



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** **Promotion du dialogue social et renforcement de la Gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)**
- **ILO TC/SYMBOL:** **TUN/16/07/NOR**
- **Type d'évaluation :** **Interne finale**
- **Pay(s) :** **Tunisie**
- **Résultat(s) du P&B** **7.- Promouvoir la securite au travail et la conformite des lieux de travail, y compris dans les chaines d'approvisionnement mondiales**
- **ODD(s)** **16.6. Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux**
- **Date de l'évaluation:** **Mai 2019**
- **Nom(s) du consultant:** **Kavunga Kambale**
- **Bureau Administratif:** **Bureau de l'OIT pour le Maghreb à Alger**
- **Bureau Technique:** **DIALOGUE Genève**
- **Fin du projet (date):** **Juillet 2019**
- **Donateur: pays et budget US\$:** **Royaume de Norvège; 767,784 USD**
- **Gestion de l'évaluation:** **Ricardo Furman**
- **Budget de l'évaluation:** **USD 21000**
- **Mots clés:** **Dialogue social, Gouvernance, partenaires sociaux, tripartisme**

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
RESUME DU RAPPORT	4
1. Objet de l'évaluation	4
2. Principales constatations de l'évaluation	5
3. Recommandations	8
4. Leçons apprises et bonnes pratiques	11
1. CONTEXTE DU PROJET	14
II. LE PROJET « PROMOTION DU DIALOGUE SOCIAL ET RENFORCEMENT DE LA COUVERNANCE DU TRAVAIL EN TUNISIE »	17
III. BUT, CHAMP, ET CLIENTS DE L'EVALUATION	20
IV. METHODOLOGIE ET LIMITATIONS	21
IV.1. Approche analytique	21
IV.2. Méthodologie	21
<i>a) Revue documentaire</i>	22
<i>b) Interview</i>	22
<i>c) Mix et triangulation des informations</i>	22
<i>d) L'atelier de partage</i>	23
IV.3. Limitations	23
V. RESULTATS DE L'EVALUATION	23
V.1. Pertinence et adéquation stratégique du projet	23
V.2. Validité de la conception du projet	25
V.3. Efficacité	30
<i>a) Avancement vers l'atteinte des résultats</i>	30
<i>b) Résultats imprévus</i>	35
<i>c) Efficacité du mécanisme d'exécution du projet</i>	36
<i>d) Efficacité de l'appui technique du BIT au projet</i>	38
<i>e) Intégration du genre</i>	38
V.4. Efficience de l'utilisation des ressources	38
V.5. Orientation vers l'impact et la durabilité des résultats du projet	39
VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	40
VI.1. Principaux constats	40
VI.2. Recommandations	42

VI.3. Leçons apprises et bonnes pratiques	45
ANNEXES.....	48
1. Matrice de performances du projet	48
2. Leçons apprises.....	59
3. Bonnes pratiques	63
4. Liste des personnes consultées.....	65
5. Calendrier du processus d'évaluation	68
6. Termes de référence de l'évaluation finale interne du projet	69
7. Programme de la mission à Tunis.....	81
8. Guide d'entretien.....	83

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AIECIS :	Association internationale des Conseils Economiques et Sociaux
BIT :	Bureau international du travail
CoPil :	Comité de pilotage
CNDS :	Conseil National du Dialogue Social
DIALOGUE :	Département Gouvernance et Tripartisme
ISST :	Institut de santé et sécurité au travail
LO	Landesorganisationen i Danmark (Confédération danoise des syndicats)
NHO :	Næringslivets Hovedorganisasjon (Confédération norvégienne des entreprises)
OIT :	Organisation internationale du travail
PPTD :	Programme –pays de promotion du travail décent
SMART :	Spécifique-mesurable-atteignable- réaliste –limité dans le temps
SST :	Sécurité et la santé au travail
UGTT :	Union Générale Tunisienne du Travail
UTAP :	Union Tunisienne de l’Agriculture et de la Pêche
UTICA :	Union Tunisienne pour l’Industrie, le Commerce et l’Artisanat
UNDAF :	United Nations Development Assistance Framework

RESUME DU RAPPORT

1. Objet de l'évaluation

- i. Après la Révolution qui a mis fin à un régime autoritaire en 2011, la Tunisie s'est engagée sur la voie des transformations démocratiques et sociales. Dans le contexte du « Printemps Arabe », le pays a été le premier à se doter d'institutions démocratiques. Le processus de transition, marqué par les élections du 23 octobre 2011, a bénéficié d'une légitimité démocratique matérialisée par l'adoption, depuis le 10 février 2014, d'une nouvelle Constitution qui répond aux normes et aux pratiques constitutionnelles internationales notamment en matière de droits de l'homme et d'égalité de genre.
- ii. Au plan économique et social, les inégalités et les disparités régionales qui ont accentué les niveaux de pauvreté, de précarité et de chômage, notamment parmi les jeunes diplômés et les femmes, ont mis en lumière l'impératif de rénover le modèle économique dans le sens d'une plus grande inclusion sociale. Il était donc prioritaire d'engager des réformes pour dynamiser le développement dans les régions défavorisées et permettre aux populations et notamment aux jeunes et aux femmes, d'accéder à des emplois décents.¹
- iii. L'accompagnement social de cette dynamique réformatrice a motivé les mandats tripartites (Gouvernement, Employeurs et Travailleurs) à s'impliquer dans la mise en place d'un Contrat social. C'est dans ce cadre que le BIT, avec l'appui du Gouvernement Norvégien, a mis en œuvre le projet « Dialogue social » dans une phase délicate de reconfiguration des équilibres politiques et sociaux, y compris l'instauration du pluralisme politique et syndical et la quête d'un nouveau modèle de développement.
- iv. Le projet s'est déroulé en trois phases. La première (2012- 2014) a abouti à la mise en place d'un nouveau modèle de relations professionnelles, véritable « constitution sociale », appelée « Contrat Social ». Dans sa deuxième phase, le projet a consolidé les acquis de la première, en soutenant les bases analytiques de réformes structurelles visant le rééquilibrage de la stratégie de développement régional, notamment en lien avec la politique de l'emploi et de la protection sociale. La troisième phase de ce projet s'est inscrite dans la même logique en mettant un focus sur l'institutionnalisation du dialogue social et sa promotion aux niveaux national, régional, sectoriel, et de l'entreprise.
- v. Chacune de deux phases antérieures du projet a fait l'objet d'une évaluation indépendante. Pour la phase 3, une évaluation interne finale a été prévue dans les modalités pertinentes du document

¹ Plan cadre du Système des Nations unies d'aide au développement 2015-2019 Tunisie, p. 6.

d'accord de projet. Conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, cet exercice s'inscrit dans une logique de reddition des comptes (*accountability*), d'apprentissage institutionnel, et de partage de connaissance sur la façon dont le BIT pourrait améliorer l'efficacité de ses interventions. Elle repose à la fois sur une revue documentaire sur le projet et sur les informations réalisées au cours des consultations avec les mandants lors d'une mission à Tunis du 13 au 19 mai 2019.

2. Principales constatations de l'évaluation

1.1. Pertinence

- vi. La pertinence du projet tient premièrement à l'alignement avec le Contrat Social. En effet, la troisième phase s'inscrit dans la continuité et la complémentarité avec les deux phases antérieures pendant lesquelles le BIT a fourni un accompagnement stratégique et technique des mandants tripartites dans la mise en œuvre du Contrat Social depuis 2012. Ses deux objectifs immédiats sont en adéquation avec l'ambition des mandants de contribuer à la résolution de la dimension sociale de la révolution par le dialogue social. Ce Contrat Social rappelle le principe fondateur de la constitution de l'OIT selon lequel une justice sociale est un facteur d'une paix durable. Ancré dans le Contrat Social, le projet a adopté un modus operandi basé sur la collaboration entre les trois acteurs de ce Contrat (le Gouvernement, Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat -**UTICA** , Union Générale Tunisienne du Travail – UGTT) dans un capital de confiance construit par le dialogue social et facilité par le BIT

- vii. Le premier objectif du projet porte sur l'institutionnalisation du dialogue social qui est l'axe 5 du Contrat Social. Du point de vue thématique, le projet, au titre de son objectif 2 concernant la promotion du dialogue social au niveau national, régional, sectoriel, et de l'entreprise, s'est déroulé autour de quatre autres questions stratégiques qui sont au cœur du Contrat Social, à savoir la croissance économique et le développement régional, l'emploi et la formation professionnelle, un nouveau modèle de relations professionnelles et le travail décent, et la réforme de la protection sociale. Cet objectif est cohérent avec la quête de réforme du modèle économique qui caractérise la Tunisie post- révolutionnaire.

viii. La pertinence de la troisième phase du projet est renforcée par le lien stratégique avec le Plan de développement 2016-2020 dans lequel sont intégrés les axes du Contrat Social. En tant qu'émanation du Contrat Social, le PPTD a repris comme priorité 5, l'institutionnalisation du dialogue social, qui est l'objectif de développement de la phase 3 du projet.

a) Conception du projet

ix. Le projet est focalisé sur deux objectifs. Toutefois, certaines dimensions sont hors de portée du projet. L'« opérationnalité » du CNDS est plutôt de la responsabilité du Gouvernement, et ne peut être attribuée au projet. L'objectif 2 du projet, qui vise la promotion du dialogue social au niveau national, local, sectoriel et des entreprises, est assez large. Il est difficile de mesurer l'atteinte d'un tel objectif qui est, en réalité, la somme de plusieurs sous-objectifs.

x. Pris dans son ensemble, le cadre logique du projet se caractérise par une absence d'indicateurs spécifiques et mesurables (SMART) pour mesurer l'atteinte des objectifs, quand même s'il est plus difficile de formuler des indicateurs SMART pour des changements d'une nature plutôt qualitative

Le projet comporte une forte dimension de renforcement des capacités. Une analyse des capacités des acteurs et de leurs besoins en renforcement des capacités au regard des objectifs à atteindre aurait permis de rendre le projet plus spécifique au niveau de ses livrables et de mesurer l'impact réel de cette capacitation.

xi. La dimension genre a été insuffisamment prise en compte dans le document du projet, depuis l'analyse du contexte jusqu'à la déclinaison des indicateurs, bien que des efforts aient été notés de la part de la coordination du projet pour faire le suivi de la participation des femmes dans le déroulement des activités.

xii. L'analyse des risques a été assez faible. Elle n'a pas mentionné la question récurrente de la représentativité syndicale, consécutive à l'émergence de nouveaux syndicats (employeurs et travailleurs). Cette dimension a été plusieurs fois rappelée par la commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations. Il importe de noter que, si la question de représentativité a été formellement réglée par l'arrêté du Ministre des Affaires Sociales du 26

septembre 2018 concernant la représentation au sein du CNDS, elle est restée pendante en ce qui concerne le niveau des entreprises.

b) Efficacité

xiii. Le premier objectif du projet, à savoir que « le Conseil National du Dialogue Social est institué et opérationnel » a été pleinement atteint. A la fin du projet, le CNDS a une existence légale. La loi portant création du CNDS a été promulguée en Juillet 2017. Le CNDS a tenu sa première assemblée constitutive le 27 novembre 2018. Le CNDS a aussi adopté son règlement intérieur lors de la deuxième réunion du CNDS d'avril 2019. Le CNDS est doté d'une allocation budgétaire lui assurant son autonomie financière. Bien que ce résultat ne puisse être attribué au projet, le BIT a apporté un accompagnement « soft » à sa matérialisation, à travers un plaidoyer continu auprès des Autorités et la facilitation d'un voyage d'étude aux Pays-Bas d'une délégation tripartite de haut niveau conduite par le Ministre des Affaires sociales, en Avril 2018.

xiv. L'objectif 2 du projet a été également atteint dans la mesure où il a galvanisé le dialogue social et la confiance entre les mandants tripartites autour des initiatives de réforme et de renforcement des capacités dans différents domaines techniques du Contrat Social (emploi, protection sociale, relations professionnelles). C'était donc une mise en action du dialogue social autour des réformes clés visées par le Contrat Social.

xv. Le renforcement des capacités déployé par le projet a été jugé efficace, en ce sens qu'un retour sur investissement a été noté, à travers l'utilisation des capacités acquises par les mandants pour le déploiement de leurs programmes de formation au niveau des régions et des entreprises. Toutefois, l'évaluation a observé que le dialogue social est resté fortement centralisé et mis sous contrôle des structures nationales des partenaires sociaux. En outre, le projet n'a pas développé un plan cohérent de renforcement des capacités basé sur une analyse des besoins. D'où l'impression d'une approche ad hoc, non systémique.

c) Efficience

xvi. Le projet a reçu moins de ressources que celles prévues au moment de sa formulation. Il s'en est suivi un gap entre les ressources et les activités planifiées. Une démarche agile de

planification a conduit à l'ajustement du plan de travail, ce qui a permis de répondre aux besoins des mandants, tout en gardant le cap sur les objectifs du projet.

xvii. L'optimisation des ressources a été aussi obtenue grâce au recours à l'expertise interne du BIT. La valeur ajoutée de l'appui du BIT a été reconnue. Son rôle de facilitateur, de courtier de la confiance entre les acteurs a été salué par les mandants.

d) Orientation vers la durabilité et impact du projet

xviii. L'approche participative a concouru à la pleine appropriation du projet par les mandants. Ce projet a mis en pratique les principes du dialogue dans la planification et la mise en œuvre du projet. A travers le comité de pilotage, c'est une véritable co-gestion du projet entre le BIT et les mandants qui a concouru à la bonne marche du projet.

xix. Le projet a été un investissement dans le renforcement des capacités des mandants. Les formations ont été organisées à la fois au niveau tripartite et pour chaque groupe de mandants. Cela a permis d'adapter la formation aux besoins spécifiques de chaque partie prenante tout en favorisant la dimension tripartite.

3. Recommandations

Recommandation 1 : Soutenir le CNDS pour la finalisation des produits mis à sa charge (textes d'application de la loi et stratégie de communication, système d'information interne). Il s'agit aussi de procéder au transfert des produits/ outils développés par le projet aux commissions concernées du CNDS. Ces actions peuvent nécessiter la mise à disposition des ressources initialement allouées aux activités non réalisées, dans l'attente de la mise en place du CNDS, ou la mobilisation de nouvelles ressources.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Haute	Court	haute

Recommandation 2 : Maintenir et soutenir le momentum de réformes engagées et élaborer une note conceptuelle de projet pour la mobilisation d'un projet d'appui au CNDS axé sur: la

finalisation des réformes, le renforcement des capacités (mise à niveau de 105 membres pour « parler le même langage », le système d'information, et le renforcement de l'intégration du genre dans le dialogue social. ²

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Haute	Moyen	Moyenne

Recommandation 3 : Pour la formulation de futurs projets dans le même domaine, rompre avec une approche ad hoc et fragmentée de la formation en privilégiant une analyse systémique des besoins en compétences afin de construire des capacités durables avec un accent sur le renforcement des capacités analytiques et conceptuelles au niveau des mandants.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 4 : Engager une réflexion sur les besoins stratégiques des femmes dans le dialogue social et intégrer plus fortement la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre et les indicateurs de suivi-évaluation du projet.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 5 : Décentraliser le renforcement des capacités vers les niveaux sectoriel et régional pour rompre les velléités de captation des capacités au niveau central et l'image d'un dialogue social élitiste.

² L'étude sur les cas sur les meilleures pratiques en matière de dialogue social pour un travail décent en Tunisie offre des pistes de réflexion sur les objectifs d'un projet potentiel de consolidation du dialogue social (pages 28-31).

