforme numérique de référentiel accessible sur la législation du travail social, accessible au grand public à moyen terme,
- **En termes de renforcement de compétences :**

Le renforcement de compétences a soutenu les partenaires sur plusieurs thématiques à portée d'impact à court et moyens termes :

 - Dans le périmètre du management : méthodes de management agile, leadership,
 - Dans le périmètre du dialogue social : dialogue social et amélioration des conditions de travail, résolution des conflits, prévention et la résolution des conflits professionnels, dialogue tripartite dans le secteur agricole,
 - Dans le périmètre du travail décent : RTMC et Travail Décent, conventions sociales,
 - Dans le périmètre de la sécurité sociale : modules "TRANSFORM", gestion et application des conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public, efficacité du mode de fonctionnement des accords bilatéraux de sécurité sociale dans le secteur privé, outils de modélisation de l'OIT (QPSS/ ILO Health/ ILO pensions),

Durabilité prévisible des actions entreprises par le projet

Le projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie » repose sur une approche réfléchie à assurer la durabilité à moyen et long termes de ses actions. La durabilité des effets est conséquence de la prise en compte des besoins des partenaires, qui ont clairement identifié leurs besoins et pris acte des changements futurs à pouvoir.

La durabilité des actions est ainsi vérifiée aussi bien sur les résultats tripartites (renforcement du dialogue social, réflexion sur le système de couverture sociale) que les résultats par mandant (renforcement de

compétences, plateforme numérique sur la législation du travail social, Position Paper sur la contribution ODD, instauration du système des comptes individuels, cahier de charge des services pilotes à digitaliser, etc.).

Changements observés issus de l'intervention du projet

Dans le cadre de ce projet, plusieurs changements clairs ont été notés suite à l'intervention du projet :

- Création de partenariats entre les syndicats tunisiens et norvégiens : UGTT avec son homologue LO et UTICA avec son homologue NHO,
- Instauration du système des comptes individuels, des pensions de retraite dans le secteur public,
- Développement d'une plateforme numérique sur la législation du travail social, accessible au grand public à moyen terme,

Au-delà, des changements clairs, axés sur le maintien du tripartisme comme base du dialogue social, renforcent la pertinence et l'impact du projet à moyen terme.

Capacité d'amplification des résultats

Dans la mesure de leurs implications dans la conception du projet, l'opportunité a été créée aux partenaires de s'engager activement dans la recherche des résultats.

A la finalisation du projet, les partenaires auront la possibilité de prendre en charge la réalisation des résultats escomptés par eux-mêmes ou avec le soutien d'autres projets.

L'implication des partenaires dès la phase de conception renforce leur engagement et leur responsabilité dans la réalisation des objectifs du projet.

Stratégie de sortie du projet

Le projet a assuré le portage des actions initiées par les spécialistes de l'OIT pour chaque axe d'intervention. Cette démarche vise à garantir la continuité et la pérennité des actions mises en place tout au long de la durée de mise en œuvre.

Dans le cadre de cette stratégie, un récapitulatif documenté est livré pour chaque résultat atteint. Ce récapitulatif offre une synthèse détaillée des actions réalisées, des résultats obtenus et des leçons apprises. Il permet ainsi de consolider les informations et de documenter de manière claire et précise les progrès accomplis dans le cadre du projet.

GENRE ET NON-DISCRIMINATION

L'examen de l'axe genre et non-discrimination a été traité d'abord sur la base de sa prise en compte dans la définition des résultats et des activités, et ensuite la mise en œuvre des activités, et enfin dans l'engagement du projet dans la collecte régulière des données technique et économique par sexe et âge.

Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la définition des résultats et des activités

Le projet a montré une réflexion envers l'égalité des genres dans la définition des résultats du projet portant sur des thématiques larges et transversales de dialogue social, de protection sociale et d'appui à l'administration. En effet, ces thématiques incorporent femmes et hommes sans discrimination, aussi bien que populations vulnérables.

Le projet a, au-delà, œuvré – dans la limite de sa portée – à mettre en place des activités spécifiques pour promouvoir l'égalité des genres et la non-discrimination, tel que l'appui pour l'organisation d'un atelier de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement.

Prise en compte des éléments des égalités de genre et de non-discrimination dans la mise en œuvre des activités

Le projet a intégré les éléments du genre et de non-discrimination dans la mise en œuvre de ses activités, notamment celles relatives aux actions de formation et ateliers organisés, suscitant ainsi une participation significative des femmes des institutions tripartites et d'autres parties prenantes.

Nous citons les niveaux de participation suivante :

- Ateliers de renforcement des capacités est organisé en collaboration avec UNICEF Tunisie sur les modules "TRANSFORM" : 12 femmes sur 19 participants (63,15%)
- Ateliers de formation sur la gestion et application des Conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public, au profit de la CNSS en février 2023 : 77 femmes de total 140 participants (55%)
- Formation sur le "Suivi de l'ODD 1.3 et d'autres indicateurs de protection sociale" organisée par CIF-OIT à Abidjan en mai 2023 : une femme (50%) sur 2 représentants des partenaires tripartites
- Atelier de "Système des Comptes Individuels" qui a eu lieu au 3ème trimestre 2022. La présence de 197 femmes (22%) de 892 participants.
- Colloque sur la transformation numérique pour développer les institutions de sécurité sociale en partenariat avec la CNSS (T3/ 2022) : participation de 22 femmes sur 69 participants (31,9%).

- Atelier sur le régime complémentaire de retraite en partenariat avec la CNSS en (T2/2022) : 19 femmes sur 76 participants (25%).
- Séminaire sur les actualités en matière de recouvrement en partenariat avec la CNSS (T2 /2023) : participation 82 femmes de 200 participants (41%).
- Atelier sur la digitalisation des services Santé et Sécurité au Travail en mai 2022 : 49 femmes sur 130 participants (37,7%).
- Formations régionales sur la planification stratégique, le suivi et l'examen des ODD en relation avec l'activité syndicale en collaboration avec l'UGTT (T4/2022) :10 femmes sur 23 participants (43,5%).
- Série d'échanges et d'ateliers techniques et webinaires pour l'appui à l'élaboration de la Position papier de l'UGTT sur leur contribution aux cadres de coopération des Nations Unies : 7 femmes sur 24 participants (29%).
- Journée de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement en collaboration avec l'UGTT avec la présence de 16 femmes sur 30 participants (51%).

Collecte régulière des données technique et économique par sexe et âge

La collecte des données tenant compte du sexe a été réalisée dans les documents et rapports du projet. Cependant, il est important de souligner que la parité hommes-femmes et la collecte de données sexospécifiques et basées sur l'âge n'ont pas été adéquatement reflétées dans l'ensemble des documents et rapports du projet.

10. CONCLUSIONS

Pendant cette mission d'évaluation du projet « Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », il a été remarqué une grande causalité entre le contexte politique et l'atteinte des objectifs du projet. Les blocages d'échanges entre les partenaires sociaux et le gouvernement ont entaché les activités de dialogue social, et les pistes de collaboration constructive à la mise en œuvre des activités du projet.

Malgré cette situation spéciale, associée à une situation sanitaire liée à la Covid-19, l'équipe de projet et les partenaires ont travaillé à dépasser ces contraintes, et avancer sur le projet en ajustant les résultats, produits et activités pour maximiser l'atteinte des objectifs.

Nous présentons dans ce qui suit l'état de notre examen d'évaluation par rapport à chaque axe :

Concernant la pertinence et la cohérence du projet, le projet "Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie" a été jugé pertinent et cohérent lors de l'examen de la documentation et des entretiens. Il s'aligne avec les stratégies nationales de développement, les objectifs de l'OIT, le PPTD de la Tunisie de 2017 -2022 et les ODD de l'ONU. En soutenant des mandants tripartites expérimentés, pour renforcer un dialogue social déboussolé et une protection sociale qui se veut inclusive, le projet contribue à la bonne gouvernance, la réforme de l'administration, la lutte contre la corruption, le développement humain, l'inclusion sociale, et favorise une croissance économique durable, la réduction des inégalités et l'élimination de la pauvreté. L'alignement avec les priorités du bailleur, le Royaume de Norvège, en termes d'appui au dialogue social et d'autres projets de l'OIT en Tunisie renforce sa cohérence. La conception participative du projet a permis d'ajuster les résultats, les produits et les activités pour répondre aux besoins des mandants, dans le respect du budget alloué.

Concernant la validité de la conception du projet, le projet a bénéficié de la validité de sa conception notamment la clarté, la pertinence et la faisabilité des objectifs visant à soutenir l'administration du travail, le dialogue social et le renforcement de la protection sociale en Tunisie.

Les objectifs du projet sont considérés comme clairs, pertinents et réalisables, bien que la relation de causalité entre les activités et les résultats puisse être nuancée. De plus, Le projet apporte des valeurs ajoutées dans les domaines du dialogue social, de la protection sociale et de la digitalisation des services, bien que les capacités d'absorption des parties prenantes est moyennement adéquate.

Par rapport à son efficacité, le projet a été relativement efficace dans l'atteinte de ses objectifs malgré les contraintes sanitaires et politiques. L'analyse des résultats, basée sur des données documentaires et des entretiens avec les parties prenantes, a permis de conclure que les produits développés répondaient relativement aux besoins et attentes. Certains produits, tels que le renforcement du dialogue social institutionnalisé et la digitalisation des services n'ont pas été pleinement atteints en raison de contraintes politiques et de délais insuffisants. Cependant, le projet a réussi à mettre en place diverses activités, notamment des conférences, des missions d'appui technique, des formations et des événements de sensibilisation, visant à promouvoir le dialogue social et renforcer la protection sociale.

En termes d'efficience dans l'utilisation des ressources, le projet est bien évalué sur la disponibilité des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Malgré une planification initiale basée sur des ressources considérées comme suffisantes, des limitations ont été identifiées, notamment en termes de ressources humaines. L'allocation des ressources a été stratégique et pertinente, compte tenu de l'engagement de l'équipe projet qui a travaillé sur plusieurs plans afin de maximiser la réussite du projet.

Concernant l'impact et la durabilité du projet, le projet a réussi à avoir un impact positif et durable surtout par la favorisation la continuité du dialogue social malgré les difficultés politiques, l'établissement des partenariats entre les syndicats tunisiens et norvégiens, et l'ouverture à de nouvelles perspectives, telles que la prise en compte des changements climatiques. Les compétences des partenaires ont été renforcées dans plusieurs domaines, notamment le management agile, le dialogue social, le travail décent et la sécurité sociale. Les actions entreprises sont conçues pour assurer leur durabilité à moyen et long termes, et les partenaires sont impliqués dans la recherche de résultats. Une stratégie de sortie a été prévue, avec des récapitulatifs documentés pour chaque résultat atteint, afin de consolider les informations et de garantir la continuité des actions.

Par rapport au pilotage du projet, il repose sur une communication régulière avec les mandants, une coordination efficace des activités, un suivi et une communication des résultats. Bien que la coordination des activités soit relativement efficace, des problèmes de coordination entre les structures sont identifiés. Le suivi du projet présente une légère faiblesse en termes de suivi et évaluation des résultats en raison de l'absence d'une personne dédiée. La disponibilité limitée de l'équipe du projet a entravé la communication régulière sur les activités réalisées, malgré la discipline à promouvoir les événements clés du projet.

Enfin, notons que le projet a accordé une attention claire à l'égalité des genres et à la non-discrimination dans la définition des résultats et des activités. Des activités spécifiques ont été mises en place pour promouvoir l'égalité des genres, telles que des ateliers de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement. Les éléments du genre et de la non-discrimination ont été intégrés dans la mise en œuvre des activités, et des données ont été collectées en tenant compte du sexe. Cependant, il est important de noter que la parité hommes-femmes et la collecte de données spécifiques au sexe et basées sur l'âge n'ont pas été suffisamment reflétées dans l'ensemble des documents et rapports du projet. Le taux moyen de participation des femmes varient selon les activités de 22% à 63,15%.

