

BIT – ÉVALUATION

- **Titre du projet:** « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie »
- Code projet OIT: TUN-20-03-DEU
- **Type d'évaluation :** Évaluation interne finale
- **Pay(s) :** Tunisie
- **Résultat(s) du P&B** 2
- **ODD(s)** **1, 3 et 8**
- **Date de l'évaluation:** Janvier-Février 2022
- **Nom(s) du consultant:** Belgacem Zitouni
- **Bureau Administratif:** Bureau Pays OIT à Alger
- **Unités de collaboration OIT:** DWT-Caire, SOCPRO, DIALOGUE
- **Pour les évaluations jointes :** Organisation responsable :
Autres organisations participantes : , , , ,
- **Fin du projet (date):** 31 janvier 2022
- **Donateur:** GIZ– coopération Allemande (BMZ) – budget : (557802,23 US\$)
- **Gestion de l'évaluation:** Aridhi Nada
- **Budget de l'évaluation:** USD 7.000
- **Mots clés:** dialogue social, syndicats, travail décent, partenaires tripartites, Conseil National de Dialogue Social, Assurance perte emplois.

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

TABLES DES MATIERES

1. CONTEXTE ET LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET	14
1.1 CONTEXTE DU PROJET	14
1.2 LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET.....	15
1.3 ORGANISATION DU PROJET	16
II. OBJECTIFS, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION.....	16
2.1 CONTEXTE DE L'EVALUATION	16
2.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	17
2.3 CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION	17
2.4 PRINCIPAUX UTILISATEURS	17
2.5 CRITERES ET QUESTIONS D'EXAMEN.....	18
III. METHODOLOGIE ET LIMITES	19
3.1 METHODOLOGIE	19
3.2 LES LIMITES DE L'EVALUATION	20
IV. PRESENTATION DES RESULTATATS DE L'EVALUATION.....	20
4.1 VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET	20
4.2 PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU PROJET	22
4.3 EFFICACITE DU PROJET	23
4.4EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES	33
4.5 ORIENTATION VERS L'IMPACT ET LA DURABILITE.....	35
4.6 GENRE ET NON DISCRIMINATIONS.....	36
4.7 DIMENSIONS TRANSVERSALES	37
V. CONCLUSION	37
VI. LES RECOMMANDATIONS.....	39
VII.. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	41
7.1 LES LECONS APPRISES	41
7.2 LES BONNES PRATIQUES :.....	41
ANNEXES	43

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BIT	Bureau International du Travail
CAD/OCDE	le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CNDS	Conseil National de Dialogue Social
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité sociale
EIF	Evaluation Interne Finale
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GED	Gestion Electronique des Documents
GIZ	La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MAS	Ministère des Affaires Sociales (Tunisie)
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (Tunisie)
TDR	Termes De Références
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PPTD	Programme Pays du Travail Décent
PRODOC	Document du Projet
SOCPRO	Social Protection Department
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UTAP	Union Tunisienne des Agriculteurs et des Pêcheurs
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

LISTE DES TABLEAUX/FIGURES

Tableau 1: Niveau de réalisation des produits	25
Tableau 2: Parties prenantes au projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie »	31
Tableau 3: Suivi budget Projet /Résultat (en dollars)	34

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de leur temps, leurs connaissances et leurs perspectives afin de me permettre de mener à bien mes travaux.

L'accueil, le professionnalisme et l'ouverture d'esprit qui nous ont été manifestés sans exception méritent d'être soulignés.

Le Consultant

RESUME EXECUTIF

Contexte

Malgré les avancées certaines que la Tunisie a réalisées en matière de transition démocratique depuis 2011, le contexte économique et social national continue à présenter une fragilité significative qui ne favorise pas la mise en place de réformes structurelles nécessaires. En absence de stratégies de long terme visibles, claires et capables de palier aux différents défis liés particulièrement aux formes d'inégalités, à un chômage croissant (en particulier des jeunes et des femmes), à la montée de l'informalité ou aux défis environnementaux.

De plus, la crise sanitaire mondiale Covid 19 qui sévit depuis 2020 n'a pas épargné la Tunisie et a creusé davantage la crise économique risquant d'accentuer les tensions sociales et les déséquilibres macroéconomiques déjà existants.

Mais cette crise, de par son ampleur, a eu le mérite de mettre en lumière l'importance pour chaque pays d'être doté d'un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive. Ainsi, et vu le contexte national et international, la Tunisie se doit aujourd'hui d'opérationnaliser les réformes identifiées notamment dans le Contrat Social de 2013 et les autres documents stratégiques adoptés dans le pays afin d'atteindre un modèle de développement juste et soutenable.

Cette crise a également prouvé l'importance d'avoir un dialogue social efficace et effectif qui permettrait à tous les partenaires tripartites de relever les défis imposés par la pandémie aux entreprises économiques, aux travailleurs (garantie de leurs emplois et de leur couverture sociale) et à la capacité de l'Etat de répondre seul à tous ces défis.

Ces différents défis nécessitent le renforcement d'un dialogue social structuré et pérenne à travers l'appui au fonctionnement du CNDS, institution tripartite nationale du dialogue social, et de ses différentes commissions techniques notamment celles chargées de l'examen de la question de la mise en place d'un fonds d'assurance contre la perte d'emplois tel que prévu par le contrat social. Ce fonds se propose comme mécanisme efficace pour la protection des travailleurs ayant perdu leurs emplois pour des raisons économiques et involontaires contre la précarité et la fragilité. Cet outil est d'autant plus important durant la phase de relance post -covid pour alléger les charges de l'Etat et appuyer les efforts des partenaires sociaux. Un appui de la structure du CNDS et leur étroite articulation au système de protection sociale afin d'optimiser le pilotage de ces différentes politiques nationales.

Ainsi, le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » vient appuyer les mandants tripartites dans leurs efforts pour améliorer la gouvernance du dialogue sociale et le renforcement de la protection sociale.

Description du projet

Financé par la GIZ coopération Technique Allemande à hauteur de **557802,23 dollars**, le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a été lancé en octobre 2020 et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail.

Il a eu pour objectif général de renforcer le rôle et les travaux du CNDS et d'appuyer les partenaires sociaux dans la définition du mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi.

En lien avec cet objectif, le projet vise deux (2) résultats intermédiaires et interdépendants qui doivent faciliter un saut qualitatif au niveau du dialogue social tripartite, aboutissant en particulier à un système de protection sociale plus efficient, sont :

R1. Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés;

R2. Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte d'emploi;

Objectifs et déroulement de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation interne finale sont les suivants :

De façon spécifique, cette évaluation interne finale contribuera à :

- Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations unies et aux cadres de développement nationaux ;
- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs fixés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs qui y ont conduit et les contraintes auxquelles il a fait face ;
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet incluant la structure institutionnelle et la capacité d'exécution du projet y compris sa synergie avec d'autres projets et programmes
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués ;
- Fournir des recommandations pour orienter les prises de décisions en vue d'améliorer la mise en œuvre du projet.

Ceci dans le but de renforcer la dynamique de la gouvernance du dialogue social et le renforcement de la protection sociale en Tunisie.

L'évaluateur a utilisé une approche participative en associant les principales parties prenantes de l'OIT telles les mandants tripartites de l'OIT, le personnel de l'OIT et les partenaires stratégiques.

Les entretiens avec les parties prenantes ont été réalisés en présentiel du 13 au 31 janvier 2022 et via Teams pour les spécialistes Protection sociale (Caire) et dialogue social (Genève).

Principaux résultats de l'évaluation

Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique

Au niveau validation de la conception du projet, l'évaluation a montré que l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions concernées est remarquable. Le projet a pu faire bénéficier les institutions nationales de l'expertise et des outils de l'OIT pour approcher et traiter des sujets / questions relatives au monde du travail (notamment en matière de NIT/ études et recherches en lien avec l'avenir du travail et les nouvelles formes des relations professionnelles à l'instar du télétravail/ outils actuariels pour l'estimation et l'évaluation des coûts des différents scénarii du FPE en-cours de discussions tripartites)

Le projet a également pu faire bénéficier les partenaires nationaux du réseau important des experts nationaux et internationaux externes pour la conduite des activités de renforcement de capacités techniques et en soft skills.

La valeur ajoutée du projet se reflète également par sa capacité (de par les procédures internes efficaces de l'organisation et son capital confiance auprès des fournisseurs nationaux et internationaux) à appuyer son partenaire national tripartite par deux systèmes digitalisés de gouvernance à la pointe de la technologie (système de vote électronique mobile et système GED).

Efficacité /Efficience

A partir de l'analyse des principaux résultats obtenus, l'évaluation est arrivée à la conclusion que le projet a été globalement efficace. Le projet a su bénéficier des acquis des projets antérieurs ainsi que de l'appui technique et financier des projets en cours.