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 6 : Tenir compte du pluralisme syndical à partir des critères de représentativité pour assurer l'extension du dialogue social au niveau sectoriel et dans les entreprises.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 7 : Investir sur le système d'informations statistiques, condition d'une plateforme harmonisée de négociations collectives.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 8 : Pour de futurs projets similaires, renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats, construire une théorie de changement sur base et formuler des indicateurs de résultats permettant de mesurer non seulement l'impact du projet, mais aussi le degré d'attribution de l'intervention du projet.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 9 : Opérationnaliser le cadre d'animation du PPTD impliquant les mandants pour palier au « vide » créé par la fin du projet. Cette action devrait comporter une démarche pédagogique à l'endroit des mandants, pour leur permettre à comprendre l'essence du PPTD en tant que cadre de mise en cohérence de l'ensemble des interventions du BIT dans le pays. Ceci est particulièrement important pour le Ministère des Affaires sociales, dans la mesure où les autres projets en cours en Tunisie sont sous la tutelle

d'autres ministères. Par ailleurs, ces projets devraient être mis à contribution pour animer ce cadre.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Haute	Court	Faible

4. Leçons apprises et bonnes pratiques

a) *Leçons apprises*

- xx. Dans un projet à caractère institutionnel comme celui-ci, **la constance des acteurs est un facteur essentiel de succès**. Travailler avec les mêmes acteurs institutionnels constitue un facteur de capitalisation des capacités acquises.
- xxi. Le dialogue social est **un processus de construction d'un capital de confiance**. Le BIT (aussi bien au niveau du Siège que du Bureau-Pays) a joué un rôle primordial pour entretenir l'engagement des mandants à travers un plaidoyer permanent, une forme de « *soft power* » et d'intermédiation (« *broker* ». Le BIT a su jouer un rôle technique dans un processus politique. L'engagement des acteurs pour le dialogue social n'a jamais failli grâce à la fidélité dans « l'esprit » du contrat social.
- xxii. Le projet « Dialogue social en Tunisie » revêtait **une dimension éminemment politique, qui a été à la fois sa force et sa faiblesse**. Le projet a, en effet, bénéficié et contribué à construire un consensus politique sur les défis sociaux du contexte post-révolutionnaire. Les mandants n'hésitent pas à appeler le Contrat social « constitution sociale ». L'inscription des valeurs fondamentales du travail décent dans la Constitution nationale en est une illustration. Sur cette base, le projet a bénéficié de l'engagement constant des partenaires sociaux aux valeurs du Contrat social, et ce, depuis la révolution. Cette forte dimension politique a aussi influé sur la marche du projet. Il a fallu **réunir un consensus, rechercher le compromis** ; à cet effet, le projet a dû faire preuve **d'agilité et de souplesse** pour intégrer de nouvelles demandes, par exemple la prise en compte des activités sur la représentativité syndicale.

xxiii. Cette forte dimension politique a aussi influé sur la marche du projet. Il a fallu réunir un consensus, rechercher le compromis ; à cet effet, **le projet a dû faire preuve d'agilité et de souplesse pour intégrer de nouvelles demandes**, par exemple la prise en compte des activités sur la représentativité syndicale

b) Bonnes pratiques

xxiv. **Un projet essentiellement institutionnel avec des actions au niveau décentralisé.** Le projet a réussi à intervenir aussi bien au niveau central qu'au niveau **régional**. Agir au seul niveau national aurait donné l'impression d'une captation bureaucratique des interventions du projet. Le projet, a dans son mode opératoire, organisé des activités au niveau des régions. Les mandants, à leur tour, ont déployé des actions de renforcement des capacités dans les régions, ce qui a atténué la tendance à la centralisation du projet.

xxv. **Une intervention technique dans un cadre politique** : le projet démontre comment le BIT peut, - et devrait jouer dans ce type de projet hautement institutionnel-, équilibrer son rôle technique avec son rôle politique. Dans ce cas, le Siège du BIT (DIALOGUE) et **la Direction du BP Alger ont joué un rôle « soft » de facilitateur, et de mise en confiance des acteurs**. Quant à la coordination du projet au niveau national, elle a joué le relai des instances politiques et techniques du BIT en maintenant des canaux de communication – formelle et non-formelle.

xxvi. Il est important **d'avoir des répondants de haut niveau ayant un pouvoir de décision dans le Comité de pilotage**. En effet, Le projet s'est appuyé sur un comité de pilotage volontaire, dont les membres avaient une bonne connaissance de l'esprit du projet. En termes de profil, les membres du comité étaient de hauts responsables, capables d'engager leurs structures. La plupart d'entre eux ont connu les deux phases antérieures du projet, ce qui implique qu'ils ont une mémoire institutionnelle du dialogue social en Tunisie. La régularité des réunions du comité de pilotage est un signe d'engagement des mandants. En deux ans, trois réunions du COPIL se sont tenues pour valider le plan de travail, apporter des ajustements et fixer les priorités. Le COPIL a été le pilier **de** la réussite du projet car les mandants se sont sentis impliqués dans l'orientation stratégique et opérationnelle du projet. En plus des réunions régulières, la coordination du projet tenait des rencontres moins

formelles avec les parties prenantes. Cette forme de **communication** a été un facteur clé de succès du projet

1. CONTEXTE DU PROJET

1. On ne peut véritablement percevoir la valeur et le mérite de l'intervention du BIT à travers le projet « Dialogue social en Tunisie » sans le situer dans le contexte général dans lequel il a pris naissance. En effet, le projet « Dialogue social en Tunisie » a été mis en place depuis 2012 au lendemain de la Révolution du 14 janvier 2011 qui a transformé l'ensemble du paysage politique et social du pays. Une transition politique a été engagée, et consacrée par l'adoption d'une nouvelle constitution en janvier 2014 et l'organisation des élections législatives et présidentielle de l'automne 2014. La transition politique réussie vers un système de gouvernance ouvert et démocratique fait de la Tunisie un « exemple unique dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) ». ³
2. S'inscrivant dans la mouvance de cette Révolution, et dans le but d'apporter une réponse aux défis posés par le front social, les partenaires Tunisiens tripartites (Gouvernement, Union Générale Tunisienne du Travail –UGTT, et Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat- UTICA) ont fait du dialogue social leur cheval de bataille. Ils se sont engagés à mettre en place un Contrat Social. Celui-ci constitue « un des mécanismes favorisant la transition démocratique et un facteur pour réaliser la stabilité sociale et le développement économique et un cadre de référence pour organiser et gérer le dialogue social ». ⁴
3. Le contrat social a influé sur la nouvelle Constitution Tunisienne post- révolution promulguée le 27 janvier 2014 dans laquelle sont inscrits le droit de grève et la liberté d'association (article 36), le droit à la protection sociale (article 38), et le droit aux conditions de travail décentes et à une juste rémunération (article 40)
4. L'octroi d'un Prix Nobel de la Paix aux deux partenaires sociaux UGTT et UTICA, conjointement avec la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme et l'Ordre National des Avocats Tunisiens constitue une reconnaissance des efforts consentis par ces acteurs pour trouver une solution à la grave crise politique qui menaçait la stabilité et la sécurité du pays.

³ <http://www.banquemonddiale.org/fr/country/tunisia/overview>

⁴ Contrat social, dispositions finales, p.13.

5. Ces avancées au plan politique se sont réalisées dans un contexte caractérisé par une croissance économique lente. Le taux de croissance du PIB était de 1,2% en 2016. Selon la Banque Mondiale, après une légère reprise à 2 % en 2017, la croissance s'est établie à 2,5 % au premier trimestre 2018, soutenue par l'agriculture, le tourisme et la production axée sur l'exportation. Entre-temps, l'inflation s'est accélérée, passant de 4,2 % en décembre 2016 à 7,8 % en juin 2018, soit le niveau le plus élevé depuis une génération. ⁵
6. Le contexte post- révolutionnaire a continué à être caractérisé par des mouvements sociaux alimentés par des fractures structurelles persistantes, à savoir un chômage de masse, notamment des jeunes et des femmes, et parmi eux les diplômés de l'enseignement supérieur, et des disparités régionales - entre le littoral et l'Ouest du pays, les zones rurales et urbaines. Le pays affiche un taux de chômage global de 15,4 % au premier trimestre 2018. En ce qui concerne les diplômés, ce taux est de 29,3 % pour la même période contre 29,9 % au quatrième trimestre 2017.⁶
7. Si depuis la révolution, le taux de pauvreté a significativement baissé jusqu'à 15,2% en 2015, il persiste des disparités régionales qui se traduisent par des taux de l'ordre de 28,4 5 et 30,8 % pour le Nord-Ouest et le Centre-Ouest, respectivement.⁷
8. C'est donc dans ce contexte que le Contrat Social s'est avéré être un cadre de soutien à la transition démocratique à travers la recherche des solutions aux vrais problèmes des jeunes et des travailleurs (ses) tunisiens. Basé sur un diagnostic des causes profondes de la Révolution, le Contrat Social vise à construire de nouveaux modèles dans cinq domaines d'actions prioritaires, à savoir : la croissance économique et le développement régional, les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, les relations professionnelles et le travail décent, la protection sociale, et l'institutionnalisation du dialogue social.
9. Le Contrat Social repose sur la conviction partagée des mandants tripartites quant à « l'importance du dialogue social et de la concertation dans l'édification de relations professionnelles développées et afin de prévenir les conflits professionnels, d'assurer leur bonne gestion et proposer les solutions adéquates à même de garantir un climat social sain au

⁵ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/overview>

⁶ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/overview>

⁷ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/overview>

sein de l'entreprise ». ⁸ C'est dans ce cadre qu'a été mis en place le projet « Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie »

⁸ Contrat social, préambule, p. 2.

II. LE PROJET « PROMOTION DU DIALOGUE SOCIAL ET RENFORCEMENT DE LA COUVERNANCE DU TRAVAIL EN TUNISIE »

10. Financé par le Gouvernement Norvégien et exécuté par le BIT, le projet s'est déroulé en trois phases :
- a) La première phase du projet s'est étalée sur une période de trois ans (avril 2012-avril 2015). Le Contrat Social en était le principal résultat. Elle a abouti à la signature du Contrat Social le 14 janvier 2013.
 - b) La deuxième phase a été exécutée de mai 2015 jusqu'à mai 2017. Elle a porté non seulement sur la consolidation des résultats obtenus à la fin de la première phase y compris la préservation de la paix et la stabilité sociale à travers le tripartisme et le dialogue social, mais aussi sur le soutien aux différentes réformes structurelles initiées par le gouvernement en termes de rééquilibrage de la stratégie de développement régional, de politique de l'emploi, et de protection sociale. L'évaluation indépendante de cette phase du projet a recommandé notamment que la troisième phase devrait concentrer son action sur le renforcement institutionnel du dialogue social, dans le cadre du Conseil National du Dialogue Sociale.
 - c) La troisième phase a démarré en juin 2017 et se poursuit jusqu'au 31 Juillet 2019. Sa justification repose sur :
 - La nécessité de capitaliser et de renforcer les résultats de deux phases précédentes, notamment par la poursuite des actions de formation entreprises en faveur des partenaires sociaux dans plusieurs domaines tels que les normes internationales du travail, les principes et droits fondamentaux au travail, le dialogue social, le leadership, et la gestion axée sur les résultats. Cette phase devrait aussi couvrir des besoins nouveaux de formation dans les domaines de la sécurité et santé au travail, de la protection sociale, des compétences en négociation, et en entrepreneuriat.
 - L'utilisation des études commanditées sous la phase 2 dans les domaines de la protection sociale, de la formation professionnelle, de la législation et de l'emploi.
 - La promotion du dialogue sociale au niveau sectoriel pour favoriser la conduite des réformes à travers la négociation collective et la consultation tripartite.

11. C'est ainsi que cette phase poursuit 2 objectifs déclinés en 12 produits, comme cela est reflété dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 : Synthèse du cadre logique du projet

Objectif immédiat	Produits
1. Le Conseil national du dialogue social est établi et opérationnel	1.1. Les textes réglementaires relatifs à la loi portant création du CNDS sont élaborés et adoptés, y compris les procédures administratives et techniques.
	1.2. Les capacités des membres du CNDS sont renforcées dans les domaines du tripartisme et du dialogue social, des finances publiques, des normes internationales du travail, des principes et droits fondamentaux au travail, de la protection sociale, etc.
	1.3. La stratégie de communication du CNDS est mise en place et déployée
	1.4. Les capacités des commissions du CNDS sont renforcées dans les domaines de leurs missions
2. Le dialogue social est promu aux niveaux national, régional et sectoriel et au niveau de l'entreprise	2.1. La législation du travail est élaborée dans le but de concrétiser le travail décent, de stimuler l'emploi et d'assurer la durabilité des entreprises et leur compétitivité.
	2.2. Une stratégie est conçue pour accroître le pouvoir d'achat et augmenter la productivité.
	2.3. Le dialogue social sur la sécurité et la santé au travail (SST) est promu aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise.
	2.4. Les capacités du gouvernement et des partenaires sociaux sont renforcées pour prévenir et résoudre les conflits du travail et des mécanismes de conciliation sont développés

	2.5. Les capacités de l'administration du travail sont renforcées pour établir des bases de données statistiques afin de promouvoir la conformité sur le lieu de travail
	2.6. La capacité des mandants tripartites d'élaborer et de mettre en œuvre des conventions collectives sectorielles dans l'agriculture est renforcée.
	2.7. Les données économiques et sociales sont rassemblées et partagées aux fins de la négociation collective
	2.8. Les capacités des organisations de travailleurs (UGTT) et des organisations d'employeurs (UTICA) sont renforcées dans le domaine des relations professionnelles

12. Fondée sur la consolidation des résultats de deux phases précédentes, la stratégie du projet consiste à apporter une assistance technique au CNDS, d'appuyer la mise en place du Programme-pays de promotion du travail décent, et de poursuivre l'accompagnement et l'appui aux commissions du Contrat social, notamment celles en charge de l'institutionnalisation du dialogue social, et celle des relations professionnelles et du travail décent.
13. Les bénéficiaires directs du projet sont le Gouvernement (à travers le Ministère des Affaires sociales, le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, le Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, et le Ministère des Finances), l'UGTT et l'UTICA. Le projet a comme bénéficiaires finaux les membres du CNDS, le staff du CNDS, les cadres des organisations d'employeurs et de travailleurs, et les cadres de l'administration du travail.

III. BUT, CHAMP, ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION

14. Chacune des deux premières phases du projet a fait l'objet d'une évaluation indépendante. La présente évaluation interne finale porte sur la troisième phase. Elle a pour but conformément aux termes de référence assignés, les objectifs ci-après :

- établir la pertinence de la stratégie de conception et de mise en œuvre du projet par rapport aux cadres de développement du pays, du BIT et du Système des Nations Unies ;
- évaluer l'atteinte des objectifs déclarés et les résultats escomptés, tout en identifiant les facteurs et contraintes qui les ont marqués;
- identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- évaluer dans quelle mesure les résultats du projet seront durables;
- identifier les enseignements tirés et les bonnes pratiques potentielles, en particulier en ce qui concerne les modèles d'interventions pouvant être appliqués par ailleurs;
- fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement futur des résultats du projet.

15. Du point de vue temporel, la présente évaluation finale couvre la période de mise en œuvre de la troisième phase du projet, soit de Juin 2017 jusqu'à Mai 2019.

16. Cette évaluation s'adresse aux parties prenantes du projet, à savoir les institutions qui ont une influence sur l'atteinte des résultats du projet, et qui ont un espace décisionnel sur sa mise en œuvre. Il s'agit:

- du Gouvernement de Tunisie et des partenaires sociaux, en l'occurrence l'UGTT (organisation de travailleurs) et l'UTICA (organisation d'employeurs)
- du Gouvernement du Royaume de Norvège en tant que donateur, et
- du BIT (le Bureau du pays de l'OIT à Alger, l'Equipe d'appui technique au travail décent au Caire, et du Département Gouvernance et Tripartisme du siège du BIT en charge du soutien technique à ce projet.

IV. METHODOLOGIE ET LIMITATIONS

IV.1. Approche analytique

17. Cette évaluation finale s'est réalisée selon l'approche basée sur les résultats qui vise à déterminer dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs. A ce titre, l'évaluateur a utilisé le cadre de résultats du projet, à savoir les indicateurs de produits, les produits et les objectifs assignés, comme soubassement de l'évaluation, et aussi tenant compte des résultats inattendus. Une attention particulière a été portée sur la dimension genre, à travers l'examen de la manière dont les processus, les produits et les résultats ont pris en compte la dimension sexe-spécifique.