Au final, le projet a réussi à mobiliser les différents partenaires autour de :

- la thématique du dialogue social à travers un appui aux partenaires et au CNDS et l'organisation de conférence du 24 octobre 2022, et au-delà l'appui du MAS et des partenaires sociaux (UGTT, UTICA) par plusieurs activités et renforcer leurs compétences,
- un renforcement de la protection sociale en Tunisie, avec l'instauration du compte individuel et un appui aux institutions de sécurité sociale (CNSS, CNRPS, CNAM) par des conférences, des missions d'appui technique, des formations et des événements pour renforcer les capacités des différents cadres et agents de l'administration,

- un appui à l'administration par la rédaction du cahier de charges de digitalisation des services de l'inspection du travail, et ceux des services d'inspection médicale du travail.

11. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES et RECOMMANDATIONS

11.1. LEÇONS APPRISSES

L'examen documentaire conjugué aux entretiens réalisés avec les différents intervenants nous ont permis d'identifier 04 enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet :

- **Leçon apprise n°1** : Une des raisons expliquant le niveau d'atteinte moyen des résultats et produits du projet est la fixation nuancée des indicateurs de succès dans la conception du projet. La fixation d'indicateurs SMART revêt une importance capitale dans la réalisation et l'atteinte des objectifs d'un projet.
- **Leçon apprise n°2** : Importance de l'identification en amont des capacités d'absorption des partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet, aussi bien humaines que techniques. Cette évaluation détaillée de la capacité de chaque partenaire permet de prendre des décisions éclairées quant à leur capacité participation au projet et à leurs rôles spécifiques.
- **Leçon apprise n°3** : Impact de la taille réduite de l'équipe projet ressentie dans la gestion globale du projet. En effet, l'ensemble des tâches à gérer par l'équipe de deux personnes semble être inadéquate avec le volume de travail demandé : coordination des activités, échanges et négociations avec les mandants, suivi des réalisations. Ceci a posé une difficulté dans la gestion d'autres tâches certes essentielles mais de second ordre : monitoring et évolution et communication.

Pour optimiser la gestion du projet, il est important de prendre en compte la taille de l'équipe et d'assurer une répartition adéquate des responsabilités, notamment sur les activités de suivi et de communication.

- **Leçon apprise n°4** : L'approche adoptée par le projet de privilégier les activités en binôme avec les différents partenaires pour surmonter les blocages du contexte politique (notamment sur la thématique du dialogue social) a impacté lourdement la communication tripartite régulière sur les activités du projet. Ceci a induit une proximité différente entre les 3 partenaires du projet. Dans ce cas, même si le projet gère des activités bilatérales, la communication devrait se faire d'une

manière transversale pour éviter la distanciation des mandants par rapport au projet et la réflexion portée à leurs seules institutions.

11.2. BONNES PRATIQUES EMERGENTES

Nous avons identifiées des éléments pertinents qui ont clairement aidé à la mise en œuvre du projet, et que nous pouvons valoriser comme bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires. Nous citerons :

→ Bonne pratique 1 : Approche participative et inclusive dans la conception du projet

Le projet « Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a réussi à impliquer les mandants dans la conception du projet par le biais de réunions de travail pour l'identification des besoins et le partage d'une note conceptuelle pour la cadrage du projet.

Cette approche inclusive a joué un rôle essentiel pour renforcer l'engagement des partenaires et en prenant en compte leurs besoins et préoccupations. Le projet a ainsi garanti une meilleure adéquation entre les objectifs du projet et les attentes des parties prenantes.

→ Bonne pratique 2 : Flexibilité et adaptabilité contextuelles

Le projet a été mis en œuvre dans un contexte particulièrement difficile, marqué par un contexte politique instable, une crise économique et sociale, ainsi que par la pandémie de Covid-19. Malgré ces défis, le projet a pu faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face à ces changements externes. L'approche flexible adoptée a permis d'ajuster efficacement les produits et activités du projet avec un effort de maintenir sa pertinence et son efficacité du projet.

L'équipe de projet s'est adaptée aux besoins et attentes des mandants en termes de révisions des activités et leur priorisation. En prônant cette gestion proactive et flexible, le projet a pu surmonter les obstacles et continuer à progresser vers ses objectifs, démontrant ainsi sa résilience et sa capacité d'adaptation dans des circonstances complexes.

→ Bonne pratique 3 : Importance des comités techniques (CoTechs)

Grâce à l'établissement de deux comités techniques, à savoir le Comité technique sur le dialogue social et l'administration du travail, et le Comité technique sur la protection sociale, le projet a pu garantir la qualité de la mise en œuvre des activités en adoptant une approche concertée et focalisée sur les résultats.

Les comités techniques apportent une expertise claire et contribuent à une gestion efficace des activités techniques. Leur contribution a été essentielle pour atteindre les objectifs fixés et obtenir des résultats de haute qualité. Grâce à ces comités techniques, le projet a pu bénéficier d'une coordination accrue, d'une meilleure collaboration entre les parties prenantes et d'une prise de décision rapide, ce qui a favorisé la réussite globale des résultats escomptés de ces comités.

➔ **Bonne pratique 4 : Réalisation d'une enquête de satisfaction post formation**

La réalisation d'un questionnaire de satisfaction des participants après chaque formation ou atelier réalisé dans le projet est une bonne pratique qui permet d'évaluer la qualité de la formation, de recueillir les commentaires des participants et d'identifier les domaines d'amélioration potentiels. A travers ce genre d'enquête, il est possible d'évaluer la bonne adéquation du rendu par rapport à leurs besoins et d'apporter des ajustements nécessaires pour garantir une meilleure expérience pour les participants à l'avenir.

11.3. RECOMMANDATIONS

Au regard de tout ce qui précède, nous présentons un ensemble de recommandations qui mettent l'accent sur les conclusions précédemment présentées ainsi que les leçons apprises et bonnes pratiques identifiées dans le projet.

Notons que ces recommandations ont déjà été présentées lors de l'atelier de consolidation et confirmées par les participants.

➔ **Recommandation 1 : Augmenter la taille de l'équipe projet, en particulier avec des postes de suivi et d'évaluation et de communication**

Dans le cadre de ce genre de projet, il est recommandé d'avoir des postes support clés pour le suivi et l'évaluation et la communication. Ces positions supports visent à renforcer les capacités d'appui à l'équipe projet dans la gestion des activités (M&E et communication), d'une manière régulière et experte. Il faudrait ainsi allouer les ressources adéquates pour soutenir ces rôles supplémentaires, mêmes si elles sont gérées en temps partagé.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Moyen-terme

→ **Recommandation 2 : Fixer des objectifs SMART dès la conception du projet avec des indicateurs pertinents**

Il est recommandé de fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) dès la conception du projet, en veillant à ce qu'ils soient accompagnés d'indicateurs pertinents, validant la causalité entre les différents niveaux du cadre logique. Cette approche garantira que les objectifs du projet soient clairs, concrets et mesurables, et compris d'une manière homogène entre les partenaires.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT et mandants	Haute	Moyen	Moyen-terme

→ **Recommandation 3 : Analyser les capacités d'absorption des partenaires à mettre en œuvre convenablement les activités du projet dans les délais impartis**

Il est recommandé d'analyser attentivement et en amont les capacités des partenaires impliqués dans le projet afin de s'assurer qu'ils sont en mesure d'appuyer efficacement les activités du projet dans les délais impartis. Cette analyse des capacités d'absorption devrait prendre en compte les compétences spécifiques, les ressources disponibles, le chevauchement avec d'autres projets et l'expérience des partenaires dans les domaines pertinents pour le projet.

En tenant compte des capacités d'absorption des partenaires bénéficiaires, il est clairement possible d'optimiser la réalisation des activités en s'assurant que chaque structure dispose des compétences nécessaires pour contribuer de manière efficace à la réalisation des objectifs du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Moyenne	Moyen	Court-terme

→ **Recommandation 4 : Prévoir une durée du projet adéquate aux activités et résultats définis, afin de maximiser les activités prévues et atteindre les résultats escomptés**

Il est recommandé de prévoir une durée suffisante pour le projet afin de permettre une mise en œuvre correcte et durable des activités planifiées. La définition d'une bonne durée du projet permet de maximiser l'avancement sur les activités prévues et d'atteindre les résultats escomptés de manière plus complète. Notons que ce type de projets, traitant de tripartisme et de dialogue social, renvoie nécessairement à des vas et viens réguliers en termes de négociations et de communication avec les mandants, ce qui devrait être pris en compte lors de la délimitation de sa durée. Il est important de

noter que cette recommandation nécessite une évaluation attentive des ressources disponibles et de la faisabilité du prolongement de la durée du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Bailleur de fonds et BIT	Moyen	Moyen	Long-terme

➔ **Recommandation 5 : Améliorer la communication tripartite par rapport à la progression du projet**

Cette recommandation consiste à mettre en place des mécanismes de communication efficaces pour faciliter le partage d'informations entre les partenaires du projet de dialogue social. Une communication transparente et fluide contribue à renforcer la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes, ce qui favorise la réussite du projet.

Il est possible de planifier des réunions régulières entre les différents mandants, pour discuter de la progression du projet, de partager des mises à jour sur les activités en cours, de résoudre les problèmes éventuels et de prendre des décisions conjointes.

En complément des réunions, il est recommandé de mettre en place des rapports d'avancement d'activités. Ces rapports fournissent des informations détaillées sur les réalisations, les défis et les progrès réalisés dans le cadre du projet. Ils permettent aux partenaires de rester informés et de comprendre l'état d'avancement global du projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT et mandants	Haute	Moyen	Moyen –terme

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de références

Annexe 2 : Liste des personnes interrogées

Annexe 3 : Guides d'entretien

Annexe 4 : Support d'animation de l'atelier de consolidation

Annexe 5 : Leçons apprises (selon template EVAL 4.1)

Annexe 6 : Bonne pratiques émergentes (selon template EVAL 4.2)

Annexe 7 : Bibliographie des documents consultés



ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Termes de référence

Évaluation interne finale du projet:

**« APPUI A L'ADMINISTRATION DE TRAVAIL, AU DIALOGUE SOCIAL ET
RENFORCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE EN TUNISIE »**

Version 18 avril 2023

Code projet OIT	TUN/20/50/NOR
Pays	Tunisie
Lieux	Tunis
Durée	28 mois
Date de début	01 mars 2021
Date de Fin	30 juin 2023
Langue(s) du projet	Français
Unité d'exécution	Bureau Pays OIT à Alger
Unités de collaboration OIT	DWT-Caire, SOCPRO, DIALOGUE, LABADMINOSH
Agence de financement	La Norvège (Ministère des Affaires Etrangères)
Contribution du donateur	US\$ 916,792.57
Gestionnaire de l'évaluation	Madame Nada Aridhi

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Malgré des acquis certains au niveau de la transition démocratique et des avancées réelles au niveau des libertés, la Tunisie a du mal depuis 2011 à conduire les réformes structurelles qui s'imposent pour établir un nouveau modèle de développement capable de répondre aux aspirations du peuple en termes de création de richesses et de sa répartition équitable.

La **situation socio-économique** s'est au contraire dégradée davantage depuis 2011 avec :

- un ralentissement de la croissance (2.4% en 2018, 2% en 2017, 1.1% en 2016 et 1.2% en 2015¹) et une récession prévue pour 2020 (-2.5% estimé par la Banque Internationale pour la reconstruction et le développement et -4.3% estimé par le Fonds Monétaire International) ;
- une forte inflation (6.7% au mois de septembre 2019 en glissement annuel)² ;
- une dévaluation de la monnaie nationale (dévaluation de près de 67% face à l'euro entre 2011 et 2019³) ;
- une augmentation de l'endettement public (76.7% du PIB en 2018 contre 44.7% du PIB en 2012⁴),
- une persistance d'un chômage élevé à hauteur **de 15.1% au premier** trimestre 2020 avec un fort écart homme/femme, le taux pour les femmes se situant à 22%⁵). Ce taux de chômage est passé, d'après l'enquête emploi de l'Institut National de la Statistique (INS), à 18% au second trimestre 2020 et cela en raison de la conjoncture extrêmement difficile due à la crise COVID-19.