Lorsqu'on considère les produits prévus dans le détail et sans pondération, 71,41% d'entre eux ont été exécutés à 100% pour le résultat 1 «Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés », avec un pic de 80% pour certains produits du résultat 2 « Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi». Ces produits ont permis d'obtenir des résultats probants comme le développement du logiciel du vote électronique mobile, le développement du logiciel de la GED adaptés aux besoins du CNDS, l'acquisition de tout l'équipement (hardware) pour les deux systèmes (vote électronique mobile de l'Assemblée et Gestion électronique des Documents- GED), la disponibilité de rapports d'études (Rapport final regroupant tous les scénarii proposés et l'évaluation de leurs coûts :il s'agit de l'outcome 2), une stratégie et un plan opérationnel de communication pour le CNDS sont élaborés, les capacités renforcées des partenaires sur plusieurs thématiques « communication interinstitutionnelle et interpersonnelle(c'est l'outcome 2), « Normes Internationales de Travail » et une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats- GAR et la mise à disposition d'experts au bénéfice des mandants. Les produits qui sont en cours de réalisation sont aussi importants du point de vue stratégique. Le taux d'exécution physique actuel du projet dans sa totalité est presque de 80%.

Le projet a permis l'organisation de 10 sessions de formation (voir annexe n°6) qui répondent à un besoin exprimé par la plupart des mandants. Les acquis de ses formations ont été utilisés par la plupart des institutions.

Les formations sur les techniques de communication institutionnelle et interpersonnelle par exemple accompagnent les processus appuyés par le projet pour l'amélioration de la gouvernance du dialogue social et la protection sociale. Les bénéficiaires ciblés pour les formations sont souvent des acteurs impliqués dans ces processus.

Et la réalisation d'une étude sur «l'Évaluation du coût de diverses options pour un fonds perte d'emploi » par le BIT (voir annexe n°6) visait d'appuyer les partenaires dans leurs concertations à propos de la mise en place d'un mécanisme d'assurance contre la perte d'emplois. Cette étude est soumise à la validation des partenaires tripartites nationaux (seul le Ministère des Affaires Sociales a émis ses remarques concernant le draft du rapport final. Ce draft a été soumis au CoTech FPE pour examen et validation).

Le projet a disposé des capacités techniques suffisantes et adéquates pour atteindre ses objectifs. Il était composé d'une équipe très motivée et fortement impliquée.

L'analyse des documents budgétaires indique que le projet a été financièrement efficace. Dans le respect des principes de gestion de l'OIT, l'équipe a obtenu un taux de décaissement de 85,46% au 31 janvier 2022.

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a eu recours à 8 consultants nationaux et 6 experts internationaux au cours du déroulement du projet pour la dispense des formations et des études. Le projet a également mobilisé de l'expertise interne, via le recours aux spécialistes techniques du BIT tout au long du développement des activités. Particulièrement, deux spécialistes dialogue social et protection sociale avec un appui des spécialistes Inspection de Travail et Santé et Sécurité au Travail.

Le projet a travaillé en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres institutions de développement (GIZ) en vue d'accroître son efficacité et son impact.

Globalement, les ressources (ressources humaines, temps, expertise, fonds, etc.) ont été efficacement allouées et utilisées pour fournir le soutien nécessaire à la réalisation des objectifs du projet.

Orientation vers l'impact et la durabilité

Des preuves substantielles d'impact potentiel ou de durabilité sont apparues au cours de l'évaluation interne finale qui concernent principalement :

Impact en termes de renforcement des capacités : Les formations dispensées, constituant l'un des volets les plus importants de ce programme ont permis de consolider les connaissances de base des apprenants et de développer à des niveaux divers, les performances et les capacités techniques et de management de toutes les structures et institutions ciblées par le projet. Ceci a induit l'éclosion d'un pool notable d'agents de développement, de conseiller, de coachs et de formateurs à même d'intervenir convenablement dans leur espace communautaire, de perdurer les acquis de l'action et d'asseoir une gouvernance locale améliorée.

Impact au niveau gouvernance du CNDS :

Le projet a mis l'accent sur les actions pérennes et permanentes en matière de renforcement de gouvernance, de la communication et de la documentation du CNDS : une durabilité des actions est garantie.

Les actions en matière de protection sociale seront durables dans le cadre du Cotech FPE qui va poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet. L'étude produite par le projet sur la faisabilité d'un FPE permettra de créer la base aux discussions sur le projet de loi y afférent et qui donnera vie à ce mécanisme tripartite prévu dans le contrat social : c'est la durabilité que ce projet vise à travers son action d'étude.

Genre et non-discriminations

L'évaluateur a constaté que les questions liées au genre ont été traitées de manière satisfaisante dans le cadre du projet. Il est à noter qu'au cours de la mise en œuvre des activités du projet, notamment au niveau de renforcement des capacités, la présence des femmes a été significative dans la participation des sessions de formation. Pour preuve, 198 personnes ayant bénéficiées de la formation avec le projet, 68 sont des femmes soit 34,34%. Toutefois, le projet n'a pas traité des thèmes liés aux besoins stratégiques des femmes.

Conclusions

Malgré les retards accusés dans le lancement de sa mise en œuvre, le projet a globalement atteint son objectif, réalisé ces résultats prévus.

Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique.

Le projet a pu faire bénéficier les institutions nationales de l'expertise et des outils de l'OIT pour approcher et traiter des sujets / questions relatives au monde du travail (notamment en matière de NIT/ études et recherches en lien avec l'avenir du travail et les nouvelles formes des relations professionnelles à l'instar du télétravail/ outils actuariels pour l'estimation et l'évaluation des coûts des différents scénarii du FPE en-cours de discussions tripartites.)

Le projet a également pu faire bénéficier les partenaires nationaux du réseau important des experts nationaux et internationaux externes pour la conduite des activités de renforcement de capacités techniques et en soft skills.

Pertinence

Le projet apporte un appui à la réalisation des priorités des partenaires sociaux tripartites telles que prévues par le contrat social et le PPTD (Programme Pays du Travail Décent) relatif à la Tunisie (2017- 2022), notamment en ce qui concerne :

- La consolidation de l'institutionnalisation du dialogue social et Tunisie : via l'appui à l'opérationnalisation du CNDS et renforcement de ses capacités organisationnelles et techniques ;
- L'accompagnement des partenaires pour la mise en place d'un Fonds Perte d'Emplois pour les travailleurs ayant perdu leurs emplois pour des raisons économiques et involontaires...

Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent

Efficacité

Les activités envisagées ont été mises en place avec beaucoup de contraintes et retards liés principalement à la situation sanitaire qui a d'abord retardé la mise en place de l'équipe du projet (avril et juin 2021 alors que le projet la date du lancement du projet est septembre 2020), puis entravé la réalisation normale de différents activités (annulation d'un voyage d'étude prévu sous l'outcome 2 initialement étant les obstacles procéduraux, lenteur de l'acquisition de l'équipement informatique, difficultés d'organisation d'ateliers et réunions en présentiel ..). Ceci étant, les activités ont été bien adaptées au contexte en étroite collaboration avec les partenaires ce qui a permis d'atteindre les résultats escomptés en grande partie.

En dehors de la qualité technique et de l'impact réel du projet, la mission d'évaluation a noté toutefois quelques faiblesses liées à la mise en œuvre du produit 1.3 et ceci à cause de la non tenue de la réunion du bureau de Conseil, qui ne s'est pas réuni durant la vie du projet (en raison de la situations sanitaire et des évolutions du contexte national politique), pour valider les thématiques des études proposées par le CNDS.

Devant cette situation contraignante, le projet DS- GIZ a procédé à la sélection et l'impression d'une panoplie d'ouvrages, diagnostics et études produits par l'OIT et les a doté au CNDS pour renforcer les capacités des commissions.

Efficiences des ressources utilisées

Le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière de 85,46% au 31 janvier 2022 est très satisfaisant.

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement de l'équipe de gestion du projet. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

Toutefois le projet a connu des retards dus entre autres à la Covid-19.

Orientation vers l'impact et la durabilité

Pour le volet Dialogue social, le projet a mis l'accent sur les actions pérennes et permanentes en matière de renforcement de gouvernance, de la communication et de la documentation du CNDS : une durabilité des actions est garantie ;

Les actions en matière de protection sociale seront durables dans le cadre du Cotech FPE qui va poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet. L'étude produite par le projet sur la faisabilité d'un FPE permettra de créer la base aux discussions sur le projet de loi y afférent et qui donnera vie à ce mécanisme tripartite prévu le contrat social : c'est la durabilité que ce projet vise à travers son action d'étude.

Des indices de durabilité existent, grâce à la forte implication directe des mandants.

Genre et non-discriminations

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par le projet au niveau des différentes actions de formation.

Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation des sessions de formation. Pour preuve, 198 personnes ayant bénéficiées de la formation avec le projet, 68 sont des femmes soit 34,34%.

Au vu des constats ci-dessus, les recommandations suivantes ont été faites :

Recommandations

Les principales recommandations sont :

Recommandation 1 : Le changement de comportement est un travail de tous les instants.