18. Tenant compte de la nature essentiellement institutionnel du projet, et de l'accent mis sur le renforcement des capacités dans la stratégie du projet, l'évaluation a été menée en prenant en compte l'approche du BIT en matière de renforcement des capacités.⁹ En effet, le renforcement des capacités est l'un des principaux moyens d'action de l'OIT pour parvenir à un travail décent et renforcer la justice sociale. L'OIT définit le développement des capacités comme un « processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés acquièrent, renforcent et maintiennent les capacités leur permettant de définir et d'atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps ». Dans ce cadre, le rôle de l'OIT dans les efforts de renforcement des capacités est « d'aider, le cas échéant, les capacités institutionnelles des États membres, ainsi que des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, afin de faciliter la mise en place d'une politique sociale significative et cohérente et du développement durable ». Concrètement, nous nous sommes attelés à examiner comment les produits délivrés par le projet ont été traduits en résultats en termes de capacités institutionnelles acquises en matière de dialogue social.

IV.2. Méthodologie

19. La présente évaluation repose sur des informations factuelles tirées de la revue documentaire et des consultations avec les parties prenantes. Elle a été réalisée conformément aux normes

⁹. Bureau international du Travail, Conseil d'Administration, « Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT ». Document GB.335/INS/9, 335ème session, 14-23 Mars 2019

et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) (mis à jour en 2016), aux recommandations de l'OCDE / CAD, ainsi qu'aux directives de l'OIT sur les politiques d'évaluation. Elle adhère également aux normes éthiques et aux codes de conduite de l'UNEG en ce qui concerne la collecte d'informations afin de protéger les personnes impliquées dans le processus d'évaluation. Ainsi, la confidentialité des répondants a été respectée lors des visites sur le terrain et lors des entretiens. Dans la mesure du possible, l'évaluation a appliqué la triangulation / le recoupement et les observations pour accroître la crédibilité et la validité et également pour minimiser les conclusions subjectives.

a) *Revue documentaire*

20. La revue documentaire a consisté en une analyse systématique de la documentation existante, y compris le descriptif du projet signé, son cadre de résultats et d'indicateurs, les rapports de progrès, les comptes rendus des réunions du comité de pilotage du projet, les rapports des activités de renforcement des capacités, etc. les rapports des mandants et d'autres sources de données (preuves). Cette revue été complétée par les entretiens avec les parties prenantes.

b) *Interview*

21. Les interviews avec les parties prenantes (à savoir les mandants tripartites, la coordination du projet, le point focal du BIT à Tunis), la représentation de la Norvège à Tunis, se sont déroulées lors de la mission à Tunis du 13 au 17 mai 2019. Auparavant, des entretiens ont été organisés par Skype avec les spécialistes techniques basés au Caire, le fonctionnaire principal chargé du backstopping du projet au siège du BIT à Genève entre le 6 et le 9 mai 2019. Les entretiens étaient libres et basés sur un guide d'interview comportant des questions ouvertes. Les personnes interviewées ont été choisies pour leur connaissance du projet et leur implication dans le pilotage de l'intervention.

c) *Mix et triangulation des informations*

22. L'utilisation de cette variété de techniques - revue documentaire, entretiens avec les intervenants, a permis de croiser et de valider des données provenant de différentes sources (personnel du projet, mandants).

d) L'atelier de partage

23. Afin de favoriser l'approche participative, un atelier des parties prenantes a été organisé au bureau du projet, le 17 mai 2019, dernier jour de la mission. Cet atelier a consisté à présenter les résultats préliminaires aux parties prenantes pour solliciter des clarifications et compléter l'information nécessaire.

IV.3. Limitations

24. Comme pour la phase précédente, cette évaluation aurait dû être confiée à une équipe de deux évaluateurs, plutôt qu'à une seule personne. La présence d'un consultant national aurait permis d'approfondir certaines questions nécessitant la maîtrise du contexte national.

25. Par ailleurs, un des clients du projet, à savoir l'UTAP, n'a pas pu être consulté, malgré les tentatives faites. Le point focal de cette organisation patronale du secteur agricole se trouvant à Sfax, soit 300 km de Tunis.

V. RESULTATS DE L'EVALUATION

V.1. Pertinence et adéquation stratégique du projet

26. Les objectifs poursuivis par la troisième phase du projet Dialogue social sont pertinents. Ils ont été définis à l'issue de la deuxième phase dont l'évaluation finale a recommandé que la phase 3 soit focalisée sur l'institutionnalisation du dialogue social et la promotion du dialogue social au niveau national, régional, sectoriel, et de l'entreprise. Ils répondent aux besoins ressentis par les mandants en vue de la consolidation du dialogue social pour la poursuite des réformes sociales engagées dans la phase post-révolutionnaire.

27. Au cours des consultations, les mandants et le bailleur de fonds ont unanimement reconnu la valeur ajoutée de l'accompagnement du BIT, à travers le projet, pour l'aboutissement du processus d'institutionnalisation du dialogue social. Ils ont mis en évidence le fait que le principal résultat du projet, à savoir la mise en place du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) n'aurait pas été atteint sans l'accompagnement politique et technique du BIT.
28. La troisième phase est intervenue à un moment charnière marqué par le début de mise en œuvre du Plan de développement économique et social 2016-2020. Ce plan promeut un nouveau modèle de développement économique et social. L'élaboration du Plan s'est déroulée dans un contexte social sous tension, marqué par une forte pression sociale sur l'emploi et le pouvoir d'achat. Le Plan a intégré les ambitions du Contrat social notamment en ce qui concerne des réformes visant la promotion de l'emploi et de l'employabilité des jeunes, et en s'assignant des cibles de création d'environ 400.000 nouveaux postes et de réduction du taux de chômage de 15% en 2014 à 12% en 2020.¹⁰ Le dialogue social, objectif principal du projet, s'est avéré comme un catalyseur des réformes du modèle social promu dans l'ère post-révolution, à savoir l'édification d'un nouveau projet de société plus inclusif et équilibré, le développement inclusif et équilibré, l'accélération de la transformation structurelle de l'économie afin de créer des emplois suffisants en nombre et en structure de qualification et de répartition régionale, le progrès social et l'égalité des chances, et le renforcement de la protection sociale.¹¹
29. Ce projet s'est révélé être en adéquation avec les effets de l'UNDAF 2015-2019 ci-après:
- Axe stratégique 1 (gouvernance démocratique), effet 1 « les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre » ;
 - Axe stratégique 2 (modèle économique inclusif et résilient), effet 1 : « les autorités publiques élaborent, suivent et évaluent d'une manière participative des réformes sociales basées sur des données probantes et fondées sur l'équité »
30. Les objectifs du projet ont été intégralement déclinés dans le Programme-pays de promotion du travail décent (PPTD), déclinaison du Contrat Social, dont la priorité 5 porte sur

¹⁰ http://www.tunisie.gov.tn/uploads/Document/02/978_445_Plan-developpement_2016_2020.pptx

¹¹ Plan-cadre d'aide au développement 2015-2019, p. 10.

l'institutionnalisation du dialogue social. Son résultat 5.1. intitulé « *un Conseil National pour le Dialogue Social (CNDS) est créé et mis en place* » couvre l'objectif 1 du projet. La priorité 3 sur les relations professionnelles et le travail décent couvre l'objectif 2 du projet. En outre, les thématiques de réformes engagées dans le cadre de l'objectif 2 du projet préfigurent les 5 autres priorités du PPTD concernant la croissance équilibrée et juste entre les régions, l'emploi, les salaires, les relations professionnelles et la protection sociale. Il y a donc une parfaite corrélation avec le PPTD notamment en ce qui concerne les priorités concernant les relations professionnelles et le travail décent et l'institutionnalisation du dialogue social.

31. Les objectifs du projet étaient aussi reconnus comme pertinents par le bailleur de fonds qui s'est engagé dans l'accompagnement des réformes au lendemain de la Révolution. La phase 3 du projet est intervenue dans un contexte du renforcement de la coopération entre le Royaume de Norvège et la Tunisie, avec en perspective, la réouverture de l'ambassade de la Norvège dans le pays. Parallèlement au projet, les relations bilatérales entre les organisations d'employeurs et de travailleurs de deux pays se sont renforcées au gré de l'avancement du dialogue social en Tunisie.
32. Toutefois, il n'a pas été noté un lien évident au niveau programmatique entre le projet « Dialogue social » et les autres projets du BIT dans le pays. Le projet n'a pas joué de rôle catalytique d'intégration de la dimension « dialogue social » dans les autres projets, qui du reste, dépendaient d'autres ministres que celui des affaires sociales qui en a la tutelle. Ce fonctionnement en silo devrait être corrigé à travers le PPTD qui constitue le cadre d'intégration des interventions du BIT en Tunisie.

V.2. Validité de la conception du projet

33. Dans sa conception, la troisième phase du projet s'est inscrite dans une continuité stratégique et programmatique pour capitaliser les acquis des phases précédentes. Sa formulation en 2016 a été appuyée par plusieurs consultations entreprises par le Directeur du BIT à Alger avec les parties prenantes pour les engager et mieux circonscrire l'appui attendu du BIT dans le cadre de cette phase du projet. Cette approche consultative a été bénéfique pour asseoir l'appropriation nationale du projet. L'évaluation a révélé que les mandants avaient une parfaite connaissance du projet, signe de leur implication dans sa formulation. Il est

intéressant de noter que la plupart des répondants (représentants des mandants) ont suivi le projet dès sa première phase. Ils se l'ont approprié et ont affirmé que les besoins de formation ont été formulés par eux.

34. Le document de projet a été construit autour de 2 objectifs immédiats et de 12 produits (voir para 10 ci-dessus). Pour chaque objectif, le projet a défini une stratégie dont les éléments sont repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Objectifs et stratégie du projet

Objectif immédiat	Stratégie
1. Le Conseil national du dialogue social est établi et opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ soutien juridique (textes réglementaires) ✓ soutien technique et administratif (manuel de procédures, stratégie de communication...) ✓ renforcement des capacités (formation sur le dialogue social, les relations industrielles et le travail décent, les normes internationales du travail...) ✓ Implication de toutes les parties prenantes et tous les bénéficiaires tout au long du processus de mise en œuvre du projet afin de garantir un niveau élevé d'appropriation et de garantir le succès des activités.
2. Le dialogue social est promu aux niveaux national, régional et sectoriel et au niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mise à disposition d'expertise et d'assistance technique pour élaborer une législation du travail, ✓ mise à disposition d'expertise et d'assistance technique pour promouvoir la sécurité et la santé au travail ✓ -renforcement des capacités des partenaires sociaux dans plusieurs domaines

35. Bien qu'il ne fasse pas spécifiquement référence à une théorie du changement, l'articulation entre les produits et les objectifs reflétait un lien logique entre les produits et les résultats attendus. Une reconstitution de la théorie de changement a permis d'illustrer ce lien de causalité comme suit :

Tableau n° 3 : Schéma de la stratégie du projet



Source : l'évaluation depuis information collectée par l'évaluateur.

36. Toutefois, en termes de gestion axée sur les résultats, les objectifs du projet sont restés assez ambitieux, contrairement à une recommandation de l'évaluation de la phase 2. La formulation du projet de l'objectif 1 « *Le Conseil national du dialogue social est établi et opérationnel* » donne au projet une responsabilité qui est au-delà de son contrôle, à savoir que CNDS est « opérationnel ». En outre, le projet n'a pas prévu d'indicateur permettant de mesurer le degré d'opérationnalité du CNDS. Les indicateurs ont été formulés au niveau de produits, ce qui fait que les indicateurs sont presque identiques aux produits.

37. Outre la mise en place de l'institution CNDS, le même objectif comporte une forte dimension de renforcement des capacités à travers ses produits 1.2 (*les capacités des*

membres du CNDS sont renforcées dans les domaines du tripartisme et du dialogue social, des finances publiques, des normes internationales du travail, des principes et droits fondamentaux au travail, de la protection sociale, etc.) et 1.4 (les capacités des commissions du CNDS sont renforcées dans les domaines de leurs missions). Si le premier produit est bien spécifique, le produit 1.4 reste général et ouvert en ce qui concerne les domaines de capacitation et requiert la mise en place préalable du CNDS. Nous estimons que les domaines de renforcement des capacités auraient dû être spécifiés au moment de la formulation du projet, moyennant une analyse des gaps et des besoins.

38. Dans la même veine, les indicateurs de produits liés aux capacités à renforcer sont formulés au niveau activité (en nombre de jours de formation), ce qui ne permet pas de mesurer la capacitation réelle des mandants à la fin du projet. Cette observation s'applique aussi aux produits de l'objectif n° 2 (produits 2.4, 2.5, 2.8).
39. L'objectif n° 2 nous a semblé encore plus ambitieux que le premier. En lui seul, cet objectif vise à promouvoir le dialogue social au niveau national, régional, local, sectoriel et au niveau des entreprises, ce qui ressemble plutôt à une action plutôt qu'à un objectif. Sa portée, sous cette formulation, est si large qu'il est difficile de mesurer sa réalisation, tant celle-ci requiert une intervention multidisciplinaire et intégrée. Du reste, les indicateurs sont ici aussi formulés au niveau des produits. Leur formulation fait penser à des produits plutôt qu'à des indicateurs. D'autres indicateurs ont été formulés en « *nombre de jours de formation* » ; ils sont en réalité des indicateurs d'activités et non de résultats. La résultante en est que le projet n'a pas un mécanisme de suivi-évaluation permettant de recueillir le feedback des actions de renforcement des capacités appuyées.
40. Alors que le projet comportait une forte dimension de renforcement des capacités, sa conception n'a pas été précédée par une analyse systémique des capacités des parties prenantes et des besoins en renforcement des capacités. Ceci laisse l'impression d'une approche « ad hoc » et non intégrée des actions menées. Aussi, était-il important de distinguer entre « renforcement des capacités » et « développement des compétences ». Le projet a mis l'accent sur les activités de formation pour accroître la connaissance, la compétence et l'expérience des cadres des mandants tripartites. Il reste moins évident que ces actions d'apprentissage se soient traduites en compétences acquises au niveau institutionnel pour renforcer le dialogue social au niveau national, sectoriel, régional et des

entreprises. En référence à la stratégie du BIT en matière de « capacity building », notre recommandation rejoint la préconisation de la stratégie de l'OIT en matière de renforcement des capacités selon laquelle l'accent mis sur le renforcement des capacités institutionnelles dans la coopération pour le développement sera renforcé grâce à une meilleure utilisation des diagnostics initiaux des besoins et à la mise en œuvre des plans de développement des capacités ». ¹²

41. Le document de projet est aussi caractérisé par une faiblesse de la dimension genre. L'appréciation préalable (*appraisal*) du document de projet avait déjà accordé un marqueur de niveau 2 sur une échelle de 4 en ce qui concerne le genre, ce qui signifie que le projet n'a pas d'objectif ou résultat en matière d'égalité de genre, mais que certains produits/ activités abordent spécifiquement les aspects genre. En réalité, le genre n'est mentionné ni dans l'analyse du contexte, ni dans les objectifs, ni dans les produits, ni dans les indicateurs du projet.
42. Le cadre logique du projet mentionne un risque majeur, à savoir la durée que pourrait prendre l'adoption des textes réglementaires relatifs à la loi sur la mise en place du CNDS et les procédures techniques et administratives associées. En effet, le principal résultat du projet dépendait de l'adoption de la loi portant création du CNDS. Cela constituait un risque fatal, car sans cette loi, le résultat du projet concernant la création du CNDS ne pouvait pas être atteint. Pratiquement, le même risque lié à la longueur des procédures d'adoption revient lorsqu'il s'agit des produits à caractère réglementaire. En ce qui concerne le renforcement des capacités, le risque identifié est la coordination des actions avec les bénéficiaires. A notre avis il y a une confusion entre hypothèses (facteurs inhérents à la mise en œuvre du projet) et risques (facteurs externes). Il en résulte une absence de mesures de mitigation des risques dans le document de projet.
43. Alors que le projet a été mis en œuvre dans un contexte social et politique particulier, marqué par des tensions et une certaine instabilité institutionnelle, le document projet a manqué de mentionner les deux principaux risques, qui ont apparu comme ayant un impact potentiel sur l'atteinte des résultats : le règlement de la question de représentativité dans un contexte de pluralisme syndical, et l'instabilité institutionnelle. Le pluralisme syndical faisait émerger de nouveaux acteurs qui avaient l'ambition de participer au dialogue social. Au plan

¹² Document GB.335/INS/9, 335ème session, 14-23 Mars 2019 (op.cit), para 19, page 6.

politique, il est à rappeler que la Tunisie a connu une succession de gouvernements depuis la Révolution. Il était nécessaire d'analyser ces facteurs dans la conception, compte tenu du fait qu'ils pouvaient affecter « l'esprit » du Contrat Social et déstabiliser le projet.