Cette situation s'est également accompagnée de mouvements de protestations sociales revendiquant la création d'emplois décents, la lutte véritable contre les déséquilibres régionaux et des augmentations salariales pour compenser les pertes de pouvoir d'achat. Ce contexte social délicat n'encourage pas l'investissement notamment du privé et la croissance, ce qui crée une forme de cercle vicieux dont il est urgent de se défaire.

De nombreux travaux, souvent appuyés par les institutions internationales (OIT, UE, PNUD, Banque Mondiale, etc..) ont été conduits depuis 2011 afin de dresser un constat concerté sur la situation socio-économique du pays et de proposer des recommandations d'options de réformes. De nombreuses missions d'assistance technique ont également permis de renforcer les capacités des principaux acteurs (gouvernement et partenaires sociaux) afin de faciliter la mise en œuvre de réformes socio-économiques en Tunisie. Il est aujourd'hui urgent de dépasser la phase des constats et de passer à l'opérationnalisation des réformes.

¹ Source : INS (2019)

² Source : INS (2019)

³ Source : Base de données BCT (2020)

⁴ Source : Ministère des Finances

⁵ Source : Base de données INS (2020)

Conscients de l'importance de se doter d'un cadre favorable aux négociations, les partenaires sociaux et le gouvernement ont décidé d'un commun accord et avec l'appui de l'OIT (à travers le projet « Promotion du dialogue social et renforcement de la Gouvernance du Travail en Tunisie » financé par la Norvège), d'initier en mai 2012 un dialogue constructif qui a conduit à l'élaboration et la signature du Contrat Social le 14 janvier 2013. Ce Contrat Social est une feuille de route pour les partenaires sociaux et le gouvernement pour la mise en œuvre des réformes structurelles organisées autour des cinq axes suivants :

- Axe 1 : Croissance économique et développement régional,
- Axe 2 : Politique de l'emploi et de la formation professionnelle,
- Axe 3 : Relations de travail et travail décent,
- Axe 4 : La protection sociale,
- Axe 5 : Institutionnalisation du dialogue social.

Face aux difficultés de conduite de réformes structurelles et face au contexte socio-économique fragile, le dialogue social se devait de créer un organe capable de passer aux aspects opérationnels sur les cinq axes cités précédemment. C'est ainsi que le Conseil National du Dialogue Social (CNDS) a été créé en 2017 à travers la loi du 11 juillet 2017 et ce, à travers un processus tripartite appuyé par l'OIT. Le CNDS a tenu son assemblée constitutive le 27 novembre 2018. Il s'agit d'une structure consultative dotée d'une indépendance financière et administrative qui a pour mission principale de garantir l'efficacité et la continuité du dialogue social tripartite, autour des questions d'intérêt commun. Il assure le suivi du climat social général et observe le degré de respect de la législation sociale. Ce conseil examine également toutes les questions concernant les organisations syndicales (de travailleurs et d'employeurs) et leur représentativité, en se référant à la législation en vigueur, aux normes internationales du travail et aux principes adoptés par les structures de contrôle de l'OIT. Les projets de législation en rapport avec le domaine social sont obligatoirement présentés au Conseil. Il peut également, de sa propre initiative, examiner toute question économique et sociale touchant le domaine du travail et des relations professionnelles qu'il juge intéressante à soulever, et fait des propositions à ce titre.

Le conseil est structuré autour de six commissions permanentes qui couvrent toutes les questions d'ordre socio-économique ainsi que les questions liées au plan de développement et aux budgets. La structure tripartite s'organise de la façon suivante :

- Le gouvernement tunisien, représenté par 35 membres ;
- L'Union Générale Tunisienne du Travail (centrale ouvrière, UGTT), représentée par 35 membres ;
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (centrale patronale, UTICA), représentée par 30 membres ;
- Et l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), l'organisation d'employeurs la plus représentative du secteur agricole, qui a 5 membres.

À l'aune de ces acquis, il a été donc important pour les partenaires sociaux lors de la préparation de ce projet de privilégier le renforcement du dialogue social à travers un appui au CNDS en lui donnant les

moyens de ses ambitions afin d'en faire un vecteur de mise en œuvre des réformes structurelles nécessaires à l'émergence d'un nouveau modèle de développement. L'idée étant de capitaliser sur les acquis et résultats passés et de profiter de l'expérience d'OIT (notamment par le souci du respect des ODD) afin de favoriser un dialogue social influent, constructif et inclusif.

En effet, entre 2012 et 2019, l'Organisation internationale du Travail, à travers des financements norvégiens, a accompagné les partenaires tripartites tunisiens dans le renforcement du dialogue social dans le pays. Cet accompagnement technique et financier, a permis tout particulièrement de :

- Assister le processus tripartite d'élaboration, de négociation et de conclusion du Contrat Social ;
- Accompagner le développement d'une prise de conscience des partenaires tripartites tunisiens sur l'importance de la consultation et la concertation tripartites dans les processus de réformes et la formulation des politiques sociales et économiques dans le pays ;
- Appuyer les travaux des commissions techniques tripartites liés la mise en œuvre des réformes structurelles préconisées dans le contrat social, y compris le développement des études et la production de données nécessaires, tout particulièrement la sous-commission protection sociale à travers la présentation d'études actuarielles dans le domaine de la protection sociale et des études de faisabilité d'un socle de protection sociale ;
- Assurer un renforcement de capacités des partenaires tripartites pour un ancrage de la culture du dialogue social aux niveaux national, sectoriel et dans l'entreprise pour une meilleure gouvernance du monde du travail dans le pays ;
- Accompagner le processus de fonctionnement du Conseil National du Dialogue Social ;
- Appuyer le développement du cadre législatif et réglementaire afin de booster l'emploi et le travail décent dans le pays.

Ainsi, le CNDS constitue une avancée majeure pour mener à bien les réformes structurelles souvent difficiles à conduire.

Sur un autre plan, le système de protection sociale est un facteur essentiel du développement inclusif. Celui-ci revêt encore plus d'importance dans un contexte de crise pour éviter l'augmentation de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation et surtout limiter un transfert intergénérationnel de la pauvreté. Appréhendée comme un investissement, la protection sociale peut permettre, quand elle est efficace, d'amortir le choc des crises économiques voir favoriser la croissance sur le long terme. D'où l'importance d'un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive

Par ailleurs, la pandémie de la COVID-19 et les restrictions de mouvements et de contact direct qu'elle engendre, ont mis en exergue la nécessité de moderniser et faciliter l'accès à distance aux services (notamment ceux relevant du Ministère des Affaires Sociales) et ce, au profit des employeurs et des travailleurs. Il s'agit des offres de service de la Direction Générale de l'Inspection du Travail (DGIT),

de la Direction Générale de l'Inspection Médicale et de la Sécurité au Travail (DGIMST) en matière de contrôle des conditions du travail et de mise en conformité des lieux du travail, de planification des activités et de production de statistiques conformes aux normes internationales et nationales mais aussi de l'Institut de Santé et de Sécurité au Travail (ISST) en terme de formation à distance et d'assistance aux entreprises et représentants des travailleurs.

La Tunisie nécessite une vision et une stratégie globales afin de conduire les réformes qui s'imposent et qui sont censées améliorer les conditions de vie des citoyens tunisiens et notamment les groupes les plus vulnérables (les femmes, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées, les migrants, etc...) et les personnes vivant dans les régions défavorisées. Ces réformes doivent être conduites dans un cadre propice aux négociations entre les différentes parties concernées à savoir le gouvernement et les partenaires sociaux. Ce projet qui vise à renforcer le dialogue social et favoriser une réforme globale de la protection sociale vient aujourd'hui à un moment crucial où la Tunisie, sous l'élan d'un nouveau quinquennat, a plus que jamais besoin de passer à une vitesse supérieure en termes de réformes. Enfin, le projet appuie la digitalisation des services des départements de contrôle des conditions du travail et des institutions de formation et d'appui pour assurer un accès facile aux prestations de ces départements et institutions, une uniformité des procédures, une transparence des opérations administratives et la continuité d'accès aux services notamment dans les circonstances de réduction de mouvement ou de contact public (exemple de la pandémie COVID-19).

II. STRATEGIE DU PROJET

Les 3 résultats intermédiaires et interdépendants du projet, qui doivent faciliter un renforcement du dialogue social tripartite, aboutissant en particulier à un système de protection sociale plus efficient et un renforcement des capacités des corps de métier chargés du respect de la législation de travail, sont :

Résultat 1 : Le CNDS assure ses rôles telles que définis dans la loi 2017-54

Ce premier résultat du projet consiste à appuyer les acteurs tripartites (le gouvernement, l'UGTT et l'UTICA) dans l'opérationnalisation du CNDS tout en favorisant sa visibilité et cela en complément et en cohérence de tous les travaux qui seront réalisés dans le cadre du projet de coopération avec la GIZ.

Le projet vise une amélioration des compétences et le renforcement des capacités des institutions tripartites de gouvernance du travail en Tunisie, en particulier le CNDS et ses six commissions permanentes, et la promotion de leur rôle et de la qualité des processus de dialogue social, particulièrement à travers un environnement de dialogue social influent et favorable à un partenariat bi- et tripartite engagé et responsable dans une perspective de développement inclusif. Le résultat vise entre autres un CNDS opérationnel capable de relever les défis liés à la protection sociale mais également la conduite des réformes structurelles nécessaire à la mise en place d'un nouveau modèle

de développement.

Cet appui prendra des formes variées qui incluent le renforcement des capacités techniques du CNDS dans ses domaines de compétences, une campagne d'information publique sur le dialogue social, le développement d'une stratégie de plaidoyer pour le lancement effectif des travaux du CNDS et une assistance technique dans la production de statistiques, d'études, et de recueil de données dans les différents domaines de compétence du CNDS.

Résultat 2 : Appui à une réforme globale de la protection sociale à travers une meilleure gouvernance des institutions sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales (MAS) et la production d'études

Le projet vise d'appuyer une réforme globale de la protection sociale à travers notamment la refonte de la gouvernance des caisses pour un management stratégique de la sécurité sociale, le renforcement des capacités des acteurs en protection sociale, la modernisation des services et l'appui à la mise en place progressive du socle de la protection sociale. Le système nécessite une mise à niveau organisationnelle permettant une gouvernance plus efficace. L'usage des NTIC doit constituer un pilier essentiel de cette réforme afin de simplifier les procédures administratives, éviter les délais d'attente trop longs, renforcer la transparence et mieux répondre aux besoins des cotisants. Le projet doit permettre de modifier la relation qui lie les cotisants aux caisses sociales par une meilleure prise en charge de l'accueil au traitement technique des dossiers et cela à travers une démarche qualité à mettre en place. Ces réformes peuvent être conduites sur des périodes relativement courtes, seront à forte valeur ajoutée et visibilité et pourront favoriser la mise en place de réformes structurelles qui nécessitent plus de temps. Par ailleurs, l'appui de l'OIT doit permettre une réforme de la protection sociale dans ses composantes contributive et non contributive avec l'objectif d'une soutenabilité financière mais également une prise en compte de l'ensemble des ODD nécessaires à un nouveau modèle de développement.

Cet appui prendra la forme d'un renforcement des capacités des différents acteurs notamment en termes de benchmarking international sur les « best practices », pour un plus grand usage des systèmes d'information et une meilleure gouvernance des caisses sociales. L'assistance portera également sur les méthodes de simulation et de modélisation comme outils d'aide à la décision au niveau des réformes structurelles. Par ailleurs, le projet prévoit également un appui pour la conduite d'études sur les réformes de la protection sociale et leur impact (notamment au niveau de la santé et sécurité au travail et du régime de l'ATMP (accidents du travail et des maladies professionnelles), des réformes paramétriques et non paramétriques des retraites, du socle de protection sociale, de l'amélioration du recouvrement et la lutte contre l'informalité, etc...). Toutes ces études devront intégrer la dimension genre de façon transversale. Le projet se placera également dans la continuité de l'ensemble des travaux réalisés par le projet de collaboration avec la GIZ et en particulier sur la mise en place et l'opérationnalisation et l'évaluation d'une allocation perte emploi.