Il n'est pas évident avec un projet de 16 mois, d'impacter durablement le comportement des acteurs concernés. Ce projet a produit des effets qui sont encourageants et qui laissent augurer que les partenaires sociaux et gouvernement vont épouser des comportements et attitudes en faveur du dialogue sociale et de la protection sociale. C'est pourquoi l'évaluation recommande de **prolonger le projet de façon à soutenir les initiatives locales pour promouvoir la gouvernance du dialogue social et le renforcement de la protection sociale. A défaut, partager les résultats de cette évaluation à d'autres bailleurs afin de susciter leurs intérêts à s'investir dans la pérennisation des acquis de ce projet.**

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation2: Le Bureau BIT devrait mettre en place un comité de suivi et de communication pour améliorer en continu le système de données et le partage de l'information. La plupart des personnes interviewées ont demandé un tel type de comité. Il y a un désir d'implication de la part de ceux-ci.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 3 :

Mieux **rationnaliser le renforcement des capacités**, il s'agit de **procéder à une évaluation post formation pour mesurer les premiers impacts des formations effectuées et, partir des résultats de cette évaluation, pour identifier les besoins nouveaux ou complémentaires de formation et affiner les prochains ateliers de formation.** En clair, il s'agit d'engager, une réflexion sur la qualité des ressources humaines disponibles au niveau des différentes structures partenaires, sur les effets des formations déjà effectuées et les besoins actuels et futurs de renforcements de capacités (comparaison entre l'offre et la demande de formation) nécessaires à la compréhension, à l'appropriation et à la conduite efficace des activités du projet à venir.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 4 :

Le projet n'a pas de comité de pilotage propre ce qui a provoqué dans certains cas un retard de la mise en œuvre de certaines activités. Il est recommandé pour les projets à venir **renforcer voire construire des mécanismes de coordination entre les ministères, les institutions et les instances tripartites**. Aussi, il devra être dirigé à l'avenir vers davantage d'institutionnalisation de la coordination, vers la création de mécanismes de coordination durables entre ces différentes instances et partenaires nationaux.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
Gouvernements	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 5 :

Pour projets à l'avenir, considérer l'évolution des besoins et des priorités/ attentes des mandants tripartites durant la période séparant l'élaboration du PRODOC et du plan initial (objectifs et produits) et entre le lancement réel du projet (installation de l'équipe chargée de la gestion du projet) afin de mieux adapter le plan d'action et éviter tout retard par la suite (ou réticence/ insatisfaction des partenaires nationaux) et identifier les activités conjointement : **prévoir une phase de conception nécessaire**.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 6: Améliorer l'écriture logique du projet, pour en faciliter sa mise en œuvre et favoriser son évaluabilité.

Cette recommandation est ancrée dans la **Pertinence logique du projet** qui montre que la matrice des résultats du projet connaît des limites techniques dans sa partie hypothèses: le document de projet n'a pas identifié des hypothèses. Alors que le projet pourrait rencontrer des obstacles et des risques dans un pays comme la Tunisie où les institutions et l'autorité de l'Etat sont faibles, il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que les recommandations et les changements soient apportés rapidement à la législation nationale, le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption de ses recommandations soit résolu aussi rapidement.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Les leçons prises

Leçon 1 : Le projet a opéré dans un contexte difficile caractérisé par un climat politique instable et une grande crise économique et sociale d'une part et la situation sanitaire Covid-19 d'autre part. Toutefois, **la résilience des intervenants a permis de surmonter les défis, et de ce fait, de gagner la confiance des partenaires**, ce qui a contribué à garantir la réalisation de la plupart des activités opérationnelles du projet.

Leçon 2 : L'importance des concertations en amont avec les différents partenaires nationaux autour des objectifs communs, des activités prioritaires à réaliser conjointement et de la nature de l'appui et de l'accompagnement attendu du BIT. **L'implication des partenaires le long de tout le**

processus de la mise en œuvre du projet garantit l'efficacité et la réussite des actions à entreprendre.

Leçon 3 : On peut signaler en outre des leçons que la durée du projet initialement prévue pour 12 mois lors de sa conception(2020) avec 4 mois d'extension en raison des contraintes objectifs de promouvoir le dialogue social et le renforcement de la protection sociale par l'appui de la mise en place d'un système d'assurance emploi pour les salariés licenciés pour des raisons économiques ou techniques ou ceux qui ont perdu leur emploi pour des raisons indépendantes de leur volonté suite à la fermeture inopinée et définitive de l'entreprise. **Un tel objectif requiert un changement de culture, difficile à obtenir en si peu de temps**

Les bonnes pratiques :

- ❖ **Sensibilisation créée par le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » :** Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a certainement réussi à travers les différentes formations et ateliers organisés à créer une sensibilisation auprès d'un nombre de décideurs sur la gouvernance du dialogue social et le renforcement de la protection sociale. Il serait important de construire sur cette prise de conscience vers des concrétisations politiques et législatives au niveau FPE.
- ❖ **L'approche participative** a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques en suscitant une grande motivation pour prendre part au projet. C'est une clé d'appropriation et donc de succès de projets. La concertation continue (formelle et informelle) avec les partenaires tripartites nationaux et le bailleur de fonds pour réussir l'ajustement de l'intervention et de l'appui du BIT à travers ce projet en réponse à leurs attentes évolutives.
- ❖ **La stratégie d'intervention** a fait la preuve de sa grande efficacité. L'approche adoptée a résolument réussi à instaurer un dialogue ouvert et transparent permettant de mobiliser les partenaires pour appuyer le projet. En effet, l'expérience a démontré combien cette approche participative peut produire un impact sur le développement relationnel et professionnel. Cependant, l'approche peut avoir ses limites après la fin du projet dans la mesure où il s'est révélé le besoin de faire dynamiser le CNDS pour promouvoir le dialogue social. En outre, une prise de conscience des mandants s'impose pour faire fonctionner cette institution. A cet égard, le projet a développé une stratégie et un plan opérationnel communication pour le CNDS qui est en cours de validation.
- ❖ L'apport spécifique et la valeur ajoutée du projet, se traduisent l'**appui au CNDS** par le renforcement des outils de gouvernance ainsi que les capacités de son personnel et de ses membres. Il a également permis de mettre en place l'esquisse d'une stratégie de communication et un plan opérationnel pour sa mise en œuvre. **Le projet a permis de consolider la documentation au sein du Conseil qui sera utile et efficace pour les travaux des commissions techniques.**
- ❖ Faire preuve d'**une grande flexibilité de gestion et apprendre à bien se préparer pour faire face aux imprévus** à l'instar de l'impact énorme qu'a eu la pandémie Covid-19 sur le déroulement et l'aboutissement de plusieurs activités du projet ; les changements qu'a connu le contexte politique en Tunisie impactant l'ordre des priorités de nos partenaires, et ce pour essayer d'atteindre les objectifs fixés efficacement et pour répondre aux priorités évolutives de nos mandants tripartites en ajustant le plan d'action convenablement.

1. CONTEXTE ET LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET

Dans le cadre d'une évaluation de projet, il est important de rappeler le contexte de départ, pour deux raisons : d'une part, en amont, confirmer la pertinence de l'idée du projet en vérifiant l'existence de contraintes et de besoins suffisamment forts pour justifier une mobilisation de ressources à son profit et, d'autre part, en aval, vérifier si la mise en œuvre du projet contribue à lever les contraintes identifiées et à pourvoir aux besoins répertoriés.

1.1 CONTEXTE DU PROJET

La Tunisie se débat depuis 2011 dans une crise politique, économique et sociale qui ne favorise pas la mise en place de réformes structurelles. La gestion du court terme a souvent pris le dessus sur l'opérationnalisation de stratégies de long terme, capables réellement de palier aux différents défis liés particulièrement aux formes d'inégalités, à un chômage croissant (en particulier des jeunes et des femmes), à la montée de l'informalité ou aux défis environnementaux, etc.

De plus, la crise sanitaire et économique mondiale qui sévit depuis le premier trimestre 2020 n'a pas épargné la Tunisie qui, malgré des moyens limités, a relativement bien géré la crise sanitaire au prix d'une crise économique sans précédent qui risque d'accentuer les tensions sociales et les déséquilibres macroéconomiques déjà existants.

Mais cette crise, de par son ampleur, a eu le mérite de mettre en lumière l'importance du rôle de l'Etat et des politiques sociales en tant que garant de meilleures justice et paix sociales. D'où l'importance d'un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive. Ainsi, et vu le contexte national et international, la Tunisie se doit aujourd'hui d'opérationnaliser les réformes identifiées notamment dans le Contrat Social de 2013 et les autres documents stratégiques adoptés dans le pays afin d'atteindre un modèle de développement juste et soutenable.

Aussi, cette crise a pu démontrer qu'en Tunisie, et ailleurs, le dialogue social et la concertation avec les partenaires sociaux constituent incontournableement l'approche clé pour une bonne gouvernance des situations complexes et semblables à l'actuelle situation et ce, pour au moins trois raisons. Premièrement, grâce au partage d'informations entre les partenaires tripartites, la qualité de la conception des politiques et des stratégies de réponse aux crises et de relèvement ; deuxièmement, le dialogue social renforce l'appropriation et l'engagement de ces politiques, facilitant leur mise en œuvre rapide et leurs efficacités ; et troisièmement, le dialogue social contribue à créer la confiance, nécessaire pour toute réforme et mesure stratégique pertinente. D'où la pertinence de toute initiative facilitant le bon déroulement et l'efficacité du dialogue social dans le pays notamment autour des réformes d'actualité.