44. Autant que le genre, la prise en compte de la dimension normative n'est pas explicite dans le document de projet. Celui-ci ne fait pas référence à la contribution du projet à la mise en œuvre des normes internationales du travail, particulièrement les conventions de gouvernance relatives au tripartisme et au dialogue social. Il manque également une référence aux commentaires de la commission d'experts sur l'application des conventions et recommandations, notamment concernant la question de représentativité des organisations d'employeurs et de travailleurs.¹³

V.3. Efficacité

a) *Avancement vers l'atteinte des résultats*

45. La troisième phase du projet a été mise en œuvre avec la mission de répondre aux défis majeurs émergents de la deuxième phase, à savoir : « Quelle législation sociale pour demain ? Quel dialogue social pour demain ? »¹⁴. Il était, en effet, reconnu que des préalables étaient nécessaires pour avancer dans l'exécution, notamment la mise en place effective du Conseil national du dialogue social, l'élaboration des textes d'application de la loi portant création du Conseil, la nécessité de réunir les commissions techniques du Contrat social dans les meilleurs délais, dont celle relative à la représentativité, celle de la santé et la sécurité au travail ainsi que les deux commissions en charge de la production et de productivité et celle chargée du pouvoir d'achat.¹⁵ Les réponses à ces défis cristallisent l'appréciation du niveau d'atteinte de deux objectifs poursuivis par la phase 3 du projet.

Objectif 1 : Le Conseil national du dialogue social est établi et opérationnel

¹³ Demande directe (CEACR) - adoptée 2018, publiée 108ème session CIT (2019) Convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976 - Tunisie (*Ratification: 2014*), https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:3952881

¹⁴ Cette expression est du Directeur de l'OIT Alger à l'ouverture de la première réunion du comité de pilotage du projet, le 13 Octobre 2017 à Tunis.

¹⁵ Compte rendu de la première réunion du comité de pilotage- Tunis, 13 Octobre 2017, p. 6.

46. Cet objectif a été atteint de manière satisfaisante. En effet, loi portant création du Conseil national du dialogue social a été adoptée le 14 juillet 2017. Ce progrès constitue une avancée significative. L'organe a tenu sa première assemblée constitutive le 27 novembre 2018 au cours de laquelle elle a adopté son règlement intérieur. Les membres de la direction du CNDS sont connus.¹⁶ Le CNDS est une institution publique à caractère administratif dotée d'une autonomie financière et de gestion. L'Arrêté du Ministre des Affaires Sociales du 26 septembre 2018 a fixé les critères de détermination de l'organisation syndicale la plus représentative à l'échelle nationale en vue de la composition du conseil national du dialogue social. Le décret gouvernemental n°676 -2018 du 7 août 2018 a fixé le nombre des membres de l'assemblée générale du conseil national du dialogue social à 105, en raison de 35 par groupe de mandant. Le projet a permis aux mandants de prendre connaissance des expériences réussies d'autres pays en matière de conseil de dialogue social, à travers des voyages d'études. Cependant, l'atteinte de ce résultat ne peut être attribuée au projet seul. C'est avant tout une performance à mettre au crédit de l'engagement continu des mandants et de leur constance dans l'esprit du contrat social. Le BIT a, à différents niveaux politiques, exercé un rôle de courtier du dialogue, de plaidoyer, et d'engagement continu avec les mandants, à travers des missions du Bureau de l'OIT Alger, de l'Equipe technique d'appui au travail décent au Caire, et du Département Dialogue au BIT/ Genève.
47. Cette performance ne devrait pas occulter le fait que le CNDS est une jeune institution qui a besoin d'accompagnement en termes de renforcement des capacités pour mettre ses 105 membres à niveau, au regard de la diversité de leurs profils et besoins. En effet, les missions du CNDS, en tant que structure de veille sur les questions sociales, commandent que le CNDS dispose des capacités analytiques et d'une large base de connaissances dans diverses questions de politiques économiques et sociales. Certains membres du CNDS doivent aussi être familiarisés avec le fonctionnement du tripartisme. Dans ce contexte, la mission recommande que les mandants, avec l'appui du BIT, envisagent à brève échéance un projet de consolidation du CNDS.
48. Les produits 1.3 et 1.4 concernant respectivement la stratégie de communication et le renforcement des capacités du CNDS dans les domaines de ses missions, d'une part, et un volet du produit 1.1 (*Les textes concernant les procédures administratives et techniques*) ont

¹⁶ Au moment où s'achève la mission d'évaluation, la publication de la désignation du Directeur Général du CNDS dans le journal officiel était attendue.

été retardés du fait qu'ils ont été mis au crédit du CNDS. Le projet a prévu de réaliser ces actions en faveur du CNDS durant les deux mois de son extension sans incidence financière (de Juin à Juillet 2019).

49. En résumé, nous pouvons dire que l'objectif poursuivi a été atteint dans la dimension politique, légale et institutionnelle de la mise en place du CNDS. Néanmoins, les produits relevant de la responsabilité du CNDS sont restés pendents en attendant l'opérationnalisation effective du Conseil.

Objectif 2 : Le dialogue social est promu aux niveaux national, régional et sectoriel et au niveau de l'entreprise

50. L'évaluation de ce résultat suggère que, globalement, le projet a contribué à la galvanisation et à l'enracinement du dialogue social aux fins de soutenir les réformes dans les domaines clés du Contrat Social, notamment ceux de la protection sociale, des relations professionnelles, et du travail décent. Le projet a eu le mérite d'engager les mandants dans une réflexion stratégique sur des réformes sur l'assurance chômage et le socle de protection sociale. La mission d'évaluation a également noté des avancées dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, du renforcement des capacités de l'inspection du travail et de la médecine du travail en matière de collecte des statistiques, et celui du renforcement des capacités des employeurs et des travailleurs en matière de dialogue social.

51. Dans le domaine de la protection sociale, un résultat concret a été la révision de la l'âge de la retraite. Grâce à l'appui du projet à la sous-commission du Contrat Social sur la protection sociale, la Loi n° 37 du 30 avril 2019 modifiant et complétant la loi n°85-12 du 5 mars 1985, portant régime des pensions civiles et militaires de retraite et des survivants dans le secteur public a été adoptée. Néanmoins, en termes d'attribution, l'adoption de cette loi ne peut être au crédit de la troisième phase seule, dans la mesure où les travaux préparatoires de cette loi ont commencé pendant la deuxième phase. C'est donc en termes de contribution qu'il faut voir l'adoption de la loi précitée comme un résultat de la phase 3 du projet.

52. Des études en vue des réformes ont été réalisées en ce qui concerne la mise en place du « fonds perte d'emploi », et la faisabilité de trois garanties du socle de protection sociale. A travers les différents ateliers, le projet a permis d'organiser le dialogue social et de bâtir le

consensus sur ces sujets hautement stratégiques. La mission a noté que les mandants étaient positivement engagés à soutenir la concrétisation des réformes préconisées dans ces études. La poursuite de ces réformes devrait constituer un axe essentiel d'une éventuelle phase de projet de consolidation du dialogue social en Tunisie en appui au CNDS.

53. En ce qui concerne le « fonds perte d'emploi », le projet a appuyé un processus de dialogue tripartite national soutenu par un diagnostic des dispositifs existants dans les domaines de la perte d'emploi, de la recherche d'emploi et de la formation et de l'insertion professionnelle. Grâce au projet, les mandants ont pu s'imprégner d'autres modèles de fonctionnement de l'assurance-chômage, à travers un voyage d'étude auprès de Pôle Emploi et de l'UNEDIC.
54. Dans le domaine de la protection sociale, l'étude de faisabilité de trois garanties du socle national de protection sociale a été finalisée en mars 2019. L'étude porte sur les garanties suivantes : le revenu minimum pour les personnes âgées et pour les personnes handicapées, l'accès universel aux soins, et la garantie d'un revenu minimum aux personnes qui en sont dépourvues. La mission a noté l'appréciation positive des mandants sur le rôle joué par le BIT, non seulement en termes d'assurance-qualité, mais aussi de « conciliation des positions des partenaires sociaux » sur ces questions de haute importance. Il faut noter que l'étude a été réalisée par une institution nationale, à savoir le Centre de recherche et d'études sociales.
55. Compte tenu de l'importance des études réalisées, aussi bien sur le fonds perte d'emploi que sur les garanties du socle, il importe d'assurer leur transfert et leur appropriation par les commissions du CNDS concernées par ces matières. Il sied, en effet, de maintenir le momentum suscité par le projet et d'éviter le relâchement des efforts en inscrivant la finalisation de ces réformes parmi les objectifs d'un nouveau projet d'accompagnement à la consolidation du CNDS.
56. Dans les domaines de la sécurité et santé au travail et des relations professionnelles, l'Institut de la santé et sécurité au travail (ISST) a fait part d'une demande en formation accrue reçue des entreprises suite à l'évaluation des formations destinées aux membres des comités SST. Cela reflète un intérêt des entreprises pour l'offre de formation présentée par les structures nationales responsables.

57. Le projet a contribué au renforcement des capacités des cadres du ministère (inspecteurs du travail et médecins inspecteurs du travail, de la Direction générale du travail, ISST) et des représentants des travailleurs (UGTT) et des employeurs (UTICA) pour développer leur dispositif de collecte et d'analyse des statistiques sur le travail. L'action a été déployée à travers 5 ateliers régionaux, touchant 89 personnes dont 34 femmes du 22 Janvier au 10 Mai 2018. Bien que les mandants aient exprimé leur satisfaction pour cette action¹⁷, l'impact de cette formation reste limité. Il demeure un besoin de disposer d'une plateforme statistique intégrée permettant à tous les acteurs de disposer de mêmes bases d'informations pour les négociations.
58. La mission d'évaluation a noté véritablement un retour sur investissement des actions de renforcement des capacités soutenues par le projet. Grâce aux compétences acquises par ses formateurs, l'UTICA a réalisé des actions de formation dans les régions, organisé une académie pour les entreprises, et formé des assesseurs dans les entreprises. De même, l'UGTT a déployé dans les régions, avec ses propres formateurs, des formations en langue Arabe pour les nouveaux dirigeants et membres des fédérations des secteurs sur les thèmes de la communication (43 personnes), de la négociation (36 personnes), de la veille et de la planification stratégique. Des jeunes et les femmes ont été ciblés par la campagne de syndicalisation dans 24 unions régionales. Notre interlocuteur à l'UGTT nous a confié ces propos: « *Le projet nous a donné un souffle, une pratique, une expérience* »
59. Le projet a été moins performant sur trois aspects : la stratégie de renforcement du pouvoir d'achat et la productivité (produit 2.2), le développement et la mise en œuvre de conventions collectives dans le secteur agricole (produit 2.6), et la mise en place d'une plate-forme statistique uniforme en appui à la négociation collective (produit 2.7).
60. En ce qui concerne le produit 2.2 relatif à la stratégie pour accroître le pouvoir d'achat et augmenter la productivité, seul le volet renforcement des capacités des mandants en matière de collecte des données a été réalisé au cours d'une formation sur 5 jours concernant 24 gouvernorats. Les autres activités ont été transférées aux commissions du Conseil National du dialogue social.¹⁸ De ce fait, la formulation de la stratégie n'a pas encore été effective.

¹⁷ Rapport sur la formation « La collecte et l'analyse des statistiques du travail », p. 17.

¹⁸ Tableau des actions planifiées 2017/18/19, p. 5.

61. Quant au produit 2.6, la contre-performance est due à la décision prise par le comité de pilotage en sa réunion du mois d'octobre 2018 de surseoir aux activités liées à ce résultat et d'organiser des sessions de formation au profit de l'UTAP qui estimait que la conclusion d'accords sectoriels dans le domaine de l'agriculture n'était pas encore d'actualité. Ceci démontre une faille dans la planification initiale du projet, qui n'a pas impliqué les partenaires sociaux en dehors de l'UTICA et de l'UGTT.
62. Le produit 2.7 est resté au niveau de réflexions engagées entre le Ministère des Affaires sociales, l'Institut National de la statistique et les partenaires sociaux concernant la mise en place d'une plateforme de partage et de standardisation des données économiques et sociales. Les préconisations faites par les producteurs et les utilisateurs des données n'ont pas encore été implémentées, et devraient faire partie des questions à débattre au niveau du CNDS.
63. De ce qui précède, il est difficile d'apprécier globalement l'atteinte de l'objectif 2, dans la mesure il est composite. Chaque produit consiste, en réalité, un sous-objectif à part entière. Nous estimons que le volet « renforcement des capacités » de cet objectif a été réalisé de manière satisfaisante. Quant au volet « réformes », le projet a ouvert des chantiers qu'il sied de poursuivre à travers un appui aux différentes commissions du CNDS en charge de l'emploi et de la protection sociale. Le volet « statistique » s'est limité à l'aspect de renforcement des capacités. L'établissement d'une plateforme statistique harmonisée demeure un défi, et devrait faire partie d'un appui complémentaire dans le cadre de la consolidation des acquis du projet. Une faible performance a été notée au niveau du secteur agricole où, en accord avec les partenaires sociaux et le gouvernement, les activités ont été redirigées vers la formation dans le domaine de la négociation collective, en lieu et place du développement et de la mise en œuvre des conventions collectives dans le secteur. N'ayant pas rencontré l'UTAP lors de la mission sur le terrain, l'évaluation n'a pas disposé d'information contradictoire permettant d'apprécier cette situation.

b) Résultats imprévus

64. A travers le projet, le BT a favorisé l'ouverture des mandants sur le monde extérieur. Ainsi, les mandants ont bénéficié d'une visite de travail de haut niveau aux Pays-Bas organisée par le BIT du 23 au 25 avril 2018, sous la présidence du Ministre des Affaires Sociales. Cette visite a permis aux mandants de nouer des partenariats avec leurs correspondants. L'UTICA

et l'UGTT ont ainsi noué des partenariats bilatéraux avec les organisations d'employeurs (Danoise) et de travailleurs (norvégienne) (NHO et LO)¹⁹. Un communiqué conjoint indiquant des domaines de coopération entre le Ministère Tunisien des Affaires Sociales et le Ministère Néerlandais des Affaires sociales et de l'emploi a été signé le 23 Avril 2018. Les contacts ont été établis entre les mandants tripartites et l'Association internationale des Conseils Economiques et Sociaux (AIECIS) en vue de faciliter l'adhésion du CNDS à cette association.