Résultat 3 : Appui à la digitalisation des services de l'inspection du travail, l'inspection

médicale et de la sécurité au travail et l'institut de santé et de sécurité au travail et à la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles : Enfin le projet se propose d'assister le MAS et les structures sous tutelle à digitaliser certains services de la DGIT, DGIMST et ISST destinés aux travailleurs et employeurs afin d'améliorer la conformité des lieux du travail et l'accès aux droits ainsi que l'harmonisation des procédures et données pour la production de statistiques fiables, reproductibles et comparables permettant une meilleure gouvernance de la mise en œuvre du travail décent.

La digitalisation garantit un accès plus facile aux droits et une standardisation des procédures (demande de services ou de prestations, suivi des dossiers en un simple clic ; simplification des procédures et limitation des pièces à fournir aux procédures normalisées par la SICAD, suivi des demandes par l'administration et le demandeur de service, coordination de la réponse si demande émanant de plusieurs services...). Elle permet aussi d'améliorer la transparence des opérations administratives et permet de renforcer la lutte contre la corruption, le favoritisme et évite les conflits d'intérêt en garantissant un accès univoque à tout citoyen ou entreprise aux services. Le contexte COVID-19 a renforcé le besoin en services digitalisés ; pilier des mesures préventives pour lutter contre la transmission du virus d'une part et garante d'une continuité de l'activité de l'administration publique et de l'accès aux droits et cas de confinement partiel ou total d'autre part. Enfin l'harmonisation des services et des données par leur digitalisation et normalisation permet la production de statistiques fiables, reproductibles et comparables sur les conditions du travail et la sécurité et santé au travail, pilier essentiel d'une bonne gouvernance et d'une planification stratégique du travail décent au niveau central (CNDS, MAS, organisations des employeurs et des travailleurs), régional et local.

Le projet se propose de compléter le diagnostic entamé dans le cadre du projet DGIT-GIZ sur la digitalisation des services pour l'étendre aux services de la DGIMST et de l'ISST. Une fois les services prioritaires à digitaliser sont identifiés dans le cadre d'un consensus tripartite, le projet se propose d'appuyer le développement des applications et interfaces nécessaires pour permettre un accès simplifié et facile des usagers (travailleurs et employeurs). L'appui portera aussi sur le renforcement des capacités des directions et institutions sous tutelle en matière de backstopping et management des interfaces de services, de suivi de l'accomplissement des prestations et de production de rapports de suivi basés sur des statistiques valides, comparables et reproductibles. Le projet appuiera la production des différents rapports d'activité des structures sur la base des normes statistiques de l'OIT et de la Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST).

Ces résultats sont complémentaires, se renforçant mutuellement et permettront d'asseoir un modèle de développement en accord avec la justice sociale et le respect des droits humains.

III. CHAMP D'APPLICATION DE L'ÉVALUATION

La portée de l'évaluation interne finale sera le projet TUN/20/50/NOR dans son ensemble depuis son début jusqu'au moment de l'évaluation (28 mois).

Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale par rapport à avoir un budget de moins d'un million dollars. Le processus est supervisé et soumis au contrôle de qualité par le responsable principal de l'évaluation au Bureau de L'OIT pour l'Afrique. L'évaluateur à sélectionner devrait ne jamais avoir eu d'association avec le projet.

L'utilité de cette évaluation pour les responsables, notamment compte tenu de son caractère interne, est principalement l'apprentissage organisationnel pour les parties prenantes.

IV. Cibles :

Les principales cibles de l'évaluation sont les mandants de l'OIT. Il s'agit notamment du gouvernement, et des organisations d'employeurs et de travailleurs.

Les autres cibles concernées sont le bailleur de fonds (la Norvège) et l'OIT, avec le bureau de pays d'Alger, l'équipe de travail décent au Caire et les départements SOCPRO et GOVERNANCE (Unité de Dialogue social et Tripartisme) au siège.

V. OBJECTIFS

L'évaluation se concentrera sur la pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires, la validité de la conception du projet, l'efficacité et l'efficience du projet, l'impact des résultats et le potentiel de durabilité.

Les éléments transversaux déterminants de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, le tripartisme, et une transition juste vers la durabilité environnementale, seront considérés également dans cet exercice d'évaluation.

Les objectifs sont :

- g. Donner une appréciation des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus,
- h. Donner une appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;

- i. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées
- j. Examiner l'impact actuel et potentiel direct et indirect du projet ;
- k. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- l. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, y-compris le BIT, les partenaires et le bailleur.

VI. ASPECTS SUGGÉRÉS À TRAITER / QUESTIONS D'ÉVALUATION

1. L'une des tâches du consultant, comme présentée plus en détail dans la section méthodologie, est d'identifier, en coordination avec le projet, quels sont les aspects/sujets les plus importants à adresser sur la base des informations disponibles, afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation. Les aspects/sujets à adresser devront être formulés sous forme de questions adéquates en vue de faciliter la discussion avec les parties prenantes au projet.
2. Les aspects suggérés à prendre en compte sont fondés sur les critères d'évaluation du CAD que l'OIT applique pour l'évaluation:
 - Pertinence et cohérence (y compris adéquation stratégique du projet et validité de la conception du projet);
 - Efficacité du projet;
 - Efficience de l'utilisation des ressources;
 - Orientation de l'impact et durabilité des résultats du projet;

a. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNSDCF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD) ?
- Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?

- La stratégie et l'approche du projet sont-elles toujours pertinentes ? Y a-t-il eu des changements de stratégies ?

b. Validité de la conception du projet

- La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et l'objectif de développement visé par le projet ?
- Les objectifs du projet étaient-ils clairs, réalistes et susceptibles d'être atteints dans les délais et avec les ressources allouées (y compris les ressources humaines)?
- Comment est-ce que les éléments transversaux de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, le tripartisme, et une transition juste vers la durabilité environnementale, ont-ils été pris en compte dans le projet ? **Efficacité du projet**
- Quels sont les produits (outputs) et effets (outcomes) obtenus, attendus et non-attendus pour chaque résultat?
- Comment les facteurs positifs et négatifs hors du contrôle du projet ont-ils affecté la mise en œuvre, les produits et les résultats/effets du projet et comment le projet a-t-il géré ces facteurs externes?
- Quel est la qualité des produits développés, ? les produits répondent-ils aux attentes des parties prenantes clés et les besoins du projet au niveau des objectifs ?
- Quels liens ont été établis avec d'autres projets de l'OIT au niveau des pays et avec d'autres projets d'aide au développement dans le même domaine de mise en œuvre ?

Efficience dans l'utilisation des ressources du projet

- Des ressources (financières, humaines, techniques, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les extrants du projet et en particulier les résultats ? Sinon, pourquoi et quelles mesures ont-été prises pour œuvrer à l'atteinte des résultats et de l'impact du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il utilisé efficacement les ressources du projet pour produire les résultats prévus ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il mobilisé des ressources pour promouvoir l'égalité des sexes, la non-discrimination et l'inclusion des personnes handicapées ?

Orientation de l'impact et durabilité

- Comment les résultats du projet peuvent-ils être maintenus et utilisés davantage ? Quel a été l'effort actuel dans ce sens ? Quelles sont les mesures et processus adoptés ?
- La stratégie de sortie du projet est-elle été implémentée ? A -t- elle suffisamment été clairement articulée ?

c. Genre et non-discrimination

- Comment le projet peut-il promouvoir l'égalité entre les femmes, les personnes handicapées et les hommes en matière de recrutement, de promotion et de maintien dans l'emploi ?

VII. MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

Ci-après la méthodologie suggérée pour l'évaluation du projet.

1. La méthodologie peut être ajustée par le consultant si cela est jugé nécessaire, conformément à la portée et à l'objectif de l'évaluation, et en consultation avec la gestionnaire du projet.
2. L'évaluation doit être effectuée conformément aux parties pertinentes du cadre et de la stratégie d'évaluation de l'OIT ; les principes directeurs de l'OIT pour les évaluations axées sur les résultats 2013, les directives et notes spécifiques de l'OIT-IPEC; les normes et directives du Groupe d'évaluation des Nations Unies, les directives éthiques, le code de conduite; et la norme de qualité des évaluations de l'OCDE / CAD.
3. Les questions de genre devraient être traitées conformément à la note d'orientation 4 de l'OIT: « *Prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets* ». Toutes les données devraient être ventilées par sexe, et les besoins différents des femmes et des hommes et des groupes marginalisés visés par le programme devraient être considérés tout au long du processus d'évaluation.
4. La revue utilisera les données produites par les informations de suivi du projet déjà disponibles, et les entretiens initiaux avec principales parties prenantes conduits par le consultant.

Les éléments suivants constituent la méthodologie proposée :

Évaluation, cadrage et lancement des documents

1. Le consultant recevra un briefing de l'équipe de projet et examinera le document de projet, les plans de travail, les rapports d'étape et les autres documents produits dans le cadre du projet.
2. Ensuite, le consultant mènera des entretiens avec des parties prenantes sélectionnées (autour de 15-20 dans 4-6 entretiens en groupe, la liste complète à donner par le gestionnaire) pour affiner la formulation des questions d'évaluation et pour préparer l'atelier de cette évaluation.
3. Sur la base des objectifs de l'évaluation et des aspects suggérés ci-dessus, de la revue des documents et des entretiens, le consultant identifiera les questions clés à discuter pendant l'atelier.

Rapport de fond et programme d'ateliers

4. Un rapport de préparation de l'atelier sera élaboré par le consultant. Ce rapport inclura un résumé des principaux points de réflexion de l'évaluation sur la base de la revue documentaire et les entretiens, le programme prévisionnel de l'atelier et les grandes lignes du rapport d'évaluation.
5. Le consultant animera en tant que facilitateur, un atelier avec les parties prenantes. Cet atelier aura quatre objectifs : 1) recueillir des informations auprès des participants, 2) répondre d'une manière participative aux questions d'évaluation en examinant et en discutant les informations sur le projet, et 3) présenter les résultats préliminaires aux sources et la discussion dans l'atelier à partir desquelles les informations ont été collectées.
6. L'animateur sera chargé de regrouper les commentaires reçus pendant l'atelier et de les refléter dans le rapport d'évaluation qu'il préparera.

• Débriefing

7. Une séance de débriefing avec la gestionnaire du projet après l'atelier aura lieu.

VIII. RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

1. Le rapport de préparation de l'atelier et le rapport d'évaluation seront élaborés en français.
2. Le consultant rédigera un rapport de préparation de l'atelier basé sur une première évaluation documentaire. Ce rapport inclura un résumé des principales réflexions de l'évaluation sur la base de la revue documentaire et les entretiens, le programme prévisionnel de l'atelier et les grandes lignes du rapport d'évaluation. Ce rapport doit être

approuvé par la gestionnaire de projet avant de passer à la phase suivante. Le rapport suivra la liste de contrôle EVAL 3, dans les points applicables (voir annexe).