La crise COVID-19 et son impact sur l'emploi ne font que confirmer l'importance de la couverture d'un tel risque qui demeure le seul, parmi les 9 risques identifiés par l'OIT, à ne pas être couvert par le système de protection sociale en Tunisie. La mise en place d'une telle assurance permettrait à de nombreux ménages de ne pas tomber dans la pauvreté et de bénéficier de dispositifs d'accompagnement pour faciliter une réinsertion professionnelle rapide.

Cette crise a également prouvé l'importance d'avoir un dialogue social efficace et effectif qui permettrait à tous les partenaires tripartites de relever les défis imposés par la pandémie aux entreprises économiques, aux travailleurs (garantie de leurs emplois et de leur couverture sociale) et à la capacité de l'Etat de répondre seul à tous ces défis.

Par ailleurs, il convient de noter les difficultés rencontrées dans le pays pour lancer des réformes structurelles dans un cadre favorable et efficace aux négociations et aux concertations. D'où l'importance de communiquer sur le rôle du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) et de renforcer et assister ses 6 commissions techniques. Les difficultés organisationnelles liées au caractère tripartite du CNDS doivent être clairement identifiées et des solutions pratiques proposées afin de faciliter le travail administratif, mais assurer également une valeur ajoutée au niveau des travaux des commissions techniques et un avancement dans le relèvement des défis liés aux problématiques socio-économiques.

1.2 LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a été lancé en octobre 2020 avec un appui financier de la GIZ – coopération Allemande (BMZ) à hauteur de EUR 480,000 et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail, vise principalement à renforcer les capacités des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux de la Tunisie, à mieux gérer le dialogue social dans le pays de façon générale, et en faveur d'une meilleure protection sociale en particulier. L'objectif général du projet est de renforcer le rôle et les travaux du CNDS et d'appuyer les partenaires sociaux dans la définition du mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi.

En lien avec cet objectif, le projet vise deux (2) résultats intermédiaires et interdépendants qui doivent faciliter un saut qualitatif au niveau du dialogue social tripartite, aboutissant en particulier à un système de protection sociale plus efficient, sont :

R1. Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés;

R2. Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte d'emploi ;

Grâce à un ensemble d'activités d'assistance technique visant à assurer **une meilleure cohérence entre les politiques d'emploi et les politiques sociales**, ainsi qu'une **meilleure coordination entre les acteurs clés** (le ministère des affaires sociales, l'organisation des employeurs (UTICA) et l'organisation des travailleurs (UGTT) et le 1 Conseil National du Dialogue Sociale (CNDS), le projet contribuera à améliorer la gouvernance du travail au sein du CNDS, un renforcement de capacités de ses membres et le développement de connaissances utiles facilitant et appuyant les travaux des commissions techniques d'une part et permettre de couvrir l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en place de l'assurance perte emploi, et cela dans le cadre des travaux du CNDS et particulièrement sa commission de protection sociale d'autre part.

Tout en suivant une **approche collaborative** entre l'OIT et la GIZ mise en œuvre sur la base d'approches intégrées, complémentaires et ciblées pour renforcer le dialogue social dans le pays de façon générale, et en faveur d'une meilleure protection sociale en particulier.

Cette approche participative doit aboutir auprès des bénéficiaires à un environnement favorable à des négociations apaisées et articulées autour des travaux des commissions techniques qui s'approprient dès le départ les réformes et qui peuvent bénéficier à la fois d'un renforcement de capacités de leurs membres mais également d'une assistance au niveau de la production d'évidences empiriques et d'études d'impact. Ainsi, le renforcement du CNDS et la mise en valeur de son rôle doit sensiblement augmenter les chances d'aboutir à des réformes structurelles dans des délais raisonnables.

Les principaux acteurs de ce projet sont:

- Le gouvernement (Ministère des affaires sociales, Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, Ministère des finances).
- UGTT (organisation de travailleurs)
- UTICA (organisation d'employeurs)
- CNDS (Conseil National du Dialogue Social)

Ces parties prenantes sont connues par leur expérience administrative et technique éprouvée et leur savoir-faire.

- Les bénéficiaires des activités et actions sont:
- les membres du CNDS,
- Les Structures de gestion et administratives du CNDS (personnel du CNDS),
- Les Organisations de travailleurs et d'employeurs,
- Le Gouvernement (administration du travail...).

1.3 ORGANISATION DU PROJET

Le projet est mis en œuvre sous la supervision générale du Bureau de l'OIT pour le Maghreb basé à Alger.

Afin d'assurer l'exécution efficace des activités prévues dans le pays, une équipe de projet est mise en place. Ainsi, l'équipe du projet comprend au niveau:

- Une cheffe du projet ayant pour mission principale d'assurer la coordination globale du projet et appuie techniquement la mise en oeuvre des activités,
- Un assistant administratif et financier

II. OBJECTIFS, PORTEE ET CLIENTS DE L'EVALUATION

2.1 CONTEXTE DE L'EVALUATION

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT et les points établis dans le PRODOC, le projet doit faire l'objet d'une évaluation interne finale. **L'évaluation interne finale** a été gérée par la Conseillère Technique Principale cheffe du Projet « Appui au dialogue sociale et Protection sociale en Tunisie » et a été supervisé par le fonctionnaire régional d'évaluation pour l'Afrique du Bureau régional / Unité régionale de programme..

L'objectif de l'évaluation au sein du BIT est la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances. Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

Les évaluations doivent être soumises à EVAL pour leur documentation. Diffusion des rapports d'évaluation est effectuée par le responsable PARDEV/OIT.

En particulier, cette évaluation suivra les lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats, ainsi que la liste de contrôle 3 des lignes directrices de l'OIT pour la politique EVAL "Préparer le rapport initial", la liste de contrôle 4 "Valider les méthodologies" et la liste de contrôle 5 "Préparer le rapport d'évaluation".

2.2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

De façon spécifique, cette évaluation finale interne contribuera à :

- Etablir la pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires, la validité de la conception du projet, l'efficacité et l'efficience du projet, l'impact des résultats et le potentiel de durabilité.

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

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

2.3 CHAMP D'APPLICATION DE L'ÉVALUATION

Le champ d'application de l'évaluation interne finale a couvert toute la période du projet TUN-20-03-DEU dans son ensemble depuis son début le 1 octobre 2020 jusqu'au 31 janvier 2022. En particulier, l'évaluation a mesuré les progrès réalisés vers tous les résultats produits depuis le début du projet et a apprécié le niveau global de réalisation des deux résultats

Les recommandations, issues de l'évaluation, ont été étroitement liées aux conclusions de l'évaluation et ont fourni des orientations claires aux parties prenantes sur la manière dont elles peuvent y répondre.

L'évaluation a intégré l'égalité des sexes comme une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et processus, en accordant une attention particulière aux femmes. En outre, l'évaluation a accordé une attention particulière aux questions liées au dialogue social, aux normes internationales du travail. L'impact du Covid-19 a été pris en compte dans l'évaluation du projet.

2.4 PRINCIPAUX UTILISATEURS

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

Les autres clients concernés sont le bailleur de fonds GIZ et l'OIT, avec le bureau de pays d'Alger, l'équipe de travail décent au Caire et les départements SOCPRO et GOVERNANCE (Social Dialogue and Tripartism Unit) au siège.

2.5 CRITERES ET QUESTIONS D'EXAMEN

Un certain nombre de questions générales sont le fil conducteur de l'exercice en ce sens qu'elles vont guider de bout en bout les opérations de collecte et d'analyse. Dans une évaluation finale, Les aspects suggérés à prendre en compte sont fondés sur les critères d'évaluation du CAD que l'OIT applique pour l'évaluation :

- Pertinence, cohérence et adéquation stratégique du projet;
- Validité de la conception du projet;
- Efficacité du projet;
- Efficience de l'utilisation des ressources;
- Orientation de l'impact et durabilité des résultats du projet;

a) **Pertinence, cohérence et adéquation stratégique du projet**

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD)?
- Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandats nationaux? Se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?
- La stratégie et l'approche du projet sont-elles toujours pertinentes? Y a-t-il eu des changements de stratégies?
- Les hypothèses originales du projet liées à chacun de ses résultats sont-elles toujours valables?

b) **Validité de la conception du projet**

- La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et l'objectif de développement visé par le projet ?
- Les objectifs du projet étaient-ils clairs, réalistes et susceptibles d'être atteints dans les délais et avec les ressources allouées (y compris les ressources humaines)?
 - Comment est-ce que les éléments transversaux de l'égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, et une transition juste vers la durabilité environnementale, ont-ils été prises en compte dans le projet ?

c) **Efficacité du projet**

- Quels sont les produits (outputs) et effets (outcomes) obtenues, attendues et non-attendue pour chaque résultat?
- Comment les facteurs positifs et négatifs hors du contrôle du projet ont-ils affecté la mise en œuvre, les produits et les résultats/effets du projet et comment le projet a-t-il géré ces facteurs externes?
- Quelle est la qualité des produits développés, les produits répondent-ils aux attentes des parties prenantes clés et les besoins du projet a niveau des objectifs ?
- Quels liens ont été établis avec d'autres projets de l'OIT au niveau des pays et avec d'autres projets d'aide au développement dans le même domaine de mise en œuvre?

d) **Efficience dans l'utilisation des ressources du projet**

- Des ressources (financières, humaines, techniques, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les extrants du projet et en particulier les résultats? Sinon,

pourquoi et quelles mesures ont-elles été prises pour œuvrer à l'atteinte des résultats et de l'impact du projet?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il utilisé efficacement les ressources du projet pour produire les résultats prévus?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il mobilisé des ressources pour promouvoir l'égalité des sexes, la non-discrimination et l'inclusion des personnes handicapées?

e) Orientation de l'impact et durabilité

- Comment les résultats du projet peuvent-ils être maintenus et utilisés davantage? Quel a été l'effort actuel dans ce sens? Quelles sont les mesures et processus adoptés?
- La stratégie de sortie du projet est-elle implémentée? A été elle suffisamment clairement articulée ?

f) Genre et non-discriminations

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

III. METHODOLOGIE ET LIMITES

3.1 METHODOLOGIE

L'évaluation a utilisé les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdRs, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.