65. D'autres effets induits du projet ont été soulignés par les mandants. Il s'agit d'abord de la contribution à l'image de marque du BIT dans le pays. En effet, ce projet concouru à la stratégie de présence du BIT et d'accompagnement des mandants dans le pays, dans un contexte post-révolutionnaire. Ensuite, et sans établir une relation de causalité évidente, les mandants ont estimé que le projet a contribué à projeter une image positive du pays, grâce à l'apaisement du climat social. En troisième lieu, les mandants reconnaissent le rôle du projet pour la consolidation de la confiance entre les mandants. Enfin, le Ministère des Affaires sociales a trouvé dans ce projet un cadre de lequel se construisait la relation avec le BIT, car il permettait au BIT de répondre à ses requêtes.
66. Le projet a été le creuset pour la formulation du PPTD de la Tunisie, qui constitue un cadre de pérennisation des résultats du projet. Ce processus, hautement participatif, a contribué à renforcer la coopération tripartite et la compréhension mutuelle entre les partenaires tripartites. Parallèlement, le projet a joué un rôle facilitateur de la commémoration du Centenaire de l'OIT en Tunisie dans une démarche basée sur le dialogue social. Etant donné le caractère tripartite de ces activités, le projet était le cadre le mieux indiqué pour appuyer leur réalisation. Bien que non prévues au plan de travail initial du projet, ces actions méritent d'être comptabilisées à l'actif du projet.

c) Efficacité du mécanisme d'exécution du projet

67. La gestion politique du projet a été assurée dans le respect du tripartisme, à travers le comité de pilotage dont la présidence est tournante. Ce comité s'est réuni 3 fois pendant la durée du projet. La première réunion tenue le 13 Octobre 2017 a affiché un profil politique élevé ;

¹⁹ Compte rendu de la première réunion du comité de pilotage du 13 Octobre 2017.

elle a, en effet, connu la participation du Ministre des Affaires sociales, du Directeur du Bureau de Pays de l'OIT à Alger, et de l'Ambassadeur de la Norvège à Alger qui a fait le déplacement de Tunis. Au cours de la même réunion, un atelier de programmation des activités du projet a été organisé. En plus des réunions régulières, la coordination du projet tenait des rencontres moins formelles avec les parties prenantes. Cette forme de communication a été un facteur clé de succès du projet.

68. Le projet a fait preuve d'agilité, ce qui est un facteur important de succès, au regard de son caractère politique. A sa première réunion (Octobre 2017), le comité de pilotage a adopté un plan de travail actualisé. Les aménagements du plan du travail ont consisté à mettre en veilleuse certaines activités relevant de la responsabilité du CNDS, en attendant sa mise en place effective. La flexibilité du projet a également permis au projet d'appuyer le processus de formulation du PPTD dont la signature constitue une avancée importante.
69. Le projet a été une illustration de l'approche participative. Les mandants étaient étroitement associés aux décisions de gestion du projet dont se sont véritablement appropriés. Les activités étaient planifiées avec eux et sur la base des besoins exprimés par eux-mêmes. A titre d'exemple, c'est au cours de la réunion du comité de pilotage du 13 octobre 2017 que les activités prioritaires et le plan de travail du projet ont été définis, chaque mandant ayant communiqué ses besoins. Cela a abouti à l'actualisation du plan de travail du projet avec la participation de tous. Etant engagés dans la planification et la mise en œuvre, les mandants ont été de facto des co-gestionnaires du projet. Dans le même ordre d'idées, le COPIL réuni le 16 Octobre 2018, avec la participation des mandants, a apporté des ajustements au plan de travail en décidant de l'annulation de certaines activités planifiées, étant donné qu'elles étaient du ressort du CNDS qui n'était pas encore fonctionnel.
70. Le projet a aussi bénéficié de la confiance des mandants à l'égard de l'équipe de gestion du projet. Cette confiance s'est traduite par la fluidité de la communication entre le projet et les mandants. Le projet a été soutenu par un backstopping technique de qualité de la part des spécialistes en santé et sécurité au travail, en politiques salariales, en protection sociale, en plus de l'accompagnement politique du Bureau pays. La première réunion du comité de pilotage (16 Octobre 2017) a connu la participation du Directeur du BP Alger et du fonctionnaire principal du département Dialogue, en présence de l'Ambassadeur de la Norvège à Alger couvrant la Tunisie.

d) Efficacité de l'appui technique du BIT au projet

71. Les mandants ont reconnu la valeur ajoutée de l'accompagnement du BIT, aussi bien sur le plan politique que sur le plan technique. Le BIT a mobilisé une expertise multidisciplinaire dans différents domaines techniques (dialogue sociale, SST, protection sociale, politique salariale, normes), ainsi qu'un soutien programmatique et politique.
72. Cet accompagnement a concouru à la construction et au maintien d'un climat de confiance entre les parties prenantes. Les mandants ainsi que le bailleur se sont dits satisfaits de l'appui technique du BIT, à la fois disponible et de qualité. Ils ont mis en évidence le fait que la présence du BIT garantissait la qualité et la neutralité des travaux réalisés. A titre d'exemple, les mandants ont mentionné le rôle clé joué par le BIT dans la conciliation des positions des mandants sur le modèle de protection social à mettre en place, grâce à l'éclairage technique du BIT.

e) Intégration du genre

73. Les besoins spécifiques de femmes n'ont pas fait l'objet d'une analyse ni pris en compte dans la déclinaison du cadre logique. En conséquence, le cadre logique du projet ne mentionne ni un produit, ni aucune activité en genre. La participation féminine dans le comité de pilotage était suffisante, de par la présence des femmes à des postes de responsabilité, notamment au sein du Ministère des affaires sociales. Toutefois, cela ne s'est pas traduit par un engagement visible pour la question de genre dans le dialogue social. Malgré l'absence du genre dans le cadre stratégique et opérationnel du projet, la mission a noté l'effort déployé par l'équipe de projet pour tenir compte du genre dans la mise en œuvre des activités. Ainsi, les rapports des activités de formation ont rendu compte de la proportion des femmes participantes. Somme toute, nous pensons que le genre devrait être un axe clé d'un éventuel futur projet de consolidation du dialogue social en appui au CNDS.

V.4. Efficience de l'utilisation des ressources

74. Le projet a été efficace dans la mise en œuvre de ses activités. En effet, conçu initialement avec un budget de 1,3 millions de dollars US, le projet a réellement reçu un budget de 0,7

millions de dollars. Face à cette contrainte, le projet a privilégié des options économiques pour la mise en œuvre des activités. Par exemple, le projet n'a pas payé des frais de déplacement aux participants aux ateliers et réunions. Par ailleurs, le projet a fait recours à l'expertise interne du BIT (spécialistes, fonctionnaires du siège), ce qui implique que le BIT a investi des mois de travail de son staff pour compléter les ressources du projet. Le BIT a apporté un appui à caractère multisectoriel, en faisant intervenir les spécialistes de différentes thématiques concernées, en tenant compte de la dimension transversale du dialogue sociale (résultat facilitateur).

V.5. Orientation vers l'impact et la durabilité des résultats du projet

75. Dès la conception de la troisième phase, l'option a été clairement prise que le projet ne prendrait pas en charge les frais administratifs et de fonctionnement du CNDS. Cette option de ne pas faire dépendre le fonctionnement du CNDS du budget du projet reflète le sens de l'orientation vers la durabilité et une marque de la stratégie de sortie du projet.
76. Grâce à l'approche participative, les mandants ont été impliqués dans la réflexion sur les principales réformes initiées et ont exprimé leur engagement à les poursuivre à travers le CNDS. L'existence du CNDS au sein duquel siègent les membres de l'actuel comité de pilotage du projet constitue un facteur de durabilité du projet.
77. Les mandants ont capitalisé les capacités qui ont été renforcées en déployant leurs propres programmes de formation au niveau régional, sectoriel, des entreprises (universités de printemps de l'UTICA, programme de formation de l'UGTT avec des formateurs locaux ...). Pour atteindre un grand public, l'UGTT a mis en place un programme de formation en Arabe, ce qui est une bonne démarche d'internalisation des capacités.
78. Le projet a soutenu le processus de formulation du PPTD qui constitue un cadre de pérennisation des résultats du projet. La signature du PPTD qui intègre les objectifs du projet et les thématiques de réformes prévues par le Contrat Social constitue un résultat imputable au projet.
79. En termes de capitalisation, le projet a engagé une réflexion sous forme d'étude sur les cas de dialogue social en Tunisie. Cette étude a formulé des pistes pour la consolidation du dialogue social en Tunisie. Elle pourrait être versée au CNDS pour exploitation des

recommandations formulées dans le sens de l'élargissement et de l'approfondissement du dialogue social et sociétal en Tunisie.

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

VI.1. Principaux constats

a) Pertinence

80. Le projet « Dialogue social en Tunisie » se situe dans un contexte post- révolutionnaire et qui est une illustration de l'implication des partenaires sociaux dans la transition démocratique. Ce Contrat Social rappelle le principe fondateur de la constitution de l'OIT selon lequel une justice sociale est un facteur d'une paix durable.

81. La pertinence du projet tient premièrement à l'alignement avec le Contrat Social, dans la continuité et la complémentarité avec les deux phases antérieures

82. La pertinence de la troisième phase du projet est renforcée par le lien stratégique avec le Plan de développement 2016-2020 dans lequel sont intégrés les axes du Contrat Social. Entant qu'émanation du Contrat Social, le PPTD a repris comme priorité 5, l'institutionnalisation du dialogue social, qui est l'objectif de développement de la phase 3 du projet.

b) Conception du projet

83. L'objectif 2 du projet est assez ambitieux. En effet, cet objectif vise la promotion du dialogue social au niveau national, local, sectoriel et des entreprises. Il est difficile de mesurer l'atteinte d'un tel objectif est, en réalité, la somme de plusieurs sous-objectifs.

84. Pris dans son ensemble, le cadre logique du projet se caractérise par une absence d'indicateurs de résultats permettant de mesurer l'atteinte des objectifs. Le projet a suivi des indicateurs de processus, qui rendent compte du degré de livraison des produits. Il est ainsi

difficile d'apprécier le niveau d'attribution ou de contribution du projet à la promotion effective du dialogue social en Tunisie.

85. Le projet comporte une forte dimension de renforcement des capacités. Une analyse des capacités des acteurs et de leurs besoins en renforcement des capacités au regard des objectifs à atteindre aurait permis de rendre le projet plus spécifique au niveau de ses livrables et de mesurer l'impact réel de cette capacitation.
86. La dimension genre a été insuffisamment prise en compte dans le document du projet, depuis l'analyse du contexte jusqu'à la déclinaison des indicateurs, bien que des efforts aient été notés de la part de la coordination du projet pour faire le suivi de la participation des femmes dans le déroulement des activités.
87. L'analyse des risques n'a pas mentionné la question récurrente de la représentativité syndicale, consécutive à l'émergence de nouveaux syndicats (employeurs et travailleurs). Si la question de représentativité a été formellement réglée par l'arrêté du Ministre des Affaires Sociales du 26 septembre 2018 concernant la représentation au sein du CNDS, elle est restée pendante en ce qui concerne le niveau des entreprises.

c) *Efficacité*

88. Le premier objectif du projet, à savoir que « le Conseil National du Dialogue Social est institué et opérationnel » a été pleinement atteint.
89. L'objectif 2 du projet a été également atteint dans la mesure où il a galvanisé le dialogue social et la confiance entre les mandants tripartites autour des initiatives de réforme et de renforcement des capacités dans différents domaines techniques du Contrat Social (emploi, protection sociale, relations professionnelles).
90. Le renforcement des capacités déployé par le projet a été jugé partialement efficace, L'évaluation a observé que seul le niveau central a véritablement bénéficié des actions de renforcement des capacités.
91. Le renforcement des capacités s'avère être un processus continu. Toutefois, le projet n'a pas développé un plan cohérent de renforcement des capacités basé sur une analyse des besoins. D'où l'impression d'une approche ad hoc, non systémique.

d) Efficience

92. Le projet a reçu moins de ressources que celles prévues au moment de sa formulation. Une démarche agile de planification a conduit à l'ajustement du plan de travail, ce qui a permis de répondre aux besoins des mandants.
93. L'optimisation des ressources a été aussi obtenue grâce au recours à l'expertise interne du BIT. La valeur ajoutée de l'appui du BIT a été reconnue. Son rôle de facilitateur, de courtier de la confiance entre les acteurs a été salué par les mandants.

e) Orientation vers la durabilité et impact du projet

94. L'approche participative a concouru à la pleine appropriation du projet par les mandants. Ce projet de dialogue social a mis en pratique les principes du dialogue dans la planification et la mise en œuvre du projet. Chaque mandant est capable de parler du projet de manière exhaustive et avec clarté.
95. Le projet a été un investissement dans la capacitation des mandants, quand même plutôt à niveau central. Les formations ont été organisées à la fois au niveau tripartite et au pour chaque groupe de mandants. Cela a permis d'adapter la formation aux besoins spécifiques de chaque partie prenante tout en favorisant la dimension tripartite.

VI.2. Recommandations

Recommandation 1 : Soutenir le CNDS pour la finalisation des produits mis à sa charge (textes d'application de la loi et stratégie de communication, système d'information interne). Il s'agit aussi de procéder au transfert des produits/ outils développés par le projet aux commissions concernées du CNDS. Ces actions peuvent nécessiter la mise à disposition des ressources initialement allouées aux activités non réalisées, dans l'attente de la mise en place du CNDS, ou la mobilisation de nouvelles ressources.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Haute	Court	haute

Recommandation 2 : Maintenir et soutenir le momentum de réformes engagées et élaborer une note conceptuelle de projet pour la mobilisation d'un projet d'appui au CNDS axé sur: la finalisation des réformes, le renforcement des capacités (mise à niveau de 105 membres pour « parler le même langage », le système d'information, et le renforcement de l'intégration du genre dans le dialogue social.²⁰

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Haute	Moyen	Moyenne

Recommandation 3 : Pour la formulation de futurs projets dans le même domaine, rompre avec une approche ad hoc et fragmentée de la formation en privilégiant une analyse systémique des besoins en compétences afin de construire des capacités durables avec un accent sur le renforcement des capacités analytiques et conceptuelles au niveau des mandants.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger, DIALOGUE	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 4 : Engager une réflexion sur les besoins stratégiques des femmes dans le dialogue social et intégrer plus fortement la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre et les indicateurs de suivi-évaluation du projet.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 5 : Décentraliser le renforcement des capacités vers les niveaux sectoriel et régional pour rompre les velléités de captation des capacités au niveau central et l'image d'un dialogue social élitiste.

²⁰ L'étude sur les cas sur les meilleures pratiques en matière de dialogue social pour un travail décent en Tunisie offre des pistes de réflexion sur les objectifs d'un projet potentiel de consolidation du dialogue social (pages 28-31).

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 6 : Tenir compte du pluralisme syndical à partir des critères de représentativité pour assurer l'extension du dialogue social au niveau sectoriel et dans les entreprises.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 7 : Investir sur le système d'informations statistiques, condition d'une plateforme harmonisée de négociations collectives.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 8 : Pour de futurs projets similaires, renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats, construire une théorie de changement sur base et formuler des indicateurs de résultats permettant de mesurer non seulement l'impact du projet, mais aussi le degré d'attribution de l'intervention du projet.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Moyenne	Moyen	Faible

Recommandation 9 : Opérationnaliser le cadre d'animation du PPTD impliquant les mandants pour palier au « vide » créé par la fin du projet. Cette action devrait comporter une démarche pédagogique à l'endroit des mandants, pour leur permettre à comprendre l'essence du PPTD en tant que cadre de mise en cohérence de l'ensemble des interventions

du BIT dans le pays. Ceci est particulièrement important pour le Ministère des Affaires sociales, dans la mesure où les autres projets en cours en Tunisie sont sous la tutelle d'autres ministères. Par ailleurs, ces projets devraient être mis à contribution pour animer ce cadre.

Unité (s) responsable (s)	Priorité	Délai	Incidence financière
BP Alger,	Haute	Court	Faible

VI.3. Leçons apprises et bonnes pratiques

c) *Leçons apprises*

96. Dans un projet à caractère institutionnel comme celui-ci, **la constance des acteurs est un facteur essentiel de succès**. Travailler avec les mêmes acteurs institutionnels constitue un facteur de capitalisation capacités acquises.
97. **Le dialogue social est un processus de construction d'un capital de confiance**. Le BIT (aussi bien au niveau du Siège que du Bureau-Pays) a joué un rôle primordial pour entretenir l'engagement des mandants à travers un plaidoyer permanent, une forme de « soft power » et d'intermédiation (« broker ». Le BIT a su jouer un rôle technique dans un processus politique. L'engagement des acteurs pour le dialogue social n'a jamais failli grâce à la fidélité dans « l'esprit » du contrat social.
98. **Le projet « Dialogue social en Tunisie » revêtait une dimension éminemment politique, qui a été à la fois sa force et sa faiblesse**. Le projet a, en effet, bénéficié et contribué à construire un consensus politique sur les défis sociaux du contexte post- révolutionnaire. Les mandants n'hésitent pas à appeler le Contrat social « constitution sociale ». L'inscription des valeurs fondamentales du travail décent dans la Constitution nationale en est une illustration. Sur cette base, le projet a bénéficié de l'engagement constant des partenaires sociaux aux valeurs du Contrat social, et ce, depuis la révolution.