3. Sur la base de ce rapport, révisé par la gestionnaire du projet, et les contributions de l'atelier, le consultant rédigera le rapport d'évaluation.
4. Le projet de rapport d'évaluation sera envoyé à la gestionnaire du projet pour une revue méthodologique. Ensuite, il sera diffusé par la gestionnaire du projet parmi le personnel du projet, les participants à l'atelier, le donateur et le responsable principal de l'évaluation au Bureau de l'OIT pour l'Afrique pour commentaires.
5. L'évaluateur devra tenir compte des commentaires reçus dans la version finale du rapport d'évaluation.
6. Le rapport d'évaluation ne doit pas dépasser 30 pages (hors annexes). La structure du rapport pourrait suivre le schéma suivant:
 - Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation
 - Résumé
 - Acronymes
 - Contexte et description du projet, y compris les résultats rapportés
 - Objectif, portée et clients de l'évaluation interne
 - Méthodologie et limites
 - Résultats (le contenu de cette section doit être organisé autour des critères d'évaluation et des questions), y compris un tableau montrant les résultats au niveau des produits et des résultats au moyen d'indicateurs et d'objectifs prévus et atteints et des commentaires sur chacun d'entre eux, synthétisant la discussion de l'atelier
 - Conclusions
 - Recommandations (c'est-à-dire pour les différentes parties prenantes), indiquant pour chacune des priorités le calendrier et le niveau de ressources nécessaires
 - Leçons apprises et bonnes pratiques
 - Annexes:
 - TDR
 - Liste des personnes interrogées
 - Lister les participants à l'atelier
 - Calendrier des travaux
 - Documents examinés
 - Enseignements tirés et bonnes pratiques (sous formats EVAL)
 - Autres
7. Le rapport devrait également, le cas échéant, inclure des recommandations spécifiques et détaillées de l'évaluateur sur la base de l'analyse des discussions des ateliers de projet.

Toutes les recommandations doivent indiquer spécifiquement l'organisation / institution responsable de sa mise en œuvre, la priorité (H-M-F)¹, les implications en matière de ressources (H-M-F) et le calendrier (court-moyen ou long terme).

8. Le projet et le rapport final suivront les listes de contrôle EVAL 5 et 6 (voir annexe)
9. La propriété des données de l'évaluation incombe conjointement à l'OIT et au consultant. Le droit d'auteur du rapport appartiendra exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit de l'OIT.

IX. PROFIL DE L'ÉVALUATEUR DE L'ÉVALUATION FINALE

10. L'évaluation sera réalisée par un consultant possédant une vaste expérience dans l'évaluation des interventions de développement ou sociales. Le profil et les responsabilités du consultant en évaluation se trouvent dans le tableau ci-dessous.

Responsabilité	Profil
<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les documents du projet • Mener les entretiens • Préparer un rapport préliminaire pour discussion lors de la réunion des parties prenantes • Faciliter un atelier avec les parties prenantes à Tunis • Rédiger le rapport d'évaluation • Finaliser le rapport d'évaluation en tenant compte des commentaires des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • N'ayant pas travaillé avec le projet au préalable • Expérience et connaissance des évaluations dans le système des Nations Unies ou dans un autre contexte international en tant que chef d'équipe (5 ans), préférablement dans les thèmes liés au projet (dialogue social et protection sociale). • Vaste expérience de la facilitation des réunions des parties prenantes, y compris le dans les ateliers, et des compétences en matière de recherche de consensus

¹Haute – Moyenne - Faible

	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans la gestion et la mise en œuvre de projets et programmes de développement social avec des travaux au niveau politique et dans un environnement multisectoriel et multipartenaire, y compris la mise en réseau • Maîtrise du français parlé et écrit. • Résidant ou non en Tunisie • Femmes sont très considérées
--	--

X. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Calendrier provisoire de l'évaluation :

Activité	Dates d'activité	Jours de travail	Responsable
Briefing, revue documentaire, préparation d'un questionnaire en ligne à partager avec les partenaires	15 au 18 mai	4 jours	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet
Entretiens avec l'équipe du projet et les back-stoppers techniques	19 au 22 mai	2 jours	Consultant avec l'équipe de projet
Des entretiens avec les principales parties prenantes	23 au 25 mai	3 jours	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet

Préparation et déroulement de l'atelier avec les principales parties prenantes	26 mai	1 jour	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet
Debriefing avec la gestionnaire du projet et préparation du projet de rapport d'évaluation	29 mai au 2 juin	5 jours	Consultant
Diffusion du projet de rapport aux parties prenantes (bailleur et partenaires) et consolidation des commentaires	5 au 16 juin	0 jours	Equipe de projet
Finalisation du rapport d'évaluation en tenant compte des commentaires consolidés	20 juin	1 jour	Consultant
Approbation du rapport final	26-30 juin	1 jour	Consultant, gestionnaire et responsable régional d'évaluation du OIT
TOTAL		17 jours	

XI. SOURCES d'INFORMATION ET CONSULTATIONS/REUNIONS

Sources d'information

- Document de projet, budget et plan de travail
- Directives d'évaluation du GNUE et de l'OIT
- Rapport d'avancement du projet
- Des documents produits, rapports d'ateliers de discussion et de formation/ des documents de transferts de propriétés d'équipement et des PVs de réunions techniques...

11. Des consultations / réunions auront lieu avec :

- L'équipe de gestion de projet, personnel au Bureau de l'OIT à Alger, spécialistes techniques basées au Caire et à Genève ;
- Bailleur ;
- Fonctionnaires gouvernementaux (ministères et institutions sous tutelle concernés), représentants du Conseil National du Dialogue Social et représentants des partenaires sociaux (UGTT et UTICA).

Une liste sera fournie au consultant et contiendra autour de 15-20 parties prenantes à contacter (plutôt de manière groupée).

XII. RESSOURCES ET GESTION

Ressources

Les ressources suivantes sont nécessaires :

- Honoraires du consultant pour 17 jours de travail
- Voyage et DSA si le consultant n'est pas basé en Tunisie
- Appui du projet pour la concertation des entretiens et organisation de l'atelier.

La gestion

Selon la politique de l'OIT en matière d'évaluation, cette évaluation interne est gérée par la gestionnaire du projet, Madame Nada Aridhi, de laquelle le/la consultant/e recevra un appui technique et logistique.

Le processus d'évaluation sera supervisé par le fonctionnaire régionale d'évaluation du BIT.

POLITIQUES ET LIGNES DIRECTRICES PERTINENTES de l'OIT

Website EVAL portal on managing and conducting evaluation (all guidance notes, checklist, templates, etc.) -en Anglais

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf

En particulier:

- The ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.

Et dans les sections 3 et 4:

- Template 3.1 Code of conduct form (To be signed by the evaluators)

- Guidance note 3.1. on integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects

-Guidance note 3.2. on adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate

- 4.4. Guidance note on stakeholders engagement in the ILO evaluation

-Checklists:

4.1 Preparing the evaluation report

4.2 Filing in the evaluation title page

4.3 Writing the evaluation report summary

4.4 Documents for project evaluators

4.6 Writing the inception report

4.7 Rating the quality of evaluation reports

- Templates

4.1 Lessons learned

4.2 Good practices

4.3 Evaluation summary (version pour l'évaluation interne va être donné par la gestionnaire)

4.4 Evaluation title page (version pour l'évaluation interne va être donné par la gestionnaire)

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

Annexe 2 : Liste des personnes interrogées

NOM ET PRENOM	STRUCTURE	FONCTION	DATE
EQUIPE DE PROJET			
Mme. Nada ARIDHI	OIT	Conseiller Technique Principal du projet	08/06
M. Mohamed Zied SLAMA	OIT	Assistant Administratif et Financier du projet	09/06
PARTIES PRENANTES PRINCIPALES			
Mme Feriel Ghrab	MAS	Directrice Générale de la Coopération Internationale et des Relations Extérieures	20/06
Mme Hayet Ben Smail	MAS	Présidente de l'Instance Générale des Relations Professionnelles et de Travail	20/06
Mme Saliha Habbasi	MAS	Chef service de législation du travail	20/06
Mme Ahlem Ben Slama	MAS	Directrice de législation du travail	20/06
M. Chokri Ouali	MAS	Directeur général de l'Inspection de travail	13/06
M. Mondher Dammak	MAS	Directeur Général de la prévention des conflits et de la promotion du dialogue social	06/06
M. Lotfi Mahjoub	MAS	Directeur Général de l'Inspection Médicale et de la Sécurité au Travail	15/06
Mme. Hoyem Guellouz	MAS	Médecin inspecteur du travail	15/06
Mme. Wafa Sejlil	MAS	Médecin inspecteur du travail	15/06
Mme. Nadia Mlaiki	MAS	Médecin inspecteur du travail	15/06
M. Ibrahim Srasra	MAS	Directeur de la Sécurité au travail	15/06
M. Mohamed Ben Salah	MAS	Chef de service de la Sécurité au travail	15/06
Mme Emna Smaoui	MAS	Directrice de l'ISST	15/06
M. Abdelfatkeh Karoiaï	MAS	Sous directeur de la communication	15/06
Mme Wafa Hammami	MAS	chargée communication du MAS	09/06
Mme Hager Baraket	MAS	Cadre au service communication du MAS	09/06
M. Nabil Ben Mbarek	MAS	Journaliste au sein du service communication du MAS	09/06
M. Nader Ajabi	MAS	Directeur général de la sécurité sociale	20/06
Mme Maha Mezriou	MAS	Directrice générale du Centre des Recherches et des Etudes Sociales - CRES	15/06
M. Tarek Lakhdhar	MAS	Directeur adjoint dans la direction de coopération et des relations internationales à CNSS	23/06
M. Nabil Ourari	CNDS	Directeur Général CNDS	07/06
M. Walid Trabelsi	CNDS	Chef de service informatique/ chargé de la coopération internationale	07/06
M. Anouar Ben Kaddour	UGTT	secrétaire général adjoint - Département chargé des études et documentation	06/06

M. Othmane Jallouli	UGTT	Secrétaire Général Adjoint - Département protection sociale	06/06
M. Badr Smaoui	UGTT	Expert - Département protection sociale	06/06
M. Khaled Sdiri	UGTT	Expert - Département protection sociale	06/06
Mme Manel Zawali	UTICA	Experte	07/06
Mme Besma Aloui	UTICA	Experte	07/06
SPECIALISTES OIT			
M. Youcef Ghellab	OIT- département DIALOGUE	Chef de l'Unité Dialogue Social et Tripartisme- Genève/ backstopper Dialogue Social	13/06
M. Ricardo Irra Fernández	DWT- Cairo	Spécialiste Protection Sociale/ backstopper Protection sociale	14/06
Mme Aida Lamloum	Co Alger	Spécialiste Santé et Sécurité eu Travail/ backstopper Administration de travail, Inspection de travail et SST	13/06
Mme. Wafa Abdelkader	Cairo	Spécialiste tripartisme (volet travailleurs)	13/06
BAILLEUR DE FONDS			
Mme Yosra Beya Ghachem	Consulat Honoraire Général de Norvège	Assistante Administrative et Consulaire	16/06

Annexe 3 : Guides d'entretien

Guide d'entretien 1 : Equipe de projet

Pouvez-vous nous parler de votre rôle dans le cadre de ce projet ?

Pertinence et adaptation stratégique du projet

1. Le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNSDCF et le programme pays pour le travail décent (PPTD) ?
2. Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandats nationaux ? Sont-ils appropriés avec le concept et l'approche du projet ?
3. Les partenaires se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
4. La stratégie et l'approche du projet sont-elles toujours pertinentes ? y a-t-il eu des changements de stratégies au cours du projet ?

Validité de la conception du projet

5. Est-ce que les objectifs du projet étaient-ils formulés de manière claire, réalisable et avec une possibilité de les atteindre dans les délais impartis, en tenant compte des ressources disponibles, y compris les ressources humaines ?
6. Est-ce que la conception du projet est alignée avec la logique et les objectifs d'exécution du projet ?
7. Est-ce qu'il existe une relation causale entre les produits du projet (les outputs) et les résultats escomptés et entre ces derniers et l'objectif de développement visé par le projet ?