Nous étions appelés à analyser toutes les sources d'information pertinente, telle que le document de projet intégrant le cadre logique de résultats et de ressources afférent, les rapports de progrès, les rapports d'activités, les livrables clés et tout autre document susceptible d'apporter des informations permettant d'émettre des jugements.

La phase pratique de l'évaluation s'est déroulée entre le 13 janvier jusqu'au 31 janvier. Etant donné que la grande majorité des documents du projet nous ont été fournis pendant et après la phase des entretiens et des visites aux différents partenaires du Projet, la revue documentaire a eu lieu effectivement durant la phase pratique de l'évaluation et après.

Les rencontres avec les différents partenaires du projet se sont faites dans la transparence et chacun a pu s'exprimer librement au cours de ses rencontres directes.

Nous avons également réalisé des entretiens Skype avec le spécialiste/ backstoppeur/ Dialogue social (Genève) ainsi qu'avec un représentant de l'UTICA et le Bailleur. Nous avons fait en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les bénéficiaires ciblés par le projet soient prises en compte. Outre l'équipe du projet et le bailleur de fond, les entretiens au niveau des institutions et des partenaires sociaux ont touché 13 personnes (3 femmes et 10 hommes, voir annexe 4).

Cependant, il faut noter que c'était prévu, dans les TDR, un atelier de discussion et d'échanges avec les parties prenantes, mais la situation sanitaire d'une part et la non disponibilité de la plupart des mandants d'autre part, il nous a été difficile d'organiser cet atelier.

En suivant cette méthodologie, nous avons adopté une approche axée sur les résultats, basée sur les droits humains et sensibles au genre. Nous nous sommes référés sur les normes spécifiques du BIT

en matière d'évaluation en tenant compte des standards de l'évaluation du Groupe des Nations Unies (UNEG) ainsi que ceux de l'OECD/DAC pour réaliser des évaluations de qualité.

3.2 LES LIMITES DE L'EVALUATION

La première limite rencontrée est le temps disponible : l'évaluation est conduite sur une période d'un mois, avec un nombre de jours de prestation assez restreint (14 H/J). En plus une partie des entretiens est menée à distance, avec toutes les difficultés que cela comporte en termes de disponibilité des personnes et obtention des rendez-vous.

La seconde limite est liée au manque de documents de synthèse sur les résultats obtenus : le consultant a dû, avec l'aide très appréciée de l'équipe « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », tenter de récapituler les grandes étapes et les résultats obtenus au cours des 16 mois de travail du projet. Ce travail de recherche et de synthèse a été assez fastidieux et consommateur de temps, au détriment sans doute de l'approfondissement de certains points de réflexion.

Le temps trop court d'une part et le contexte Covid-19 d'autre part n'ont pas permis d'insérer dans le planning la rencontre de certains acteurs clés (particulièrement des autres agences onusiennes et agences de développement actives dans le champ du dialogue social et protection sociale).

Ses limitations n'ont pas affecté la validité du rapport et ceci grâce à un effort supplémentaire partagé entre le consultant et l'équipe du Projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » d'une part et une bonne gestion du temps d'autre étaient des facteurs des facteurs de réussite de cette présente évaluation pour finir le travail dans les délais prévus. En effet, le consultant a travaillé d'une manière continue durant la période consacrée aux entretiens avec les acteurs clés. Avec un cadrage et recadrage, les questions étaient directes et ciblées afin de ne pas perdre le temps dans des réponses inutiles ou hors sujet. Ainsi, tout en étant clair et précis, nous avons priorisé les questions les plus importantes avec une concentration totale qui a permis de s'ancrer totalement avec les interviewés et d'évacuer momentanément les informations.

IV. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

4.1 VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET

Il s'agit d'examiner ici les aspects importants de la conception du projet : la cohérence des éléments caractéristiques du cadre logique du projet.

La cohérence des objectifs et des résultats attendus. En rappel, l'objectif du Projet est « **Renforcer le rôle et les travaux du CNDS et d'appuyer les partenaires sociaux dans la définition du mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi** ». L'objectif du projet est de trouver la combinaison alliant un saut qualitatif au niveau du dialogue social tripartite (amélioration de la gouvernance du travail au sein du CNDS), aboutissant en particulier à un système de protection sociale plus efficient d'une part, et renforcement des capacités de ses membres et le développement de connaissances utiles facilitant et appuyant les travaux des commissions techniques, permettant ainsi de couvrir l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en place de l'assurance perte emploi, d'autre part.

La comparaison des deux résultats permet de dire que l'atteinte des résultats contribue effectivement à l'atteinte de l'objectif du projet tel qu'énoncé. En effet, en renforçant les capacités

nationales en matière de dialogue social et la protection sociale à travers un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive. Il y a donc une bonne cohérence entre l'objectif du projet et les résultats du projet. A la suite des résultats, le document de projet énonce cinq (6) produits attendus. On peut dire que si les cinq (6) produits attendus étaient atteints, cela devrait concourir effectivement à l'atteinte des résultats du projet.

La cohérence entre activités et moyens : Si l'on considère les activités qui ont pu être réalisées avec plus des trois quarts du budget prévu, on peut dire que les moyens financiers prévus au départ étaient suffisants pour réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du projet.

En ce qui concerne les Indicateurs du projet: Les indicateurs du projet ont été conçus d'une manière claire et sont réalisables par le projet avec ces moyens limités. Il convient de reconnaître que ces indicateurs sont bien formulés et répondent bien aux normes de qualité d'un bon indicateur à savoir « spécifique, mesurable, appréciable, réaliste, inscrit dans le temps ». Exemple : Un plan de communication sur le CNDS est finalisé et validé d'ici fin projet janvier 2022.

Au niveau des hypothèses et risques. En rappel, le document de projet n'a pas identifié des hypothèses. Alors que le projet pourrait rencontrer des obstacles et des risques dans un pays comme la Tunisie où les institutions et l'autorité de l'Etat sont faibles, il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que les recommandations et les changements soient apportés rapidement à la législation nationale, le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption de ses recommandations soit résolu aussi rapidement. Aussi, il n'était pas suffisamment réaliste de compter sur une collaboration institutionnelle efficace entre le gouvernement et les partenaires sociaux en si peu de temps et dans un contexte politique difficile.

Rappelons, que la conception générale du projet a été dès le départ basée sur un objectif de capitalisation de ce qui a été réalisé durant les précédentes années par le BIT et les autres partenaires dans le domaine **du dialogue social et de protection sociale**. Ainsi, par respect à cet objectif, la conception générale et le plan d'action du projet ont joui d'une grande flexibilité pour l'atteindre mais aussi pour adapter les activités du projet aux évolutions du contexte national (sanitaire et général) et aux changements des besoins et priorités des partenaires nationaux

Aussi, au niveau validation de la conception du projet, l'évaluation a montré que l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions concernées est remarquable. Le projet a pu faire bénéficier les institutions nationales de l'expertise et des outils de l'OIT pour approcher et traiter des sujets / questions relatives au monde du travail (notamment en matière de NIT/ études et recherches en lien avec l'avenir du travail et les nouvelles formes des relations professionnelles à l'instar du télétravail/ outils actuariels pour l'estimation et l'évaluation des coûts des différents scénarii du FPE en-cours de discussions tripartites)

Le projet a également pu faire bénéficier les partenaires nationaux du réseau important des experts nationaux et internationaux externes pour la conduite des activités de renforcement de capacités techniques et en soft skills.

La valeur ajoutée du projet se reflète également par sa capacité (de par les procédures internes efficaces de l'organisation et son capital confiance auprès des fournisseurs nationaux et internationaux) à appuyer son partenaire national tripartite par deux systèmes digitalisés de gouvernance à la pointe de la technologie (système de vote électronique mobile et système GED).

4.2 PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU PROJET

L'examen de la documentation et des données fournies par les personnes enquêtées montrent que le projet a été cohérent et est en lien avec les objectifs du gouvernement, du BIT et des partenaires sociaux. Le projet a contribué principalement à l'objectif 8 du développement durable (Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous).