99. Cette forte dimension politique a aussi influé sur la marche du projet. Il a fallu réunir un consensus, rechercher le compromis ; à cet effet, **le projet a dû faire preuve d'agilité et de souplesse pour intégrer de nouvelles demandes**, par exemple la prise en compte des activités sur la représentativité syndicale.

d) Bonnes pratiques

100. **Un projet essentiellement institutionnel avec des actions au niveau décentralisé.**

Le projet a réussi à intervenir aussi bien au niveau central qu'au niveau provincial. Agir au seul niveau national aurait donné l'impression d'une captation bureaucratique des interventions du projet. Le projet, a dans son mode opératoire, organisé des activités au niveau des régions. Les mandants, à leur tour, ont déployé des actions de renforcement des capacités dans les régions, ce qui a atténué la tendance à la centralisation du projet.

101. **Une intervention technique dans un cadre politique :** le projet démontre comment le BIT peut, - et devrait jouer dans ce type de projet hautement institutionnel-, équilibrer son rôle technique avec son rôle politique. Dans ce cas, le Siège du BIT (DIALOGUE) et la Direction du BP Alger ont joué un rôle « soft » de facilitateur, et de mise en confiance des acteurs. Quant à la coordination du projet au niveau national, elle a joué le relai des instances politiques et techniques du BIT en maintenant des canaux de communication – formelle et non-formelle.

102. **Il est important d'avoir des répondants de haut niveau ayant un pouvoir de décision dans le Comité de pilotage.** En effet, Le projet s'est appuyé sur un comité de pilotage volontaire, dont les membres avaient une bonne connaissance de l'esprit du projet. En termes de profil, les membres du comité étaient de hauts responsables, capables d'engager leurs structures. La plupart d'entre eux ont connu les deux phases antérieures du projet, ce qui implique qu'ils ont une mémoire institutionnelle du dialogue social en Tunisie. La régularité des réunions du comité de pilotage sont un signe d'engagement des mandants. En deux ans, trois réunions du COPIL se sont tenues pour valider le plan de travail, apporter des ajustements et fixer les priorités. Le COPIL a été le pilier la réussite du projet car les mandants se sont sentis impliqués dans l'orientation stratégique et opérationnelle du projet.

ANNEXES

1. Matrice de performances du projet

MATRICE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET DIALOGUE SOCIAL EN TUNISIE

Objectif immédiat et indicateur de résultat	Produits prévus (selon PRODOC)	Indicateur (selon le PRODOC)	Cible	Source d'information	Performance du projet (produits livrés/ résultats atteints)	Commentaires sur les livrables
1. Le Conseil national du dialogue social est établi et opérationnel						Le résultat est très satisfaisant
	1.1-Les textes réglementaires relatifs à la loi portant création du CNDS sont élaborés et adoptés, y compris les procédures	I.1.1.1. Textes réglementaires élaborés et adoptés	Loi portant création du CNDS adopté Règlement intérieur du CNDS adopté	Publication au journal officiel	Produit livré et résultat atteint : (i) La loi portant création du Conseil national du dialogue social a été adoptée le 14 juillet 2017. (ii) L'assemblée constitutive du CNDS a été organisée le 27 novembre 2018	Le produit est livré et le résultat pleinement atteint, au regard de l'indicateur I.1.1.1. Le CNDS a été formellement créé en 2017, mais l'assemblée constitutive du CNDS a été organisée le 27 novembre 2018, soit une année après. Ce délai s'explique par la question de la représentativité syndicale

	administratives et techniques		Arrêté sur la représentativité dans le CNDS		<p>(iii) Le règlement intérieur du bureau du CNDS a été adopté lors de la première réunion de cet organe.</p> <p>(iv) L'Arrêté du Ministre des Affaires Sociales du 26 septembre 2018 a fixé les critères pour déterminer l'organisation syndicale la plus représentative à l'échelle nationale pour la composition du conseil national du dialogue social.</p>	<p>qui n'a été clarifiée que par arrêté du 26 septembre 2018 du Ministre des Affaires Sociales.</p> <p>Le décret gouvernemental n°676 -2018 du 7 août 2018 a fixé le nombre des membres de l'assemblée générale du conseil national du dialogue social à 105, en raison de 35 par groupe de mandant.</p>
		I.1.1.2. Manuels de procédures techniques et administratives élaborés et adoptés	Non disponibles	Compte rendu de la 2 ^{ème} réunion du CNDS du 23/4/2019 et	Produit non livré : les manuels de procédures techniques et administratives n'ont pas été élaborés, ni adoptés,	L'élaboration des textes concernant les procédures administratives et techniques a été retardée, du fait que cette action était du domaine

				plan travail amendé	dans la mesure où ce produit a été transféré au CNDS. Le plan de travail amendé prend compte de cette modification.	d'attribution de la direction du CNDS une fois nommée. Au moment où se déroule cette mission d'évaluation, la composition de l'organe était déjà connue et le Directeur Général déjà désigné, mais sa nomination n'était pas publiée au journal officiel
--	--	--	--	---------------------	---	--

	1.2. Les capacités des membres du CNDD sont renforcées dans les domaines du tripartisme et du dialogue social, des finances publiques, des normes internationales du travail, des principes et droits fondamentaux au travail, de la	I.1.2.1. Nombre de jours de renforcement des capacités fournis	Non disponible	Rapport de la visite au Pays-Bas du 23 au 25 Avril 2018; Déclaration conjointe signée le 23 avril 2018 par accord signé par le Ministre des Affaires Sociales de la Tunisie et le Ministre des Affaires sociales et de l'emploi du Royaume de Pays Bas.	Service rendu (activité non planifiée) : les mandants se sont imprégnés de l'expérience néerlandaise en matière de dialogue sociale, ce qui a permis d'adopter un modèle adapté aux réalités tunisiennes.	Pas d'évidence sur le résultat direct de la visite sur le modèle du CNDS. L'effet inattendu de cette visite est, entre autre, le fait que l'UTICA et l'UGTT ont noué des partenariats bilatéraux avec les organisations d'employeurs et de travailleurs des Pays Bas. Un communiqué conjoint indiquant des domaines de coopération entre le Ministère Tunisien des Affaires Sociales et le Ministère Néerlandais des Affaires sociales et de l'emploi a été signé le 23 Avril 2018.
--	--	--	----------------	---	---	---

	protection sociale, etc.	I.1.2.2. Nombre d'évaluations positives des formations par les participants	Non disponible	Sans objet		
	1.3. La stratégie de communication du CNDS est mise en place et déployée	I.1.3.1. La stratégie de communication a été élaborée, adoptée, mise en œuvre/ et déployée	Non disponible	Sans objet	Produit non livré. Il a été reversé au CNDS (Plan de travail révisé et compte rendu du comité de pilotage d'Octobre 2018).	Le projet a prévu d'appuyer le CNDS à réaliser produit pendant les deux mois d'extension sans augmentation de coût (Juin – juillet 2019)
	1.4. Les capacités des commissions du CNDS sont renforcées dans les domaines de leurs missions	I.1.4.1. Nombre de jours de renforcement des capacités fournis aux commissions	Non disponible	Sans objet	Service non rendu. Le renforcement des capacités n'a pas été réalisé, car il fallait que le CNDS soit préalablement établi (compte rendu de la 2 ^{ème} réunion du CNDS du 23/4/2019)	Le projet a prévu d'appuyer le CNDS à réaliser produit pendant les deux mois d'extension sans augmentation de coût (Juin – juillet 2019)
2. Le dialogue social est promu aux niveaux national, régional et sectoriel et au niveau de l'entreprise						
	2.1. La législation du travail est élaborée dans le but de concrétiser le travail décent, de stimuler l'emploi et d'assurer la durabilité des	I.2.1.1. La législation du travail est amendée et adoptée dans un cadre tripartite participatif	Loi sur l'âge de la retraite amendée	Loi sur la réforme de l'âge de la retraite n° 37 du 30 avril 2019 modifiant et complétant la loi n°85-12 du 5 mars 1985	Produit livré : dans la phase 2, le projet a appuyé la commission technique tripartite du Contrat Social chargée la Protection social. Cet appui a abouti à la Loi n° 37 du 30 avril 2019 modifiant et complétant la loi n°85-12 du 5 mars 1985,	L'adoption de cette loi est la résultante d'un processus commencé dans la phase précédente. Dans la phase 3, le projet a surtout appuyé la commission du contrat social en charge de la protection sociale qui a réalisé les études de faisabilité de

	entreprises et leur compétitivité.				portant régime des pensions civiles et militaires de retraite et des survivants dans le secteur public. En outre, le projet a réalisé des études préparatoires aux réformes : -Etude de faisabilité du fonds perte d'emploi -Etude de faisabilité des garanties du socle de protection sociale	trois garanties du socle de protection sociale.
	2.2. Une stratégie est conçue pour accroître le pouvoir d'achat et augmenter la productivité.	I.2.2.1.La stratégie économique est élaborée et adoptée dans un cadre tripartite participatif	Stratégie économique non réalisée	Sans objet	Produit non livré.	Le projet a néanmoins réalisé du renforcement des capacités de 29 cadres de l'administration tunisienne sur la productivité et les enjeux de la négociation collective

		I.2.2.2. Des études sur le pouvoir d'achat et la productivité sont réalisées	Non disponible	Sans objet	Produits non livrés.	Une formation sur les salaires a été réalisée
		I.2.2.3. La conférence sur le feedback des travaux de deux commissions est réalisée	Non réalisé	Sans objet	Conférence reportée	Activité annulée par le comité de pilotage d'Octobre 2018.
		I.2.3.4. L'assistance technique est fournie aux commissions à la demande	Non disponible	Sans objet	Sans objet	Les commissions étaient en veilleuse en attendant l'opérationnalisation du CNDS
	2.3. Le dialogue social sur la sécurité et la santé au travail (SST) est promu aux niveaux	I.2.3.1. Nombre de partenaires sociaux formés en dialogue social dans le domaine de la SST	401 jour/ h de formation livrés.	Rapport de formation	Service rendu.	

	national, sectoriel et de l'entreprise.	I.2.3.2. Programmes de formation pour les membres des comités SST revus	Guide d'accompagnement pour l'élaboration d'un programme de prévention des risques professionnels disponible ; étude de revue de la matrice de formation disponible	Document du guide	Produit livré	
	2.4. Les capacités du gouvernement et des partenaires sociaux sont renforcées pour prévenir résoudre les conflits du travail et des mécanismes de conciliation sont développés	I.2.4.1. Des procédures et mécanismes de conciliation et de résolution des conflits de travail sont développés et établis	Non disponible	Sans objet	Non livré	Question du ressort du conseil national du dialogue social
		I.2.4.2. Nombre de jours de renforcement des capacités fournis	110 jours/homme de formation (formation des formateurs sur la négociation collective et la résolution des conflits de travail)	Rapport de formation	Service rendu	

	2.5. Les capacités de l'administration du travail sont renforcées pour établir des bases de données statistiques afin de promouvoir la conformité sur le lieu de travail	I.2.5.1. Nombre de jours de renforcement des capacités fournis	1512 jours/homme de formation couvrant les 24 gouvernorats	Rapport formation sur la collecte et l'analyse des statistiques du travail.	Service rendu : développement d'un dispositif de collecte et d'analyse des statistiques sur le travail à travers 5 ateliers au niveau national et régional organisés pour 89 personnes dont 34 femmes sur un total de 40 jours de formations	
	2.6. La capacité des mandants tripartites d'élaborer et de mettre en œuvre des conventions collectives sectorielles dans l'agriculture est renforcée.	I.2.6.1. Différentes études élaborées et validées dans un cadre tripartite participatif	Non disponible	Sans objet	Service rendu par rapport à la formation demandée par les mandants.	Les mandants n'étaient pas prêts à avancer vers l'élaboration des conventions sectorielles, mais a souhaité d'être appuyé en formations sur la législation du travail, la négociation collective dans le secteur agricole.
	I.2.6.2. Nombre de conférences et ateliers	282 jours/homme d'ateliers	Rapport de la formation			
	I.2.6.3. Nombre d'accords sectoriels élaborés et signés	Non disponible	Sans objet			
	2.7. Les données économiques et sociales sont rassemblées et partagées aux fins de la négociation collective	I.2.7.1. Système (plateforme) de partage et de standardisation d'information établi	Non disponible	Sans objet	Produit non livré.	La question de l'établissement d'un système standardisé, fiable et objectif devrait être à l'agenda du CNDS.

2.8. Les capacités des organisations de travailleurs (UGTT) et des organisations d'employeurs (UTICA) sont renforcées dans le domaine des relations professionnelles	I.2.8.1. Nombre de jours de renforcement de capacités	164 jours/h de formations réalisées	Rapport de formation	Service rendu.	UTICA a organisé une académie pour ses membres. L'UGTT a déployé une formation en région pour les jeunes leaders syndicaux avec ses formateurs internes et déploiement de la formation en arable
	I.2.8.2. Guide pratique (UTICA) élaboré	2 guides (résolution des conflits, négociation collective) disponibles	Documents de guide		
	I.2.8.3. Ateliers techniques inter-régionaux organisés	Xx ateliers régionaux organisés	Rapports d'ateliers		

2. Leçons apprises

LECON APPRISE 1

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	Le dialogue social est un processus de construction d'un capital de confiance dans lequel le BIT (aussi bien au niveau du Siège que du Bureau-Pays) peut jouer un rôle primordial pour entretenir l'engagement des mandants à travers un plaidoyer permanent, une forme de « soft power » et d'intermédiation (« broker ». Dans le cas de la Tunisie, le BIT a su jouer un rôle technique dans un processus politique.
Contexte et conditions préalables associées	L'engagement des acteurs pour le dialogue social est déterminant. En Tunisie, c'est la constance dans « l'esprit » du contrat social a été un facteur clé de succès de co-construction du dialogue. La constance des acteurs dans un cadre institutionnel stable, à savoir le comité de pilotage, a été un facteur essentiel de succès.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	CNDS, Ministère des Affaires sociales, Partenaires sociaux
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	La centralisation du dialogue social par les partenaires sociaux donne l'impression d'une captation élitiste du processus.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	Plaidoyer constant et bonne reconnaissance du rôle des partenaires sociaux dans la Révolution, consacrée par le Prix Nobel.
Questions administratives internes au BIT	L'engagement stratégique du Directeur du BIT, l'implication du Département technique, la disponibilité d'une assistance technique de qualité, et la proximité de l'équipe de projet
Autres commentaires	Aucun

LEÇON APPRISE 2

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	La gestion d'un projet à caractère politique nécessite de l'agilité et de la flexibilité. Le projet a pu faire face à de nouvelles demandes découlant du contexte post-révolutionnaire du pays, tout en gardant le cap sur les objectifs attendus.
Contexte et conditions préalables associées	Le BIT est resté à l'écoute des mandants, jouant le rôle de facilitateur du processus.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	CNDS, Ministère des Affaires sociales, Partenaires sociaux
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	Le report de certaines activités a dû s'accompagner du glissement conséquent des ressources.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	L'agilité du projet a permis d'intégrer dans la planification les demandes émergentes des partenaires sociaux, tout en reportant celles qui étaient de la compétence du CNDS.
Questions administratives internes au BIT	
Autres commentaires	