Efficacité du projet

8. Quelles sont les produits, effets obtenus et attendus créés par le projet ?
9. Quelles sont les produits, effets obtenus et non attendus créés par le projet ?
10. Dans quelle mesure les facteurs externes positifs et négatifs ont-ils influencé l'atteinte des résultats et produits du projet ?
11. Comment le projet a-t-il géré ces facteurs externes ?
12. Dans quelle mesure les produits développés ont-ils répondu aux besoins et attentes des parties prenantes ?
13. Pourriez-vous m'indiquer quels sont les liens que vous avez identifiés entre ce projet et d'autres initiatives de l'OIT au niveau des pays, ainsi qu'avec d'autres projets de développement dans le même domaine de mise en œuvre ?
14. Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet ?
15. Est-ce que y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités et complémentarité entre le projet et partenaires clés ?

Efficience des ressources utilisées

16. Les ressources (financières, humaines, technique, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?

17. Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Impact et durabilité du projet

18. Comment assurer-vous la pérennité et l'utilisation accrue des résultats du projet ? Quels sont les efforts actuellement déployés en ce sens ?
19. Quelles mesures et processus ont été mis en place pour atteindre cet objectif ?
20. Quel est l'impact prévisible du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
21. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
22. Est-ce que la stratégie de sortie du projet a été bien implémenté ?
23. L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

Pilotage et modalité de gestion

24. La communication et les échanges au sein de l'équipe du projet sont-ils efficaces et bien établis ?
25. L'équipe du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ?
26. Comment coordonnez-vous entre les partenaires clés du projet dans la mise en œuvre du projet ?
27. Comment coordonnez-vous les activités entre le comité de pilotage, scientifique et de suivi du projet ? Comment ces rôles sont documentés ? Comment se déroule la communication entre ces entités ?
28. Quelle en est votre évaluation ?
29. Est-ce que le projet possède un plan de suivi et évaluation ? Comment est-il documenté et mis à jour ? Par qui ? Comment est-il diffusé ?
30. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans cette période de mise en œuvre du projet ?

Genre et non-discrimination

31. Dans quelle mesure le projet a tenu en compte les éléments transversaux de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, et une transition juste vers la durabilité environnementale ?
32. Dans quelle mesure le projet a-t-il mobilisé des ressources pour promouvoir l'égalité des sexes, la non-discrimination et l'inclusion des personnes handicapées ?
33. Comment le projet a promu l'égalité entre les genres et les personnes handicapées en matière de recrutement, de promotion et de maintien dans l'emploi ?
34. Est-ce que l'équipe de projet collecte régulièrement des données techniques et économiques et désagrégées par sexe et âge afin de suivre les résultats ?

Propositions et perspectives

35. Quels sont les leçons à tirer, les bonnes pratiques et les recommandations concernant le travail conjoint entre le projet et les représentants du tripartisme ?
36. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'expérience du projet ou l'une de ses composantes ?
37. Avez-vous des suggestions pour améliorer à l'avenir les activités réalisés au cours du projet ?

38. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Guide d'entretien 2 : Bailleur de fond

Pouvez-vous nous parler de votre rôle dans le cadre de ce projet ?

Pertinence et adaptation stratégique du projet

1. Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il aux priorités de coopération du Royaume de Norvège ?
2. Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales ?
3. Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandats nationaux ?
4. Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets appuyés par le Royaume de Norvège ?

Validité de la conception du projet

5. Est-ce que les objectifs du projet étaient-ils formulés de manière claire, réalisable et avec une possibilité de les atteindre dans les délais impartis, en tenant compte des ressources disponibles, y compris les ressources humaines ?
6. Existe-t-il une complémentarité entre le projet et partenaires clés ?

Efficacité du projet

7. Est-ce que les résultats ont été atteints comme prévu ? Quels sont les niveaux d'atteinte ?
8. Quels sont les éventuels blocages / obstacles qui ont entravés l'atteinte de quelques objectifs ?
9. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ?

Efficience des ressources utilisées

10. Les ressources (financières, humaines, technique, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? sont-elles suffisantes ?
11. Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement ?
12. Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
13. Existe-t-il des leçons à tirer, amélioration à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

Impact et durabilité du projet

14. Quel est l'impact prévisible du projet, en général ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
15. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
16. L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

Pilotage du projet et modalités de gestion

17. La communication et les échanges au sein de l'équipe du projet sont-ils efficaces et bien établis ?
18. L'équipe du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ?

Propositions et perspectives

19. Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les représentants du tripartisme?
20. Avez-vous des recommandations / suggestions pour améliorer l'expérience du projet ou l'une de ses composantes ?
21. Avez-vous des suggestions pour améliorer à l'avenir les activités réalisés au cours du projet ?
22. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Guide d'entretien 3 : Partenaires

Pouvez-vous nous parler de votre rôle dans le cadre de ce projet ?

Pertinence et adaptation stratégique du projet

1. Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales ?
2. Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandats nationaux?
3. Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT?

Validité de la conception du projet

4. Est-ce que les objectifs du projet étaient-ils formulés de manière claire, réalisable et avec une possibilité de les atteindre dans les délais impartis, en tenant compte des ressources disponibles, y compris les ressources humaines ?
5. Existe-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités au sein du projet ?
6. Existe-t-il une complémentarité entre le projet et partenaires clés ?
7. Quelle la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par votre institution ?

Efficacité du projet

8. Dans quelle mesure les produits développés ont répondu aux besoins et attentes des parties prenantes ?
9. Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ?
10. Est-ce que les activités envisagées se sont mis en place normalement et dans quelle mesure ont-elles contribué aux résultats attendus?
11. Est-ce que les résultats sont été atteints comme prévu ? Quels sont les niveaux d'atteinte ?

12. Quels sont les éventuels blocages / obstacles qui ont entravés l'atteinte de quelques objectifs ?
13. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?

Efficienc e des ressources utilisées

14. Les ressources (financières, humaines, technique, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? sont-elles suffisantes ?
15. Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement?
16. Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
17. Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
18. Quel a été le niveau de partenariat établi par le projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
19. Existe-t-il des leçons à tirer, amélioration à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

Impact et durabilité du projet

20. Quel est l'impact prévisible du projet, en général ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
21. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
22. L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

Pilotage du projet et modalités de gestion

23. La communication et les échanges au sein de l'équipe du projet sont-ils efficaces et bien établis ?
24. L'équipe du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ?
25. Comment coordonnez-vous entre les partenaires clés du projet dans la mise en œuvre du projet ?
26. Quelle en est votre évaluation ?
27. Est-ce que le projet possède un plan de suivi et évaluation ? Comment est-il documenté et mis à jour ?

Genre et non-discrimination

28. Dans quelle mesure le projet a tenu en compte les éléments transversaux de l'égalité des genres et la non-discrimination ?
29. Quelles mesures le projet a-t-il prises pour favoriser l'égalité des genres et l'inclusion des personnes handicapées en ce qui concerne le recrutement, la promotion et le maintien dans l'emploi ?
30. Est-ce que le projet collecte régulièrement des données techniques et économiques et désagrégées par sexe et âge afin de suivre les résultats ?

Propositions et perspectives

31. Quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les représentants du tripartisme?
32. Quelles bonnes pratiques sont à valoriser dans la conception ou la réalisation du projet ?
33. Avez-vous des recommandations / suggestions pour améliorer l'expérience du projet ou l'une de ses composantes ?
34. Avez-vous des suggestions pour améliorer à l'avenir les activités réalisés au cours du projet ?
35. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Annexe 4 : Niveau d'atteinte des résultats, produits et activités

Niveau	Indicateurs	Résultats réalisés	Niveau atteint
Résultat 1 : Le CNDS assure ses rôles telles que définis dans la loi 2017-54	Nombre d'avis formulés sur les projets de réforme, de lois et de décrets présentés par le gouvernement	Pas d'information sur l'indicateur planifié et celui réalisé	Résultat 1 et Produits 1.1 et 1.2 ont été modifiés, Leurs indicateurs initialement fixés ne sont plus représentatifs.
Révisé à : le dialogue social est renforcé à différents niveaux en tant qu'outil de relance socio-économique	Nombre d'accords collectifs encadrés par le CNDS	Pas d'information sur l'indicateur planifié et celui réalisé	
Produit 1.1 : Les capacités organisationnelles et techniques des partenaires sociaux tripartites sont consolidées pour un dialogue social efficace, transparent et durable	Nombre de saisie d'office sur les questions ayant trait au travail et aux relations professionnelles. Indicateur révisé à : Nombre d'ateliers/ conférences techniques pour la consolidation du DS		
	Nombre de consultations du conseil sur les projets de loi et des décrets gouvernementaux Indicateur révisé à : Outils / supports organisationnels améliorés ou développés	Des consultations avec tous les partenaires tripartites nationaux des deux projets : présentation de l'équipe de l'OIT et des projets, de leur équipe, des objectifs et des résultats attendus, des délais, des plans de travail... / mise en place du comité directeur tripartite.	

	Stratégie de plaidoyer sur le rôle du CNDS Indicateur révisé à : Nombre de formations/ ateliers de renforcement de capacités tripartites/ binômes		
	Nombre d'articles de presse et de mentions dans les médias sociaux à propos du CNDS		
Produit 1.2 : Le dialogue social institutionnalisé est renforcé grâce à un soutien à l'opérationnalisation du CNDS (Conseil National du Dialogue Social).	Nombre d'accords d'échanges statistiques avec les institutions nationales de production de statistiques	Organiser une mission du spécialiste DS (OIT-HQ) pour le plaidoyer sur le CNDS et le Dialogue bipartite et tripartite entre les partenaires (février 2022) Organiser une conférence tripartite de haut niveau pour le plaidoyer sur l'importance du DS en ce contexte : "Repenser le monde du travail en Tunisie pour réussir le relèvement postpandémie : le dialogue social, levier de relance économique et sociale " (Octobre 2022) 110 personnes dont 56 femmes Organiser la mission de 3 délégations tripartites internationales en Tunisie pour partage d'expériences lors de la conférence d'octobre 2022 (octobre 2022) Plaidoyer pour la relance du DS tripartite et renforcement du DS dans le secteur public (dans le cadre de consultations tripartites visant la mobilisation des fonds pour appuyer cette thématique) (avril- juin/2023)	
	Nombre et qualité des données et statistiques accessible par la nouvelle plateforme	Appui pour l'organisation d'une formation « Passeport pour le développement managérial basé sur la méthode Agile et leadership en période de crises » en collaboration avec le MAS (T4/2022, T1/2023) 23 participants dont 12 femmes Conduite d'un diagnostic de la stratégie de communication du ministère des Affaires Sociales au niveau interne et externe (T2/2023)	

		<p>Développement d'une plateforme digitale pour accès au référentiel de la législation de travail au profit du MAS (direction générale de la législation du travail, de la négociation collective et des salaires) (T3/2022) Conduite d'une campagne d'information et de promotion autour de la nouvelle plateforme digitale de la législation de travail (T2/2023) organiser un atelier d'appui à l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie de communication/ appui à la déclinaison de la charte du MAS aux différents supports de communication(T2/2023) 15 PARTICIPANTS DONT 9 FEMMES</p> <p>Appui à la participation des cadres du MAS à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 3 PARTICIPANTS DONT 2 FEMMES</p>	
<p>Résultat 2 : Une réforme de la protection sociale à travers une meilleure gouvernance des institutions sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales (MAS) et la production d'études est engagée</p>	<p>Nombre de lois en protection sociale adoptées</p>	<p>Appui pour l'organisation d'une journée de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement (2019) en collaboration avec l'Union Générale Tunisienne du Travail (T1 /2022) : 30 PARTICIPANTS DONT 16 FEMMES</p> <p>Une série de formations régionales sur « La planification stratégique, le suivi et l'examen des Objectifs du Développement Durable en relation avec l'activité syndicale » en collaboration avec l'UGTT (T4/2022) 23 PARTICIPANTS DONT 10 FEMMES</p> <p>organisaon d'une mission de la spécialiste ACTRAV pour appui stratégique et technique à l'UGTT (janvier 2023)</p> <p>Organisation une série d'échanges et d'ateliers techniques / webinaires pour l'appui à l'élaboration de la Position Paper de l'UGTT sur leur contribution aux cadres de coopération des NU (janvier-juin 2023) 24 PARTICIPANTS DONT 7 FEMMES</p> <p>Impression et mise à disposition de l'UGTT des exemplaires de guides/ manuels pratiques en matière de l'action syndicale pour le suivi des ODD. Agenda 2023- Guides ACTRAV (février 2023)</p> <p>Appui à la participation des cadres du MAS à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la</p>	<p>Non atteint</p>