4.2.1 Pertinence stratégique et harmonie avec les besoins et plans de développement nationaux en Tunisie

Le projet s'inscrit dans la volonté de l'Etat tunisien de développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement social, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. D'ailleurs, la section III du Contrat Social qui a été signé le 14 janvier 2013 sous la coupole de l'Assemblée Nationale Constitutive, par le gouvernement, l'organisation des employeurs (UTICA) et l'organisation des travailleurs (UGTT) préconise, entre autres, la mise en place d'une caisse d'assurance pour perte d'emploi.

La plupart des interviewés soumettent l'idée à l'évaluateur que la problématique du projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » s'inscrit parfaitement dans les priorités de l'état tunisien, tout en insistant que la promotion du dialogue social est une exigence de la transition démocratique en Tunisie.

Ceci est conforté, souvent lors des entretiens de la mission d'évaluation, les discussions glissent souvent sur plusieurs mesures qui ont été prises pour la promotion du dialogue social par la création d'une institution « Conseil National de Dialogue Social » en 2018 pour faciliter les échanges entre le gouvernement, les employeurs et les salariés. Le CNDS, dont l'instauration est un résultat substantiel du contrat social conclu en 2013, apporte une contribution importante à la stabilisation socioéconomique de la Tunisie.

Quant au **Plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie** est conçu autour de trois axes stratégiques : Gouvernance démocratique, Modèle économique, inclusif, durable et résilient, **protections sociales** d'accès équitable aux services sociaux de qualité. Un objectif a été fixé que 'Les groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques jouissent d'une protection sociale et juridique conforme aux engagements purs par la Tunisie dans le cadre ses conventions et traités internationaux des droits de l'homme et de l'Egalité Genre¹.

4.2.2 Cohérence et complémentarité avec d'autres programmes et projets du BIT et d'autres institutions de développement dans le pays.

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » est en cohérence et en complémentarité avec le projet « **Appui à l'administration de travail, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie (TUN/20-03/DEU)** » financé par la Norvège et mis en œuvre par le BIT Tunis (même équipe).

Le dialogue social et la protection sociale étant des axes transversaux et prioritaires de l'Agenda du Travail Décent (OIT), les objectifs de ce projets sont en cohérence avec d'autres programmes et projets de coopération dans le bureau (projets de migration, de promotion des Normes Internationales du Travail, de promotion du Travail décent..).

¹Plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie- 2015-2019 - Effet 3 de l'axe stratégique de protection sociale.

De même, les outcomes/ outputs de ce projet ont été réalisés en coordination avec le projet « **Alliance pour la croissance économique et pour l'emploi, ACE/ Dialogue social** », mandaté par le BMZ mis en œuvre par la GIZ (TUN/20-03/DEU)

Le Projet a eu aussi, un appui pour l'organisation d'un atelier de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement, 2019 tenu en collaboration avec l'UGTT. Cet appui est fourni conjointement avec le projet AFERE (BIT Tunis) dans le cadre de la collaboration intra-OIT.

Aussi, le Projet vient en cohérence avec le programme PPTD Tunisie qui est conçu autour de trois axes stratégiques : Gouvernance démocratique, Modèle économique, inclusif, durable et résilient, protection sociale d'accès équitable aux services sociaux de qualité. Un objectif a été fixé que "Les groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques jouissent d'une protection sociale et juridique conforme aux engagements purs par la Tunisie dans le cadre ses conventions et traités internationaux des droits de l'homme. Dans ce contexte, la Tunisie a développé, selon un processus tripartite et participatif, un projet de loi« Fond Perte Emploi ». Cette loi constitue le cadre national de référence pour la lutte contre le chômage de ceux qui ont perdu leur emploi sans le vouloir.

Toutefois, certains interviewés, notamment l'UTICA, voient que ses projets viennent avec des objectifs figés sans aucune concertation avec les concernés et qui répondent aux attentes des bailleurs de fonds. Devant cette situation et pour plus de crédibilité, le BIT et les bailleurs de fonds doivent planifier et/ou programmer des projets qui répondent à des requêtes formulées par les pays concernés et qui lui ont été transmises pour un appui technique et financier.

Ainsi, le projet apparaît pertinent car les moyens et activités déployées sont en adéquation avec le contexte de nécessité d'amélioration des services publics dans les domaines du dialogue sociale par un appui logistique très important pour le CNDS, le renforcement des capacités des membres des cinq comités du CNDS et des partenaires sociaux et du gouvernement pour une meilleure gouvernance et la protection des droits des travailleurs par une étude sur le fonds perte d'emploi permettant aux mandants de préparer un projet de loi pour le FPE.

4.3 EFFICACITE DU PROJET

4.3.1 DEGRE D'ATTEINTE DES RESULTATS

L'analyse des principaux résultats mène à la conclusion que le projet s'est montré très efficace par rapport à la réponse aux défis liés particulièrement à la crise sanitaire au prix d'une crise économique sans précédent. Il a été également efficace en termes de renforcement des capacités des mandants.

A la date de l'évaluation, l'efficacité a donc été analysée sur la base des données secondaires, des documents de formulation du projet, des rapports d'activités périodiques. Les informations ont été triangulées au cours des entretiens avec les différents mandants, l'équipe BIT du projet.

A travers les entretiens et les rapports d'activités, l'évaluateur a pu vérifier les activités menées dans le cadre du premier axe ont pu renforcer les outils de gouvernance du CNDS ainsi que les capacités de son personnel et de ses membres. Elles ont également permis de mettre en place l'esquisse d'une stratégie de communication et un plan opérationnel pour sa mise en œuvre. Le projet a permis de consolider la documentation au sein du Conseil qui sera utile et efficace pour les travaux des

commissions techniques. Ainsi, ces activités ont permis d'atteindre efficacement les objectifs du premier axe du projet.

De même pour le second axe, les activités liées à la conduite et productions des différents aspects de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un fond perte emplois (aspects actuariel, administratif, juridique..) ont été efficacement menées en conformité aux objectifs du projet.

Des activités autour de la coordination et les concertations autour du prochain mécanisme assurance perte emplois ont été menées auprès de certains partenaires du projet également

Globalement l'objectif général du projet semble être atteint à la fin du projet. Les retards observés dans la mise en œuvre de certaines activités du projet sont dus essentiellement aux arrêts d'activités suite à l'instauration par le gouvernement des mesures de distanciation sociales liées au Covid-19.

L'analyse de l'efficacité est décrite par résultats du projet dans le tableau suivant :

Tableau 1: Niveau de réalisation des produits

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
Résultat 1 : Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés			
Produit.1.1. La gouvernance et la communication sur le CNDS et ses travaux sont renforcés.	La procédure d'acquisition du matériel pour l'amélioration du fonctionnement du CNDS et de ses commissions techniques est finalisée à 100% d'ici fin projet	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de l'acquisition de tout l'équipement (hardware) pour les deux systèmes (vote électronique mobile de l'Assemblée et Gestion électronique des Documents- GED) est finalisée à 100% (aout 2021) - Développement du logiciel du vote électronique mobile adapté aux besoins du CNDS finalisé à 100% (septembre 2021) - Développement du logiciel de la GED adapté aux besoins du CNDS finalisé à 100% (janvier 2022) 	Réalisé 100%
	Un plan de communication sur le CNDS est finalisé et validé d'ici fin projet	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie et un plan opérationnel de communication pour le CNDS sont élaborés, finalisés et validés par le CNDS et le BIT (septembre 2021) 	Réalisé 100%
Produit.1.2. Les compétences des membres du CNDS et de son personnel sont améliorées.	Au moins 3 ateliers techniques sont tenus d'ici fin projet	Une série de 6 sessions de formation introductive sur les « Normes Internationales de Travail » a été organisée au profit des 6 commissions techniques du CNDS ainsi qu'à son personnel. Un appui pour l'organisation d'un atelier de sensibilisation sur la Convention C190 sur la violence et le harcèlement, 2019 tenu en collaboration avec l'UGTT. Cet appui est fourni conjointement avec le projet AFERE (BIT Tunis) dans le cadre de la collaboration intra-OIT.	Réalisé 100%
	Au moins 2 formations en ligne sont suivies d'ici fin projet	<ul style="list-style-type: none"> - Une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats – GAR a été organisée au profit de du personnel du CNDS et des cadres du MAS a été organisée (en présentiel) - Une formation sur « Passeport pour le développement managérial basé sur la méthode Agile et leadership en période 	Réalisé 100%