LEÇON APPRISE 3

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	La constance des acteurs est un facteur essentiel de succès. Travailler avec les mêmes acteurs institutionnels constitue un facteur de capitalisation capacités acquises.
Contexte et conditions préalables associées	La construction du dialogue social s'est faite dans un contexte politique mouvant, qui faisait suite à la révolution. Alors que le pays était engagé dans une reconfiguration institutionnelle et socio-économique, les institutions du marché du travail sont restées assez stables. Les acteurs clés qui ont initié le « contrat social » sont restés les mêmes tout au long de trois phases successives du projet. Ces acteurs ont constitué le « noyau dur », l'« épine dorsale » de la mise en œuvre du projet et de son succès.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	CNDS, Ministère des Affaires sociales, Partenaires sociaux
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	Le défi à relever reste celui de favoriser le partage et le transfert des connaissances entre les acteurs ayant la maîtrise des rouages du dialogue social au profit de nouveaux cadres pour assurer la relève et étendre le dialogue social au-delà d'un cercle restreint d'« d'experts/initiés ».
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	Le soutien constant du BIT comme facilitateur et la stabilité institutionnelle des organisations des partenaires sociaux ont favorisé la constance d'engagement des acteurs du dialogue social.
Questions administratives internes au BIT	La constance des acteurs requiert du BIT une continuité dans le rôle de rassembleur (« convenir ») et de courtier (« broker ») entre les partenaires, pour maintenir l'engagement aux valeurs de dialogue social en dépit d'éventuelles divergences.
Autres commentaires	Aucun

LEÇON APPRISE 4

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou tâche spécifique)	Dans un projet à caractère institutionnel, il est important d'allier l'intervention technique à une gestion politique pour favoriser la réalisation des changements souhaités.
Contexte et conditions préalables associées	Le projet s'est construit sur les défis sociaux du contexte post- révolutionnaire. Le Contrat social a été une véritable « constitution sociale » qui a impacté la dimension sociale de la révolution. Ce contexte a donné aux partenaires sociaux une visibilité et une certaine stature politique dans un contexte de reconfiguration sociale et politique du pays.
Utilisateurs ciblés / Les bénéficiaires	CNDS, Ministère des Affaires sociales, Partenaires sociaux
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	Un facteur de succès a été de placer les mandants dans le « driving seat » pour gérer la dimension politique du projet, avec un accompagnement technique du BIT
Succès / Problèmes positifs - Facteurs causaux	Le soutien technique du BIT pour assurer la qualité des produits et renforcer les capacités
Questions administratives internes au BIT	L'implication stratégique de la direction du BIT Alger et du service technique (DIALOGUE° à Genève ont permis de relever les enjeux politiques du projet.
Autres commentaires	Aucun

3. Bonnes pratiques

BONNE PRATIQUE 1

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	La constance du Comité de pilotage et le profil de ses membres ont favorisé l'appropriation nationale de la gestion du projet. Le comité de pilotage s'est, en soi, avéré être un cadre de dialogue social. Cette forme de stabilité institutionnelle du cadre de pilotage a permis aux acteurs de maîtriser la conduite du projet.
Conditions et contexte pertinents: limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Profil des membres du comité fixé à un niveau de décideur ; constance des membres dans leur participation à la gestion du projet
Établir une relation de cause à effet claire	Le profil des membres du comité a facilité la prise de décision en matière de planification stratégique et opérationnel du projet
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Grâce à leur constance, les membres du comité de pilotage ont pu nouer des relations de confiance. L'équipe du projet a, pour sa part, favorisé la communication de proximité avec les membres du comité de pilotage
Potentiel de répliation et par qui	Le nouveau comité de pilotage du PPTD pourrait être structuré sur le modèle du comité de pilotage du projet et bénéficier de bonnes pratiques établies par ce comité.
Liens ascendants avec les objectifs supérieurs de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programmation stratégique de l'OIT)	Le cadre de dialogue promu par le projet a servi de creuset pour la formulation participative du PPTD.
Autres documents ou commentaires pertinents	

BONNE PRATIQUE 2

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Etant essentiellement institutionnel, le projet a pu intervenir aussi bien au niveau central qu'au niveau provincial , brisant ainsi une impression de velléités centralisatrices des acteurs du dialogue social en Tunisie.
Conditions et contexte pertinents: limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Etant donné que l'objectif du projet de promouvoir le dialogue social au niveau national, régional, sectoriel et des entreprises, une intervention au seul niveau national aurait donné l'impression d'une captation bureaucratique des interventions du projet.
Établir une relation de cause à effet claire	Le projet, a dans son mode opératoire, organisé des activités au niveau des régions. Les mandants, à leur tour, ont déployé des actions de renforcement des capacités dans les régions, ce qui a atténué la tendance à la centralisation du projet.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Les acteurs du dialogue social au niveau régional et des entreprises ont pu bénéficier des actions de renforcement des capacités mises en œuvre par le projet.
Potentiel de réplcation et par qui	Les partenaires sociaux pourraient être davantage incités à déployer des actions au niveau des régions et des secteurs, surtout ceux faiblement couverts.
Liens ascendants avec les objectifs supérieurs de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programmation stratégique de l'OIT)	A travers le nouveau PPTD, l'extension du dialogue social au niveau des régions, des secteurs et des entreprises devrait être renforcée.
Autres documents ou commentaires pertinents	

BONNE PRATIQUE 3

Titre du projet	Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)
DC Symbol	TUN/16/07/NOR
Nom de l'évaluateur	Kavunga Kambale
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Le projet a démontré comment dérouler une intervention technique dans un cadre politique. Il illustre la manière dont le BIT peut, - et devrait jouer dans ce type de projet hautement institutionnel en assurant un équilibre entre son rôle technique et son rôle politique.
Conditions et contexte pertinents: limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Dans ce cas, le Siège du BIT (DIALOGUE) et la Direction du BP Alger ont joué un rôle « soft » de facilitateur, et de mise en confiance des acteurs. Quant à la coordination du projet au niveau national, elle a joué le relai des instances politiques et techniques du BIT en maintenant des canaux de communication – formelle et non-formelle.
Établir une relation de cause à effet claire	Le rôle de facilitateur joué par le BIT a été déterminant pour le maintien de la confiance entre les acteurs du dialogue social, tout en leur donnant une stature dans le contexte socio-politique post -révolutionnaire.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	L'impact mesurable est la stabilité du cadre social post-révolutionnaire, la gestion des tensions sociales, et le maintien d'une paix sociale dans un contexte politique fragile.
Potentiel de réplcation et par qui	Les efforts conjoints du BP Alger et de DIALOGUE Genève devraient converger vers l'accompagnement politique du CNDS jusqu'à ce qu'il soit capable de remplir sa mission de garant du contrat social.
Liens ascendants avec les objectifs supérieurs de l'OIT (PPTD, résultats de programme de pays ou cadre de programmation stratégique de l'OIT)	Cet accompagnement est inscrit dans le PPTD, au titre du résultat 5.1 (un Conseil National pour le Dialogue Social (CNDS) est créé et mis en place), avec la mission principale de « garantir l'efficacité et la continuité du dialogue social tripartite, autour des questions d'intérêt commun ».
Autres documents ou commentaires pertinents	

4. Liste des personnes consultées

Entité	Noms	Fonctions	Observation
Ministère des Affaires Sociales	Mme Samia Baccouche	Directrice générale du Travail	
Ministère des Affaires Sociales	Mr Foued Ben Abdallah	Directeur général de l'Inspection du travail et de la Conciliation	
Ministère des Affaires Sociales	Mme Feriel Ghorab	Directeur de la coopération internationale et des relations extérieures	
Ministère des Affaires Sociales	<u>Dr Lotfi Mahjoub</u>	<u>Médecin inspecteur de travail</u>	
Institut de Santé et de Sécurité au travail	<u>Pr Habib Nouaigui</u>	<u>Directeur de l'institut de santé et de sécurité au travail</u>	
UTICA	Mr Khelil Ghariani	Membre du bureau exécutif de l'UTICA	
UGTT	Mr Anouar Kaddour	secrétaire Général adjoint chargé des études et de la documentation	
UGTT	Mr Abdelkarim Jrad	secrétaire Général Adjoint chargé de la protection Sociale	
UGTT	Mr Hafaiedh Hafaied	Secrétaire Général Adjoint chargé de la législation	

Entité	Noms	Fonctions	Observation
UGTT	Mr Mohamed Msalmi	secrétaire Général Adjoint chargé de la formation	
CNDS	Mr Nabil Ourari	Directeur général du CNDS	
Bailleur	Mme Reidun B. Andersen	Vice-consul, Consulat de la Norvège en Tunisie	
BIT	M. Halim Hamzoui	Directeur a.i, BP Ager	Par Skype
BIT	Mr Youcef Ghellab	Chef, Dialogue	Par Skype
BIT	M. Sevane Ananian	Wage and Social Dialogue Specialist, ETD/BP Le Caire	Par Skype
BIT	Mme Rosa Benyounes	Chargée de Programme, BP Alger	Par Skype
BIT	Mme Nawel Tounsi	Coordinatrice du projet appui à l'autonomisation économique des femmes rurales, Point focal du BIT en Tunisie	
BIT	Mme Samia Chouba	Coordinatrice, Projet Dialogue social	

5. Calendrier du processus d'évaluation

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
I	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'évaluation (TdR, sélection de l'évaluateur, etc.) 	Gestionnaire de l'évaluation	8 avril -5 mai
III	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing Téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation • Revue documentaire des documents relatifs au projet • Entretiens initiale avec le gérant du projet • Consultations avec ILO Alger, HQ Units • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire : rapport initiale 	Evaluateur	6-10 mai
	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage en Tunisie 	Evaluateur	12 mai
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie • Consultations avec les parties prenantes en Tunisie 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	12-15 mai
V	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de présentation des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes, BIT et bailleur 	Evaluateur	16 mai
VI	<ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation 	Evaluateur	20-24 mai
VII	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation	27 mai-7 juin
VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	13-14 juin
IX	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation du rapport 	EVAL	18 juin
X	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission officielle du rapport a EVAL (téléchargement à e-discovery), bailleur, parties prenantes, etc. 	Gestionnaire de l'évaluation	19-21 juin

6. Termes de référence de l'évaluation finale interne du projet

Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III) (Avec l'appui financier du Gouvernement de la Norvège)

Mai 2019

1. Introduction et justificatif de l'évaluation

Le projet **Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)** est un projet financé par le Gouvernement de Norvège sur une durée de 2 ans (Juin 2017- mai 2019) avec une enveloppe globale de NOK 6 million, soit 767,784 USD USD. La Phase III a commencé à partir du 1^{er} juin 2017, à la clôture de la phase II du projet le 31 mai 2017.

L'évaluation interne du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats établis, afin d'identifier les leçons apprises et de proposer des recommandations pour améliorer la réalisation des produits de qualité et l'atteinte des résultats en phase II. L'évaluation donne l'occasion de faire le bilan, de réfléchir, d'apprendre et de partager des connaissances sur la façon dont le projet pourrait améliorer l'efficacité de ses opérations.

2. Bref rappel sur le projet et contexte

Code du projet	(Projet code) : M25005161874 (TC Symbol) : TUN/16/07/MNOR
Durée du projet	01/01/2015 au 30/04/2017 (initialement au 31 /12/2016)
Couverture géographique	Tunisie
Donateur	Gouvernement de Norvège
Budget	767,784 USD

Le Bureau International du Travail (BIT), avec l'appui financier du gouvernement norvégien et en collaboration avec les partenaires Tunisiens tripartites (Gouvernement, Union Générale Tunisienne du Travail UGTT et Union Tunisienne pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat UTICA) s'est engagé à mettre en œuvre un projet visant à promouvoir le dialogue

social et à renforcer la gouvernance du travail en Tunisie. La première phase du projet s'est étalée sur une période de trois ans (avril 2012-avril 2015), la seconde phase de mai 2015 jusqu'à mai 2017 et la phase III du projet a démarré en juin 2017 et devrait se poursuivre jusqu'au 31 mai 2019.

Le Contrat Social était le principal résultat de la première phase du projet "Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie" financée par la Norvège, qui a eu lieu sur une période de trois (3) ans (Avril 2012 - Avril 2015).

La première phase du projet a été mise en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT) en collaboration avec les partenaires tripartites Tunisiens (Le gouvernement, l'Union générale tunisienne du travail UGTT et l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)). Elle a largement contribué à la promotion du dialogue social aux niveaux national, régional et sectoriel et au développement et accord du Contrat Social jusqu'à sa signature en se basant sur différentes expériences internationales (Belgique, France et Norvège), et tout ceci dans un contexte national difficile après la révolution de Décembre 2010 qui a mené à la chute du régime Ben Ali.

Il faut remarquer que la seconde phase (mai 2015 - mai 2017), qui a aussi été appuyée par le gouvernement norvégien, a travaillé non seulement sur la consolidation des résultats et accomplissements obtenus à la fin de la deuxième phase y compris la préservation de la paix et la stabilité sociale à travers le tripartisme et le dialogue social, mais aussi pour soutenir les différentes réformes structurelles initiées par le gouvernement en termes de rééquilibrage de la stratégie de développement régional, politique de l'emploi et de la protection sociale.

Le succès du dialogue social en Tunisie pendant les différentes périodes de crise a propulsé le dialogue à un niveau supérieur au-delà du cadre habituel des négociations. L'exemple de la Tunisie est édifiant sur plusieurs aspects. Les deux partenaires sociaux UGTT et UTICA ont décidé d'un accord mutuel d'unir leurs efforts avec ceux de la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme et l'Ordre National des Avocats Tunisiens pour trouver une solution à la grave crise politique qui menaçait la stabilité et la sécurité du pays. Ces efforts ont été couronnés de succès et leur ont permis d'obtenir une reconnaissance au niveau national et international et un Prix Nobel de la Paix dont la célébrité dépasse les frontières et attire l'attention sur la Tunisie d'une manière positive.

Par ailleurs les travaux des cinq (5) sous-comités techniques tripartites ont abouti à un plan d'action consensuel constituant le Programme par pays de promotion du travail décent **sous l'intitulé « le contrat social un exemple innovant de PPTD pour la Tunisie » signé le 21 juillet 2017 à Genève par le directeur général du BIT et les mandants tripartites.**

La troisième phase du projet repose sur 2 objectifs principaux :

Objectif Immédiat 1: Le Conseil National pour Le dialogue social est établi et opérationnel

Objectif Immédiat2: Le dialogue social est promu au niveau national, régional et sectoriel et au niveau de l'entreprise

De plus, la stratégie du projet est d'appuyer le gouvernement à mettre en place le Programme par pays de promotion du travail décent (PPPTD). Le projet continuera à accompagner et appuyer les commissions techniques du Contrat Social, notamment celles liées à (i) l'institutionnalisation du dialogue social et (ii) relations professionnelles et travail décent.

Lien avec les Programmes Pays pour le Travail Décent et les CPO :

Concernant le Programme et Budget du BIT pour 2018-2019, la troisième phase contribuera à atteindre les Résultats suivants :

Résultat 7 : Promotion de la conformité sociale grâce à l'inspection du travail

Résultat 10 : Des organisations ouvrières et des organisations du patronat, fortes et représentatives

Concernant les Résultats du Programme Pays (CPO) à accomplir en Tunisie pendant l'exercice biennal 2018-2019, les résultats suivants semblent être appropriés et correspondre avec les objectifs de la troisième phase:

TUN 801 : Renforcement de la capacité institutionnelle des organisations des employeurs

TUN 802 : Renforcement de la capacité institutionnelle des organisations de travailleurs

TUN 803 : Augmentation des capacités des organisations des employeurs et des organisations de travailleurs pour participer efficacement au développement des politiques et du travail

TUN 901 : Renforcement de la capacité institutionnelle du Ministère chargé du travail dans le domaine de l'administration et l'inspection du travail.

Lien avec les Cadres Nationaux de Développement

La note stratégique du 8 Septembre 2015 qui était la base principale pour l'élaboration du plan de développement économique et social pour la période 2016-2020 a fait de la promotion du dialogue social une condition et un pilier pour le développement inclusif et durable.