		<p>résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 1 FEMME Appui à la participation des représentants de l'UGTT à la formation tripartite du CIF-OIT sur « La mise en place de systèmes efficaces pour la prévention et la résolution des conflits professionnels » (mai 2023) 1 HOMME</p>	
	<p>Nombre de réformes de la gouvernance des institutions de protection sociale engagées</p>	<p>Atelier en partenariat avec l'UTICA pour une action promotionnelle sur la santé et la sécurité au travail (SST) au profit des entrepreneurs (T4/2022) 40 PARTICIPANTS DONT 22 FEMMES Appuyer l'UTICA pour organiser un atelier d'information sur l'importance de s'inscrire dans l'Amnistie sociale exceptionnelle, au profit des fédérations / secteurs les plus touchés par la crise économique (novembre 2022) 150 PARTICIPANTS DONT 60 FEMMES Atelier de concertation autour de l'agenda de l'UTICA pour le « Dialogue Social » en 2023 (T1 /2023) 37 PARTICIPANTS DONT 3 FEMMES Atelier de réflexion et de planification sur la position de l'UTICA en matière de la transition vers l'économie formelle sur la base de la R204 et avec Focus sur le rôle levier du DS et de la PS (juin 2023) 35 PARTICIPANTS DONT 11 FEMMES Atelier de renforcement des capacités des représentants régionaux de l'UTICA en matière de résolution des conflits : Aspect DS (juin 2023)</p>	<p>Non atteint</p>
<p>Produit 2.1 : Un programme de renforcement de capacités du MAS et des institutions sous sa tutelle (CNSS, CNRPS, CNAM, CRES) est réalisé en relation avec la gouvernance de la protection sociale</p>	<p>Nombre de formations techniques, et évaluations positives des formations par les participants</p>	<p>Lancement de la réflexion tripartite autour des nouvelles formes du travail dans le cadre du CNDS: échanges en ligne avec le spécialiste DS (unité DIALOGUE- HQ) (novembre 2021) Appui à la participation des 2 partenaires sociaux au sein de la première délégation tripartite Tunisienne aux travaux de la COP27 (Sharm Sheikh)/appui à l'organisation de 2 sides events tripartites durant la COP 27 (Novembre 2023) Des réunions de suivi et de planification du rôle des partenaires sociaux dans les efforts nationaux sur les changements climatiques (décembre 2022) Atelier et échange sur le rôle du dialogue social pour une transition écologique juste/ préparation de la participation tripartite au grands</p>	<p>Totalement Atteint</p>

		événements en matière de changement climatique. (septembre - octobre 2022) 10 PARTICIPANTS DONT 1 FEMME Conférence Nationale Tripartite de haut niveau « Repenser le monde du travail en Tunisie pour réussir le relèvement postpandémie : le dialogue social, levier de relance économique et sociale » (T4/2022)	
	Nombre de bénéficiaires		Totalement Atteint
Produit 2.2 : Une mise à niveau des modes de gouvernance des institutions de protection sociale est menée	Rapports des états de lieux		Totalement atteint
	Changement organisationnel conduit, démarche qualité instaurée	Appuyer la participation des cadres de l'administration du CNDS dans la série de formations sur le leadership organisée avec le MAS (octobre 2022) 2 PARTICIPANTS CNDS DONT 1 FEMME	Totalement atteint
	Nombres de services numérisés	Des échanges de plaidoyer avec les partenaires tripartites pour la mise en oeuvre des recommandations tripartites adoptées lors de la Conférence du 24 octobre 2022, notamment " la relance du fonctionnement du CNDS" (nov 2022- janvier 2023) Organiser une présentation d'information et de plaidoyer sur le CNDS et sa relance au sein de l'UNCT pour mobiliser les différentes agences UN dans l'effort de sensibilisation sur cette insitution tripartite (mai 2023)	Atteinte minime
	Datawarehouse opérationnel, soutenable et exploité	Pas d'activité réalisée	Atteinte minime
Produit 2.3 : Des études sont conduites sur les réformes envisagées au niveau du système contributif et non contributif	Rapports des états de lieux	Pas de loi portant sur la thématique de la protection sociale formulée	Atteinte minime
	Des recommandations adoptées	Pas de réforme portant sur la gouvernance des institutions de protection sociale engagée	Totalement atteint

	Un plan d'action pour améliorer le recouvrement développé		Totalement atteint
	Etude de faisabilité de la mise en place d'une caisse de recouvrement adoptée	Des formations technique ont été réalisés et une seule question de satisfaction a été réalisé lors de la formation de communication	Activité reportée par le partenaire national
	Une étude est menée sur les déterminants des comportements des travailleurs informels	-05 participants à l'académie en ligne de la sécurité sociale (5M) -19 participants à la formation "Transform" (12F/7M)	Non atteint
Résultat 3 : Appui à la digitalisation des services de l'inspection du travail, l'inspection médicale et de la sécurité au travail et l'institut de santé et de sécurité au travail et à la production de statistiques normalisées, comparables et reproductibles	5 services pilotes digitalisées	Réaliser 3 ateliers de renforcement des capacités est organisé en collaboration avec UNICEF Tunisie sur les modules "TRANSFORM" (T4/2021, T2 et T4/2022) 19 participants à la formation "Transform" (12F/7M) Formation en ligne sur la sécurité sociale au profit des représentants des mandants tripartites tunisiens pour renforcer leurs capacités en prévision des réformes nationales (T4/2021) 5 HOMMES Organisation du premier atelier en français de la formation des formateurs sur le module "TRANSFORM- appui à la mise en place ses SPS en Afrique" en collaboration avec UNICEF au profit du MAS et des structures sous tutelle chargées de la PS (nov 2021) 19 participants à la formation "Transform" (12F/7M) Préparation de la première version traduite en arabe des modules de ToT de l'outil "TRANSFORM" (juin -septembre 2022) Organisation du premier atelier en arabe de la ToT "Transform" des cadres de la protection sociale du MAS en collaboration avec UNICEF (juin 2022)	Non atteint
	Modèles des rapports annuels des structures du MAS conformes aux normes internationales du travail	Organisation d'ateliers de formation sur la gestion et application des Conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public, au profit de la CNSS (février 2023) 140 PARTICIPANTS DONT 77 FEMMES Mise en place d'une manuel de procédures sur l'application des conventions bilatérales de sécurité sociale dans le secteur public pour perenniser les résultats de la formation (avril- juin 2023)	Non atteint

		Développement et mise en œuvre d'une série d'ateliers de renforcement des capacités des cadres de la CNSS/ MAS pour l'amélioration de l'efficacité du mode de fonctionnement des accords bilatéraux de sécurité sociale dans le secteur privé (mai 2023) Appui à la participation de représentants des partenaires tripartites à la formation sur le "Suivi de l'ODD 1.3 et d'autres indicateurs de protection sociale" organisée par CIF-OIT à Abidjan (mai 2023) 2 PARTICIPANTS DONT 1 FEMME	
Produit 3.1 : La liste des services pilotes à digitaliser est définie d'un commun accord entre les prestataires et demandeurs des services (DGIT-DGIMST et ISST d'une part et UGTT, UTICA et UTAP d'autres parts)	Diagnostic finalisé et adopté	Réunions et échanges pour élaboration des TDR de l'étude d'évaluation et identification de la portée de l'évaluation/ TDR finalisés (Mai -octobre 2022)	Totalement atteint
	La liste des services pilotes à digitaliser	Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur	Totalement atteint
	2 diagnostics finalisés et adoptés	Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur	Totalement atteint
	Grille de cotation des activités à prioriser par structure (pour la DGIT, la DGIMST et l'ISST)	Pas d'information sur l'atteinte de l'indicateur	Totalement atteint
Produit 3.2 : Des interfaces faciles d'accès sont développés pour assurer l'accès des demandeurs des services aux prestations pilotes pour la digitalisation	Nombre d'interfaces par structure	Activité d'opérationnalisation Datawarehouse a été atteint au minimum	Non atteint
	Types d'interfaces	Organisation d'un atelier en partenariat avec CNRPS "Système des Comptes Individuels : Un Mécanisme de Renforcement de l'Interconnexion des Structures Publiques avec la Caisse et une Garantie des Droits du Contributeur" (T3/2022) 892 PARTICIPANTS DONT 197 FEMMES Participation aux travaux du Colloque de l'AISS à Marrakech du 24 au 28 octobre 2022 (T4/2022) 1 HOMME Production d'un capsule informative sur le nouveau cadre législatif " des	Non atteint

		comptes individuels" des pensions de retraite dans le secteur public (vidéos 2D) - juin 2022	
	Nombre de fiches techniques de digitalisation des services	Colloque sur La transformation numérique pour développer les institutions de sécurité sociale en partenariat avec la CNSS (T3/ 2022) 69 PARTICIPANTS DONT 22 FEMMES Organisation d'un Colloque sur "La transformation numérique pour développer les institutions de sécurité sociale" en partenariat avec la CNSS et l'AASS (juin 2023) 100 PARTICIPANTS	Non atteint
	Nombre d'évaluations désagrégés par type d'évaluateur (demandeur de service / prestataire de service)		Non atteint
	Ergonomie des interfaces		Non atteint
	Nombre d'applications		Non atteint
Produit 3.3 : La DGIT, la DGIMST et l'ISST produisent des rapports annuels d'activités conformes aux normes internationales du travail et recommandations de la CIST	Un rapport par structure aux normes internationales du travail		Non atteint

Annexe 5 : Leçons apprises (selon template EVAL 4.1)



International
Labour
Organization

Evaluation Office



► Template 4.1: Lessons Learned

Appui à l'administration, au dialogue social et renforcement de la protection social

Project DC/SYMBOL:TUN/20/50/NOR

Name of Evaluator: M. Kais ben AMAR

Date:

06/09/2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report

LESSON LEARNED ELEMENT	IMPORTANCE DE FIXATION DES OBJECTIFS SMART DU PROJET
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La fixation des objectifs SMART dès l'implémentation du projet est cruciale pour assurer la réalisation des résultats prévus
Context and any related preconditions	Durant la durée un projet, les résultats atteints sont moyennement satisfaisants par rapport à les résultats escomptés.
Targeted users /Beneficiaries	Parties prenantes dans la conception du projet : OIT, MAS, UTICA et UGTT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Si l'analyse approfondie des besoins des partenaires ne donne pas lieu à des indicateurs clairs validant l'atteinte des produits, cela peut entraîner un manque d'emphase entre la besoins réels et les solutions apportées, entraînant une lecture erronée de la réalisation des résultats et des produits.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Une meilleure attention à porter à la définition SMART des objectifs et de leurs indicateurs.

LESSON LEARNED ELEMENT	CAPACITES D'ABSORPTION DES PARTENAIRES DU PROJET
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Capacités d'absorption des partenaires du projet est un facteur déterminant de l'atteinte des résultats liées aux partenaires
Context and any related preconditions	L'efficience des activités du projet sont tributaires de l'engagement des ressources par le partenaire et sa capacité d'absorption pour gérer la charge des activités et intégrer les informations et les innovations.
Targeted users /Beneficiaries	OIT/BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Si les capacités d'absorption des partenaires ne sont pas évaluées de manière adéquate, cela peut entraîner des défis et des obstacles à l'atteinte des résultats clés. Par exemple, des partenaires ayant des capacités limitées peuvent avoir du mal à intégrer les innovations ou les bonnes pratiques du projet, compromettant ainsi la durabilité et l'impact à long terme.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'évaluation des capacités d'absorption des partenaires est à aborder dans la conception du projet par l'équipe de l'OIT. Cela permet de mieux allouer les ressources, de définir les rôles et les responsabilités, de planifier les activités de renforcement des capacités et de concevoir des mécanismes de suivi et d'évaluation adaptés. Cela contribue à maximiser l'efficacité et l'impact du projet tout en tenant compte des contraintes et des exigences administratives.