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
		de crises » au profit du CNDS et du MAS (non finalisée)	
Produit.1.3 Des études et analyses dans le domaine de compétences des commissions techniques sont conduites et exploitées dans le cadre du dialogue social tripartite.	Au-moins une étude sollicitée par le CNDS est menée d'ici fin projet	<p>Les thématiques des études proposées par le CNDS doivent être validées par le bureau du Conseil, qui ne s'est pas réuni durant la vie du projet (en raison de la situations sanitaire et des évolutions du contexte national politique).</p> <p>Sur la base des thématiques discutées, des spécialités de chaque commission technique et des questions émergentes en matière de travail, le projet DS- GIZ a procédé à la sélection et l'impression d'une panoplie d'ouvrages, diagnostics et études produits par l'OIT et les a doté au CNDS pour renforcer les capacités des commissions.</p> <p>De même, le projet a aménager entièrement un espace bibliothèque au sein du CNDS pour y abriter les études octroyées et celles qui seront conduites dans l'avenir par les différents projets du BIT en Tunisie. Cetet bibliothèque a été baptisée (Organisation Internationale de Travail)</p>	Réalisé à 100% ²
Résultat 2 : Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi			
Produit.2.1. Une étude de faisabilité sur les scénarii possibles est menée et exploitée	1 ou 2 scénarii sont arrêtés par les partenaires tripartites d'ici fin projet	Lancement de l'étude de faisabilité sur les scénarii possibles pour la mise en place d'un système d'assurance contre la perte d'emplois	Réalisé à 95% ³
	Projections actuarielles et estimation des coûts sur la base des scénarios sont identifiés d'ici ...	La collecte des données macro-économiques et sociales est en cours pour documenter le modèle actuariel	
	Le rapport de l'étude de faisabilité est finalisé et présenté aux	Finalisation de la procédure de contractualisation avec cinq consultants (4 experts internationaux et un expert national) qui	

²L'activité d'aménagement de la bibliothèque, son équipement et l'impression et octroi des études et ouvrages de l'OIT est réalisée à 100%

³Reste la validation finale des mandants nationaux/ validation OIT finalisée

Activités programmées	Indicateurs	Réalizations	Statut/écart
	partenaires tripartites pour discussions et validé d'ici fin projet	travailleront conjointement pour la production du rapport de l'étude de faisabilité couvrant les aspects financiers, actuariels, normatifs et en lien avec les avancées des partenaires sociaux dans le cadre du Comité technique tripartite (CoTech) FPE <u>Rapport final regroupant tous les scénarii proposés et l'évaluation de leurs coûts a été élaboré, finalisé et validé par le BIT. Il a été soumis pour la validation finale des partenaires nationaux.</u>	
Produit.2.2. Un projet de loi sur le fonds perte d'emploi est finalisé	Au moins xxx réunions d'échanges avec les partenaires dans le cadre du processus de rédaction du projet de loi sont organisées d'ici fin projet Au moins 3 évènements sur la coordination entre les structures du FPE sont réalisés d'ici fin projet	<ul style="list-style-type: none"> - Les discussions tripartites autour du projet de loi au niveau national sont en suspens durant la vie du projet. (la finalisation de l'étude de faisabilité pourra constituer la base et faciliter les échanges autour de ce projet de loi). - Une session de formation sur « Le renforcement des capacités en matière de communication interinstitutionnelle et interpersonnelle » au profit des cadres supérieurs et décideurs de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, de l'inspection du travail et des structures de l'insertion professionnelle a été organisée pour préparer la coordination entre ces structures piliers (proposées) du FPE. - Des journées de réflexion autour de la vision du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle sur le FPE ont été organisées (03 journées au profit des cadres au niveau régional/central/ institutions sous tutelle) 	Réalisé à 80%

Lorsqu'on considère les produits prévus dans le détail et sans pondération, 71,41% d'entre eux ont été exécutés à 100% pour le résultat 1 «Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés », avec un pic de 95% pour certains produits du résultat2 « Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi». Ces produits ont permis d'obtenir des résultats probants comme le développement du logiciel du vote électronique mobile, le développement du logiciel de la GED adaptés aux besoins du CNDS, l'acquisition de tout l'équipement (hardware) pour les deux systèmes (vote électronique mobile de l'Assemblée et Gestion électronique des Documents- GED), la disponibilité de rapports d'études (Rapport final regroupant tous les scénarii proposés et l'évaluation de leurs coûts), Une stratégie et un plan opérationnel de communication pour le CNDS sont élaborés, les capacités renforcées des partenaires sur plusieurs thématiques « communication interinstitutionnelle et interpersonnelle », « Normes Internationales de Travail » et une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats- GARet la mise à disposition d'experts au bénéfice des mandants. Les produits qui sont en cours de réalisation sont aussi importants du point de vue stratégique. Le taux d'exécution physique actuel du projet dans sa totalité est presque de 95%.

On note des retards dans certains produits du résultat 2. Pour faire face à cette situation critique, le projet a été rendu possible par le renforcement de l'équipe projet par un appui par plusieurs autres compétences telles qu'une assistance technique du BIT, et des experts internationaux et nationaux. Ceci a pu faire avancer certaines des activités en parallèle. Cependant, nous pouvons citer à titre d'exemple quelques produits que le projet devait faire plus d'effort pour les finir avant la fin du projet:(i) la validation de l'étude de faisabilité sur les scénarii possibles; (ii) le projet de loi sur le fonds perte d'emploi.

4.3.2EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION

Le projet Dialogue Social et Protection Sociale en Tunisie » financé par la GIZ n'a pas été mis en œuvre dans le cadre classique d'un Copil tripartite de par la spécificité de sa période, de son format (un grant agreement) et la nature de ses actions arrêtées conjointement avec le donateur.

De plus, étant l'existence préalable du projet « Alliance pour la croissance économique et pour l'emploi, ACE/ **Dialogue social** », mandaté par le BMZ mis en œuvre par la GIZ (notre donateur) et le lancement du projet « Appui à l'administration de travail, au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » financé par la Norvège et mis en œuvre également par le BIT (même équipe que le projet DS-GIZ

Ainsi, le projet a été mis en œuvre en respect total au principe du tripartisme comme suit :

- Axe **Dialogue Social** : mise en œuvre directe avec le CNDS, principal partenaire, dont la composition est tripartite ; les réunions n'ont pas été périodiques mais plutôt liées à la planification, préparation, mise en œuvre et après suivi des activités réalisées au profit du Conseil. (Plus de 10 réunions en 2021 entre présentiel et virtuel)
- Axe **protection sociale** : mise en œuvre dans le cadre du CoTech « Fonds Perte Emploi » dont la composition est tripartite (CoTech créé dans le cadre du projet Alliance susmentionné)

En sa qualité de partenaire de mise en œuvre du Projet, le BIT coordonne avec les différents partenaires responsables de l'assistance technique apportée au pays. Toutes les activités et les missions sont mises en œuvre par le BIT après concertation et validation du partenaire technique concerné. Des lettres d'accord sont par ailleurs signées entre les partenaires techniques et le BIT en vue de souligner l'appui que cette dernière pourra apporter dans le cadre de cet exercice.

Afin d'assurer une harmonisation dans le travail du BIT et partenaires ainsi qu'une appropriation et une plus grande efficacité dans la gestion des processus de changement, une unité de gestion opérationnelle (conseillère technique principale et assistant administratif/financier) est mise en place. Elle a pour rôle principale d'assurer l'exécution efficace des activités prévues par le projet d'une part et appuyer le dialogue social et renforcer les capacités des institutions nationales en matière de protection sociale d'autre part.

La ligne directrice sur laquelle s'appuie l'implémentation des différentes activités au niveau du projet repose sur une approche participative et inclusive des différents partenaires institutionnels.

a) L'équipe du projet

Depuis son commencement en octobre 2020, le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » n'est pas doté de structure de coordination ni de comité de pilotage et ceci jusqu'au avril 2021 où il y a eu recrutement d'une conseillère technique suivi par celui d'un assistant administratif et financier en juin 2021.

La coordonnatrice avait pour mission de gérer les activités du projet, d'assurer l'organisation et le suivi des activités et de s'occuper des relations avec les institutions de l'Etat, les autres parties prenantes et le bailleur de fonds (GIZ). Elle travaille pour le projet à plein temps avec l'appui d'un assistant administratif et financier.

Toutefois, cette équipe de gestion du projet a permis, quand même, une bonne gestion du projet. Elle a également permis que le management du projet soit mené dans les règles de l'art : documentation, diffusion, transparence, implication et prise en compte des observations, ce qui a favorisé le partage des connaissances par le biais d'ateliers, notamment, et par le partage des rapports des experts.

b) Coordination avec le BIT

L'équipe du projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » travaille sous la supervision du Bureau BIT à Alger . Au niveau technique, l'équipe du projet reporte et demande une assistance à la directrice du bureau de l'OIT d'Alger, au bureau du Caire qui dispose d'un spécialiste/backstoppeur « Protection sociale » ainsi qu'à l'unité DIALOGUE-Genève. Le Département de Protection Sociale (SOCPRO) a fourni un support technique considérable au niveau de la mise en place de formations et de missions d'étude.

Au niveau financier, l'équipe du projet travaille sous la supervision de la direction du bureau de l'OIT d'Alger.

Cette supervision par des organismes trop nombreux représente parfois un inconvénient pour l'équipe du projet et pouvant mener à des confusions quant au parcours à suivre sur certaines activités.

c) Coordination avec le bailleur du fond

Outre son siège en Allemagne, l'agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ), dispose de représentant en Tunisie. En principe, l'équipe du projet est censée faire des rapports annuels à l'agence sur ses activités du projet via le bureau de l'agence censé exclusivement la représenter et ceci à travers le bureau BIT Alger conformément aux procédures de l'OIT (sélection des prestataires des services les moins disant généralement avec les meilleurs rapports qualité/ coût).