Le besoin de promotion du dialogue social et la nécessité de créer le CNDS ont été réitérés par L'Accord de Carthage de Juillet 2016. Cet accord est la feuille de route de l'actuel gouvernement d'unité nationale (GUN). Le Chef du Gouvernement a déclaré à plusieurs reprises que le gouvernement est engagé pour la création du CNDS.

En outre, l'objectif général de la troisième phase du projet est en lien étroit avec l'Objectif de Développement Durable (ODD) 8 qui œuvre à « promouvoir une croissance économique inclusive et durable, de l'emploi et un travail décent pour tous ».

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par une coordinatrice nationale principale basée au Bureau du projet à Tunis ; La coordinatrice principale rend compte au directeur du Bureau de l'OIT à Alger.

Un comité de pilotage tripartite supervise l'implémentation du projet. Il est consulté et a l'autorité sur les orientations stratégiques requises pour la réalisation des objectifs et produits du projet. Le comité de pilotage se réunit au moins une fois par an ou plus, si nécessaire.

La présidence du comité de pilotage se fait par roulement entre les trois parties signataires du Contrat Social (Gouvernement, L'UGTT et l'UTICA).

Le backstopping technique de ce projet a été confié au département de la Gouvernance et du tripartisme (BIT Genève).

3. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

La présente évaluation finale est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. L'évaluation poursuit les suivants objectifs :

- i. Fournir une évaluation de la pertinence du projet formulée, de la modalité d'implémentation et des résultats par rapport au contexte du pays, le PPTD du BIT, le UNDAF et les ODDs;
- ii. Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*) et des résultats inattendus (positifs et négatifs) ; et aussi tenant compte des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet; tout considérant l'intégration d'un approche de genre
- iii. Apprécier le niveau d'efficacité du projet par rapport à l'utilisation du budget et les produits/outputs obtenus
- iv. Évaluer les stratégies du projet pour la durabilité des effets du projet
- v. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les parties prenantes.

Faire des recommandations sur la façon de bâtir sur les réalisations du projet par les parties prenantes concernées

Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira tous les résultats planifiés dans le cadre du projet phase III en Tunisie. L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits, considérant la perspective depuis le début du projet (Phase 3).

En particulier, l'évaluation fera des recommandations sur les aspects suivants :

- Les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats du projet ;
- Les facteurs internes et externes qui ont influencés la vitesse de mise en œuvre ;
- Le degré d'implication du gouvernement, son appui et sa participation au projet

- L'adéquation stratégique du projet et le lien avec le cadre de coopération BIT/Tunisie (PPTD) ;
- La pertinence du projet par rapport aux priorités/cadres nationaux de développement ;
- Les synergies avec d'autres programmes et activités pertinentes du BIT en Tunisie ;
- L'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération norvégienne pour le développement
- La gestion et le partage des connaissances ;
- Les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et les systèmes d'évaluation d'impact ;
- Des systèmes d'analyse et d'évaluation des risques ;

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont les mandants de l'OIT et autres parties prenantes nationales, y compris, Gouvernement de Tunisie comme pays bénéficiaires le Gouvernement de Norvège en tant que donateur, et, le BIT (les personnels impliqués dans le projet le Bureau du pays les départements du BIT au siège, en particulier le département Gouvernance et Tripartisme.. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques.

4. Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- i) la pertinence et l'adéquation stratégique,
- ii) la validité de la conception,
- iii) l'efficacité,
- iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources,
- v) l'efficacité des mécanismes de gestion
- vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT²¹.

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT/EVAL sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre, 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies²² et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

²¹ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

²² ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

i) Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet répond-il à un besoin pertinent en Tunisie ? Des mandants nationaux se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?
- Les mandants nationaux se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Le projet est-il pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF/PNUAD, ODDS et le PPTD de Tunisie ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Tunisie ?
- Quels sont les liens établis jusqu'à présent avec les autres activités des Nations Unies, l'OIT ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?
- Quelle est l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération norvégienne pour le développement et les synergies avec les initiatives et programmes pertinents de la Norvège ?

ii) Validité de la conception du projet

- L'adéquation du processus de conception (La conception du projet est-elle logique et cohérente ?) Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?
- Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie adéquate de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment les questions de genre et non-discrimination, des Standards internationaux du travail, et de dialogue social, ont-elles été traitées dans le projet ?

iii) Etat d'avancement et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été ?

- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

iv) Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ?

v) L'efficacité du dispositif de gestion

- Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat? Les cibles et indicateurs ont-ils été suffisamment définis pour le projet ?
- Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées?
- Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du Bureau de l'OIT sur le terrain (Alger) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation de la phase II du projet ont-elles été mises en œuvre ?

vi) Impact et durabilité du projet

- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?

- Dans quelle mesure les effets du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité par les parties prenantes y compris le Bureau du pays du BIT ?

5. Méthodologie utilisée

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites en Tunisie pour des consultations avec l'équipe du projet, les mandants tripartites, la représentation norvégienne les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés.

Une revue documentaire analysera le projet et d'autres documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer le rapport initial, y compris les outils d'évaluation qui devraient être approuvés par le gestionnaire d'évaluation

Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (Gouvernance et tripartisme ; Protection sociale, Liberté syndicale) et Alger (Bureau de l'OIT à Alger) seront faites selon une méthode qui sera définie par l'évaluateur. Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

. L'évaluateur s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de quotation.

En finalisant la visite sur le terrain, l'évaluateur présentera les résultats préliminaires aux parties prenantes dans un atelier pour clarifications et compléter l'information nécessaire.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé dans une version initiale avec des parties prenantes pour recevoir des commentaires pour arriver à une version finale.

6. Principaux résultats attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par la mission:

- Rapport de démarrage - Note méthodologique que devra être approuvé par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail à terroir.
- Avant son départ de la Tunisie, la mission présentera les résultats préliminaires du travail a terroir dans un atelier avec les parties prenantes (compris le BIT et le bailleur).
- Une première version du rapport d'évaluation sera envoyé au gestionnaire de l'évaluation pour sa révision méthodologique et ce, avant la circulation aux parties prenantes pour deux semaines pour commentaires.

- Une version finale du rapport intégrant les commentaires ou donnant les explications des commentaires ne pas considérer.
- Les léçons apprises et les bonnes pratiques selon le format du BIT/EVAL
- Un résumé du rapport final d'évaluation dans le format du BIT/EVAL

Le rapport d'évaluation suivra la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie et limitations
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes : le rapport de démarrage, les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés, le chronogramme des activités déroule pendant l'évaluation, les résultats obtenue vis-à-vis les résultats planifiés et les commentaires sur les différences identifiées.

La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique compatible avec Word pour Windows.

7. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

En tant L'évaluation sera effectuée par un évaluateur interne désigné par le BIT et géré par l'Évaluateur principal pour l'Afrique du BIT. L'évaluateur sera un spécialiste senior du BIT formé comme évaluateur interne para BIT/EVAL. Il ne serait pas lié au projet et ne travaillerait pas en la Tunisie. Il aura expérience en questions relatives aux domaines du projet actuel : dialogue social, politique d'emploi et/ou protection sociale.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Ricardo Furman et devrait discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimé à 16 jours de travail à partir du 13 mai jusqu'au 30 juin 2019.

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
I	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'évaluation (TdR, sélection de l'évaluateur, etc.) 	Gestionnaire de l'évaluation	8 avril -5 mai
	<ul style="list-style-type: none"> • 		
III	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing Téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation • Revue documentaire des documents relatifs au projet • Entretien initiale avec le gérant du projet • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire : rapport initiale 	Evaluateur	6-10 mai
	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage en Tunisie 	Evaluateur	11 mai
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec l'équipe de gestion du projet en Tunisie • Consultations avec ILO Alger, HQ Units • Consultations avec les parties prenantes en Tunisie 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	12-15 mai
V	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de présentation des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes, BIT et bailleur 	Evaluateur	16 mai
VI	<ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation 	Evaluateur	20-24 mai
VII	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation	27 mai-7 juin
VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	13-14 juin
IX	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation du rapport 	EVAL	18 juin
X	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission officielle du rapport a EVAL (téléchargement à e-discovery), bailleur, parties prenantes, etc. 	Gestionnaire de l'évaluation	19-21 juin

Pour cette évaluation interne, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- L'évaluateur interne soumettra le rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation

- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle
- Le gestionnaire de l'évaluation enverra les commentaires à l'évaluateur.
- L'évaluateur finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation.
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final à EVAL pour sa révision finale.
- Le gestionnaire de l'évaluation transmet officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV.
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

Budget

Pour l'évaluateur:

- Les frais de voyage international du domicile jusqu'à Tunis et en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT
- Les frais de DSA au cours des visites dans les pays.

Pour l'exercice d'évaluation dans son ensemble

- Les dépenses des ateliers avec les parties prenantes
- Tous les autres frais divers

Un budget détaillé sera préparé par le gestionnaire de l'évaluation avec l'appui de l'équipe du projet.

vii) Principales qualifications et expérience requises de l'évaluateur

L'évaluateur interne doit avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe
- Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle en particulier dans initiatives de développement international dans les domaines des politiques d'emploi, de dialogue social, de protection sociale et de gestion des programmes de développement dans le BIT ou autres organisations internationales.
- Une expérience avérée avec les approches du cadre logique (GAR) et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports.
- Formation comme évaluateur interne dans le cadre de BIT/EVAL
- La compréhension du contexte de développement du pays bénéficiaire du projet concerné par l'évaluation serait un atout.
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues.

- Excellentes compétences en rédaction de rapports.
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

7. Programme de la mission à Tunis

Lundi 13 mai 2019

06:10	Arrivée à Tunis
10:30	Visite de courtoisie à Mme Samia Chouba coordonnatrice nationale du projet dialogue social. Mise au point sur les arrangements d'ordre opérationnel.
11.00	Entretien avec Madame Feriel Ghorab Directrice de la coopération Internationale et des relations internationales –Ministère des Affaires Sociales – Boulevard Bab Bnet
12.30	Entretien avec Mme Samia Baccouche Directrice générale du Travail - Ministère des Affaires Sociales –Boulevard Bab Bnet
14h00	Entretien avec Mr Kamel Maddouri Directeur général de la sécurité sociale- Avenue de l'Atlas Bab El Khadra

Mardi 14 mai 2019

9h00	Entretien Monsieur Nabil Ourari Directeur Général du Conseil National du dialogue social- Boulevard Bab Bnet
10.30	Entretien avec Mr Foued Ben Abdallah Directeur général de l'inspection du travail et de la conciliation - Avenue de l'Atlas Bab El Khadra
11h30	Entretien avec Dr Lotfi Mahjoub Directeur de l'inspection médicale du Travail –Avenue de l'Atlas Bab El Khadhra
12h30	Entretien avec Mme Maha Mezrioui directrice du bureau des études et de la planification - Ministère des Affaires Sociales – Rue de Beyrouth
14h00	Entretien avec Pr Habib Nouaigui Directeur général de l'institut de santé et de sécurité au Travail

Mercredi 15 mai 2019

9.00	Entretien à l'UTICA avec Mr Khelil Ghariani membre du bureau exécutif de l'UTICA et Mr Sami Silini directeur du social de l'UTICA
10.30	Entretien à l'UGTT avec Mr Anouar Kaddour secrétaire Général adjoint chargé des études et de la documentation , Monsieur Abdelkarim Jrad secrétaire général adjoint chargé de la protection sociale, Mr Hfaiedh Hfaiedh secrétaire général chargé de la législation et Monsieur Mohamed Msalmi secrétaire général adjoint chargé de la formation.
11.30	Séance de travail avec Mme Samia Chouba coordonnatrice nationale du projet dialogue social et Melle Arij Ben Jebara assistante administrative et financière du projet DS
14h00	Entretien avec Madame Nawel Tounsi chef de projet appui à l'autonomisation économique des femmes rurales, Point focal du BIT en Tunisie.

Jeudi 16 mai 2019

9.00	Entretien avec Madame Reidun B. Andersen vice –consule de la Norvège en Tunisie – en face de la clinique les berges du Lac, rue du Lac Constance –Lac I.
10.30	Entretien avec le Team Leader de l'Unité Gouvernance du PNUD, agence lead pour l'effet 1 de l'UNDAF
Après-midi	Préparation de l'atelier de restitution avec les parties prenantes

Vendredi 17 mai 2019

A partir de 9.30 -12h30	Atelier de présentation des résultats préliminaires de l'évaluation (partenaires – BIT et bailleur) au bureau du BIT au Lac II
	Consultations complémentaires

8. Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ÉVALUATION FINALE INTERNE DU PROJET Promotion du dialogue social et renforcement de la gouvernance du travail en Tunisie (Phase III)

A. Pertinence

N°	Question
A.1	La phase 3 du projet vient après deux phases. Quels sont selon vous les défis majeurs qui motivaient une nouvelle phase du projet ?
A.2	En quoi le PPTD, émanation du contrat social, est-il une opportunité pour le projet ?
A.3	Comment les objectifs, produits, et activités de la phase 3 ont-ils été définis ? Y a-t-il eu une analyse participative des besoins ? Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation de la phase 2 ont-elles été prises en compte ?
A.4	Le cadre de résultat du projet prend-il en compte la dimension genre ?
A.5	Y a-t-il des résultats inachevés de la deuxième phase qui auraient dû figurer dans la phase 3 du projet ?
A.6	Le projet a-t-il été conçu dans un cadre de synergie avec les autres projets BIT et UN ?
A.7	Le projet a-t-il tenu compte de l'environnement et des risques éventuels ? Quels sont les facteurs (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) qui ont influencé le contexte de la mise en œuvre du projet ?

B-Efficacité et efficience

N°	Question
B.1	La planification initiale des activités, incluse dans le cadre logique, a-t-elle été fidèlement respectée ?
B.2	Comment fonctionne le tripartisme dans la mise en œuvre du projet ? Toutes les activités sont-elles tripartites ?
B.3	Dans quelle mesure l'appui du BIT a-t-il eu une valeur ajoutée ? Quel a été l'avantage comparatif du BIT ?
B.4	La mise en œuvre du projet est-elle axée sur la prise en compte du genre ?
B.5	La contribution en nature du BIT est-elle prise en compte dans le delivery des résultats du projet ?
B.6	Le projet disposait-il d'un plan de suivi de la mise en œuvre ? Comment le projet mesure-t-il sa performance basée sur les résultats ? Comment mesure-t-il son impact ?
B.7	Le cadre institutionnel a-t-il un impact sur la mise en œuvre du projet ? Comment la relation entre le comité de pilotage, le groupe du travail et les sous-commissions a-t-elle fonctionné ?
B.8	Comment jugez-vous le fonctionnement du COPIL ?

C-Durabilité et impact

N°	Question
C.1	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités au niveau individuel ?

C.2	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités au niveau organisationnel ?
C.3	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités au niveau institutionnel et systémique ?
C.4	Dans quels domaines de politiques sociales le projet a-t-il plus réussi à promouvoir le dialogue social ? Quelles sont ces politiques ?
C.5	Dans quels domaines de politiques sociales le projet a-t-il moins réussi à promouvoir le dialogue social ? Quelles sont ces politiques ?
C.6	Comment les mandants capitalisent-ils les capacités renforcées par le projet ?
C.7	Quelles sont les améliorations observables que les mandants peuvent souligner (en termes d'aptitude, de compétences, et d'attitude) grâce à l'appui du projet ?
C.8	Des facteurs ou des acteurs externes ont-ils pu influencer l'impact du projet ?
C.9	Le projet a-t-il pu exercer une influence au-delà des partenaires institutionnels du dialogue social ? Qu'en est-il du niveau sectoriel et décentralisé ?
C.10	En quoi le projet a-t-il contribué à l'avancement de l'agenda du travail décent en Tunisie ?
C.11	Quelles sont les stratégies de durabilité des résultats du projet ? Quelles sont les opportunités de pérennisation des résultats du projet dans le cadre du PPTD ?