LESSON LEARNED ELEMENT	TAILLE LIMITEE DE L'EQUIPE PROJET
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La taille de l'équipe responsable de la gestion du projet est importante pour assurer suivi régulier et la bonne communication du projet
Context and any related preconditions	Au fur et à mesure de l'avancement du projet, des difficultés ont été ressenties en termes de coordination des activités, d'échanges avec les mandants, le suivi des réalisations et l'implication dans les efforts de suivi et de communication. Ce qui est attribué à la taille réduite de l'équipe projet

	en causant le dépassement de l'équipe projet par la charge du travail.
Targeted users /Beneficiaries	Equipe projet Partie prenante dans la conception du projet : OIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Une taille inadéquate de l'équipe du projet peut entraîner des défis de mise en œuvre des activités, notamment celles relatives au support du projet. Par exemple, une équipe trop petite peut être débordée par la charge de travail, ce qui entraîne des retards dans l'exécution des activités ou une qualité de travail inférieure.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Il est important de prendre en compte les contraintes du projet pour définir les ressources nécessaires et déterminer la taille optimale de l'équipe, notamment sur les activités support : M&E ou communication.

LESSON LEARNED ELEMENT	COMMUNICATION TRIPARTITE TRANSVERSALE
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La communication transversale permet un meilleur échange entre le tripartisme, de plus elle assure l'engagement des partenaires dans l'avancement du projet
Context and any related preconditions	Lors de la mise en œuvre du projet, la communication s'est retrouvée limitée principalement à des échanges bilatéraux pour la mise en œuvre des activités, n'incluant pas tous les mandants. Ce qui est incompatible avec l'approche tripartite
Targeted users /Beneficiaries	Parties prenantes de mise en œuvre du projet : OIT, MAS, UTICA et UGTT
Challenges /negative lessons - Causal factors	La communication se limite à des échanges bilatéraux, ce qui entraîne une distanciation de la communication entre mandants, qui peut conduire à une vision limitée des résultats et à un manque d'appropriation des parties prenantes.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La communication tripartite nécessite un engagement à aller dans une communication transversale. L'OIT devrait insister sur la définition de Progress report plus régulier et des PVs systématique incluant tous les mandants.



► Template 4.2: Emerging good practices

Appui à l'administration de travail, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie

Project DC/SYMBOL: TUN/20/50/NOR

Name of Evaluator: M. Kais BEN AMAR

Date: 06/09/2023

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	APPROCHE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE DANS LA CONCEPTION DU PROJET
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Implication des partenaires par la prise en compte de leurs besoins et leurs préoccupations dès la conception du projet. Cette participation a permis de renforcer leur engagement par rapport au projet et de, ce qui favorise l'acceptation et l'efficacité de tel projet, opérant dans le périmètre du dialogue social.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	L'approche inclusive dans la conception du projet est applicable dans divers contextes. Elle nécessite toutefois de ressources suffisantes et compétentes pour mener des consultations et des processus participatifs approfondis. Il est également important de tenir compte des différences culturelles, sociales et économiques pour garantir une conception véritablement pertinente.
Establish a clear cause- effect relationship	L'approche inclusive dans la conception du projet permet d'établir une relation de cause à effet claire entre les actions entreprises et les résultats attendus. En impliquant toutes les parties prenantes dès le début, il devient plus aisé de comprendre les besoins spécifiques, et leurs préoccupations et limitations, de formuler des objectifs réalistes et de concevoir des activités appropriées pour atteindre les résultats attendus.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'approche inclusive dans la conception du projet est mesurable dans la mise en œuvre efficiente des activités et l'engagement de participation active des acteurs.
Potential for replication and by whom	L'approche inclusive dans la conception du projet a un fort potentiel de reproduction dans différents contextes et domaines d'intervention. Elle peut être reproduite pour tout nouveau projet en réflexion ou en rédaction.

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	L'approche inclusive dans la conception du projet appuie la concrétisation des objectifs de projet et donc ceux de l'OIT à différents niveaux.
Other documents or relevant comments	

GOOD PRACTICE ELEMENT	FLEXIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ CONTEXTUELLES
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Flexibilité et recherche d'adaptation du projet au contexte et changements externes : la capacité de gestion du contexte par la CTP notamment grâce aux réunions d'échanges et de définitions des besoins et priorités d'actions à prévoir. Cette flexibilité pour adapter le projet dans un contexte très changeant et volatile a été saluée par les partenaires du projet.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La flexibilité et l'adaptabilité contextuelles sont particulièrement pertinentes dans des environnements complexes ou en évolution rapide, tels que des situations de crise, des contextes politiques instables ou des domaines d'intervention sensibles aux changements socio-économiques.
Establish a clear cause- effect relationship	La relation de causalité est claire puisque l'ajustement d'éléments de réalisation permet de déverrouiller le projet d'une situation d'impasse.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	La réactivité aux changements externes influence l'adaptation des activités pour répondre aux besoins changeants du contexte et des bénéficiaires
Potential for replication and by whom	La flexibilité et l'adaptabilité contextuelles peuvent être reproduites dans divers contextes et domaines d'intervention par l'équipe projet, à chaque fois que la situation de blocage de mise en œuvre devient claire.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	La flexibilité et l'adaptabilité contextuelles peuvent être en ligne avec les objectifs plus élevés de l'OIT, dans une optique de contribution à la réalisation des résultats des projets.
Other documents or relevant comments	Progress report 03.2022 Révisions demandées par l'équipe projet 04.2022

GOOD PRACTICE ELEMENT	IMPORTANCE DES COMITES TECHNIQUES (COTECHS)
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p>Architecture et suivi de la progression des activités techniques par des comités techniques (CoTech) créés au niveau de deux axes : Comité technique sur le dialogue social et l'administration du travail, et le Comité technique sur la protection sociale.</p> <p>Les CoTechs ont joué un rôle clé dans la démarche de planification de supervision, et d'exécution des activités, en assurant la coordination entre les différentes parties prenantes et en veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Cette bonne pratique est applicable dans les projets qui nécessitent une gestion rigoureuse des activités techniques. Elle est particulièrement pertinente lorsque les activités du projet sont complexes, techniques et impliquent plusieurs parties prenantes. Il est recommandé d'avoir des experts techniques et des représentants des différentes parties prenantes dans les CoTechs pour garantir une coordination optimale.</p>
<p>Establish a clear cause- effect relationship</p>	<p>La mise en place de CoTechs permet une gestion proactive des activités techniques du projet. Les comités techniques fournissent une structure formelle pour l'architecture et le suivi des activités, ce qui facilite la coordination, la prise de décision et la résolution des problèmes techniques. En conséquence, cela contribue à la réalisation efficace des objectifs techniques du projet.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>L'impact mesurable consiste dans l'efficacité dans la mise en œuvre et le focus résultat qui implique les gestionnaires et les bénéficiaires des activités.</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>Les équipes de projet, les institutions partenaires et d'autres parties prenantes techniques peuvent jouer un rôle clé dans la mise en place et la reproduction des CoTechs en partageant les bonnes pratiques et les leçons apprises.</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>Les CoTechs sont à même de soutenir les objectifs plus larges de l'OIT puisqu'ils contribuent à la réalisation des résultats mêmes des projets et s'alignent sur le cadre stratégique de programme de l'OIT.</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	

GOOD PRACTICE ELEMENT	ENQUETE DE SATISFACTION POST-FORMATION
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Il s'agit d'un processus systématique de collecte des retours d'expérience des participants à travers un questionnaire de satisfaction après chaque formation ou atelier organisé dans le cadre du projet. Cela permet d'évaluer la qualité, l'efficacité et la pertinence des sessions de formation, ainsi que de recueillir des commentaires constructifs pour améliorer les futurs programmes.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette pratique est applicable dans des projets qui organisent des formations ou des ateliers impliquant des participants. Elle est pertinente lorsque les retours d'expérience des participants sont considérés comme essentiels pour évaluer l'efficacité des sessions de formation et pour orienter les futures actions de formation.
Establish a clear cause- effect relationship	En réalisant le questionnaire de satisfaction, il est possible de mesurer l'impact des formations ou des ateliers sur les participants. Les réponses fournies par les participants permettent d'identifier les points forts, les faiblesses et les pistes d'amélioration, ce qui conduit à une adaptation des programmes de formation pour un meilleur impact.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'impact mesurable de cette pratique est l'amélioration de la qualité des formations et des ateliers grâce à la rétroaction des participants. Les bénéficiaires cibles sont les participants eux-mêmes, car ils sont directement impliqués dans les formations et les ateliers.
Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique peut être reproduite dans d'autres projets similaires impliquant des formations ou des ateliers. Elle peut être mise en œuvre par l'équipe de projet responsable de l'organisation des formations, en veillant à ce que les questionnaires de satisfaction soient conçus de manière appropriée et à ce que les résultats soient analysés pour orienter les améliorations futures.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Cette bonne pratique contribue à la réalisation des objectifs plus larges de l'OIT en matière de renforcement des compétences et de développement professionnel. Les résultats des questionnaires de satisfaction peuvent également fournir des informations précieuses pour les évaluations et les rapports de suivi des programmes de l'OIT au niveau national ou régional.
Other documents or relevant comments	

Annexe 7 : Bibliographie des documents consultés

Nom du document	Nature	Format
Document du projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et au renforcement de la protection sociale en Tunisie »	Document de cadrage	Word
Parties prenantes du projet	Document de cadrage	Excel
Progress report	Document de suivi	Word
CR CoTech (dossiers - 5 documents)	Document de vérification	Word - PDF
Norvège RB 06,2022	Document de suivi	Excel
Plan d'actions modifié RB 06,2022	Document de vérification	Excel
Plan d'action révisé	Document de suivi	Excel
RB Fev 2023	Document de suivi	Excel
Budget révision request 06,2022	Document de vérification	PDF
Plan d'action révisé pour NCE	Document de suivi	Excel
NORVEGE - RB Novembre 2021	Document de suivi	Excel
Plan d'action Norvège- RB nov 2021	Document de vérification	Excel
Le contrat social : un exemple innovant de Programme par Pays pour le Travail Decet (PPTD) pour la Tunisie 2017 -2022, OIT, juillet 2017	Document d'appui	PDF
Rapport evaluation interne du projet: « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » (02.2022)	Document d'appui	Word
Template summary dialogue social du projet: « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie »	Document d'appui	Excel
ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity	Document de vérification	Excel
Dialogue social et tripartisme, Conférence International du BIT, 107e session, 2018	Document d'appui	PDF
Stratégie de communication du MAS	Document de vérification	PDF
ILO - Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate (Note n°3.2)	Document d'appui	PDF
ILO - Strategic clustered evaluations to gather evaluative information more effectively (Note n°3.5)	Document d'appui	PDF
ILO - Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects (Note n°3.1)	Document d'appui	PDF
ILO - Data collection methods (Note n°4.3)	Document d'appui	PDF
ILO - Stakeholder engagement (Note n°4.5)	Document d'appui	PDF
ILO – Lessons learned (Note n°4.1)	Document d'appui	PDF
ILO – Emerging good practices (Note n°4.2)	Document d'appui	PDF

ILO - Dissemination of lessons learned and good practices EVAL Checklists and Templates for the evaluator (Note n°5.5)	Document d'appui	PDF
ILO - Writing the inception report (Checklist n°4.8)	Document d'appui	PDF
ILO - Preparing the evaluation report (Checklist n°4.2)	Document d'appui	PDF
ILO - Filling in the title page (Checklist n°4.3)	Document d'appui	PDF
ILO - Writing the evaluation report Summary (Checklist n°4.4)	Document d'appui	PDF
ILO - Rating the quality of evaluation reports (Checklist n° 4.9)	Document d'appui	PDF