Il y a un échange d'emails de coordination et de lettres avec le bailleur de fonds à chaque fois où la nature de l'activité ou l'action le nécessite, notamment les échanges lors des 2 demandes officielles d'extension de la durée du projet ainsi que le rapport de suivi mi-parcours.

De même, des échanges sur teams, par téléphones, des réunions informelles sont régulièrement tenus pour coordonner les interventions des 2 équipes (projet BIT et projet GIZ) au profit des mêmes partenaires nationaux afin d'éviter les doublons et renforcer la qualité de l'appui fourni aux partenaires

Les consultants et les formateurs

Pour la mise en place des différentes formations, études et ateliers de travail le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a eu recours à différents experts et consultants. Selon les thèmes abordés et tout dépendant de la disponibilité d'une expertise nationale, il y a eu recours à des intervenants internationaux ou nationaux.

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a eu recours à 8 consultants nationaux et 6 experts internationaux au cours du déroulement du projet pour la dispense des formations et des études. Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a également mobilisé de l'expertise interne, via le recours aux spécialistes techniques du BIT tout au long du développement des activités. Particulièrement, deux spécialistes dialogue social de l'unité Dialogue-Genève et de l'unité protection sociale du Caire.

a) Approche participative, création de partenariats.

Le projet a eu pour objectif d'accompagner les partenaires sociaux tripartites : Gouvernement, Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) et Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) dans la consolidation des bases du dialogue social en tant qu'outil essentiel pour conduire et mener à bien les réformes structurelles dans un contexte socio-économique national fragile et ceci afin d'obtenir un effet maximum : sur les administrations, sur les institutions chargées de l'emploi et du développement social, mais aussi sur les syndicats et au niveau de la société civile.

Le projet a développé une démarche participative permettant l'implication de toutes les parties prenantes et a utilisé un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques qui ont permis d'une part de répondre aux priorités de l'Etat, et d'autre part d'être utilisables par les partenaires (Une étude de faisabilité sur les scénarii possibles sur le fonds perte d'emploi). Des enseignements peuvent être tirés de cette approche, ce qui induit :

- Qu'un effort significatif ait été fait pour promouvoir un climat constructif de communication et d'échanges entre les différents partenaires du projet : création d'espace favorable de communication et d'échanges ;
- Que ces acquis et l'efficacité de ces pratiques ont été structurées et visibles auprès de toutes les parties prenantes ;
- Harmonisation de la compréhension des différentes nomenclatures utilisées par les différentes structures au niveau concept « Dialogue sociale et Protection sociale ».

Tableau 2:Parties prenantes au projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie »

	Organisations	Rôle dans le projet
Partenaire(s) technique (s) et financier	- GIZ	- Finance le Projet
	- BIT	- Gère le projet
Chef de fil de la mise en œuvre des activités projets	- CNDS pour le volet Dialogue Social - CoTech FPE (créé sous le projet « Alliance Dialogue Social » mis en œuvre par la GIZ)	- Encadrent et suivent le projet - Appui à la mise en œuvre - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Acteurs au niveau structures publiques	- CNDS - MAS (et CNSS sous tutelle) - MEFP	- Mettent en œuvre les activités du projet - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action
Acteurs au niveau organisations patronales et syndicales	- UGTT-UTICA	- Mettent en œuvre les activités du projet - Suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans d'action

f) Mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés par le projet incluent :

- Un cadre logique conçu lors de la conception du projet en 2020. Le cadre inclut certains indicateurs pour le suivi des activités du projet (Voir Tableau n°1 : Niveau de réalisation des produits)
- Les rapports qui utilisent le modèle standard du rapport annuel du BIT lors des exercices de révision budgétaire mi-parcours et fin d'année,
- Les comptes rendus des réunions ;
- Les emails périodiques entre la cheffe du projet et le Bureau d'Alger sur des mises au point sur l'état d'avancement du projet, les obstacles et solutions proposées ;
- Les rapports des activités de formation et des ateliers de travail. Ce sont des rapports qui avaient été préparés par les formateurs sans utiliser un format standard.

g) Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles

On note ces principaux problèmes qui ont fait obstacle à l'exécution des activités et à la réalisation des résultats tel que prévu dans le cadre du plan d'action du projet et conformément au budget alloué :

- La conjoncture sanitaire représente un véritable défi en Tunisie, étant l'évolution toujours inquiétante de la propagation du virus Covid-19 et la modestie de l'avancement de la campagne de vaccination au niveau national. Cette situation a impacté énormément les activités de communication et de renforcement de capacités en présentiel (ateliers et séminaires et formations), le processus d'acquisition du matériel (chaines d'approvisionnement internationales retardées) et les voyages d'étude (annulation d'un voyage d'étude prévu sous le résultat 2). La solution était de mettre l'accent sur les activités qui peuvent se tenir virtuellement (formations en ligne notamment) ou d'une manière hybride

quand la situation sanitaire le permet.

- Le climat politique, changements ministériels et au sein des administrations concernées par le projet, et social national présentent certains changements qui requièrent une attention particulière. Coordonner avec les experts techniques représentant les départements concernés de l'UGTT et de l'UTICA était bénéfique pour continuer à avancer la mise en œuvre du projet.
- Selon les prospections faites auprès des fournisseurs, une estimation initiale inadaptée des coûts relatifs à la première activité du produit 1 relatif au renforcement de la gouvernance du CNDS, ce qui a nécessité une révision de certaines lignes budgétaires pour répondre à ce besoin considéré comme prioritaire par le partenaire national et ça a induit un retard dans la réalisation de ce produit.
- On dénote un certain décalage entre la date du début du projet et les dates de prises de fonctions de l'équipe de projet (date du lancement octobre 2020, date de prises de fonctions : avril et juin 2021)

L'équipe du projet a essayé d'adapter ses objectifs et surtout son plan d'action pour palier à ces contraintes en collaboration étroite avec ses partenaires et son donateur (qui a été flexible et coopératif) et ce en négociant et assurant d'abord 2 extensions successives de la durée du projet pour compenser les périodes de confinement et d'interdiction de déplacement (prolongation d'abord d'un mois, après jusqu'au 31 janvier 2022 au lieu du 31 août 2021 initialement). De plus, le projet a œuvré à répondre aux besoins de ses partenaires (notamment CNDS) en matière d'expertise internationale (échanges avec les spécialistes de Genève par exemple) à travers les réunions en ligne, à travers l'octroi des études, diagnostics, guides pratiques...sur les thématiques qui ne pouvaient pas être satisfaites par des échanges de visites.

h) Visibilité et communication

Le projet accorde une attention particulière pour communiquer sur sa logique d'intervention et sur les événements importants, notamment par la publication de son plan de travail, les comptes rendus des réunions, les rapports de formation.

Chaque activité de renforcement de capacité a été suivie d'une couverture médiatique (article) au site officiel de l'OIT et partagés par les sites/ pages des partenaires nationaux. (Ci- après liens des articles). Tous les partenaires nationaux concernés par ces activités de formation / sensibilisation ont été conviés à y prendre part par le partenaire lead de l'action selon la nature de cette activité (en binôme ou tripartite)

- Fiche projet publiée sur le site officiel de l'OIT : https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_821103/lang--fr/index.htm;
- Couverture médiatique de l'atelier sur la communication interinstitutionnelle : https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_821273/lang--fr/index.htm
- Couverture médiatique de l'atelier NIT : Directement via : https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_820374/lang--fr/index.htm
- Sur la [page d'accueil](#) de l'espace Web OIT
- Sur la page Tunisie < rubrique « quoi de neuf » : <https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/lang--fr/index.htm>

- Couverture médiatique de l'atelier GAR : https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/WCMS_818920/lang--fr/index.htm

Cependant, certains partenaires déclarent qu'ils ne sont pas au courant de la mise en œuvre de certaines activités, notamment au niveau formation, ce qui explique la non-participation de ses organisations à ses événements.

Une charte visuelle propre au projet a également été développée en respect aux règles internes de l'OIT en la matière. De même, des articles et supports de communication pour renforcer la visibilité du projet auprès des partenaires : des roll-ups (arabe et français), des agendas, stylos, flash-discs, sacs personnalisés

4.4 EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES

4.4.1 Budget et financement du projet

Le projet a été conçu pour une période de 12 mois. Un budget de **557802,23 dollars** a été alloué au projet financé par la coopération Technique Allemande « GIZ ». Il a officiellement été lancé en octobre 2020.

Le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile, en prenant en considération le fait que ses bénéfices et ses effets sont plutôt non-monétaires. Cependant par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement est important et c'est un placement dans l'avenir ou la rente du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

Toutefois, l'efficacité s'apprécie en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources, du bon usage de ces ressources. L'efficacité suppose l'adaptation des moyens et activités aux réalités et résultats à atteindre. Quelle est la rationalité de la réalisation des résultats escomptés et quelle est l'efficacité dans l'utilisation des moyens mis en œuvre ?

Au 31 janvier 2022, le taux de décaissement par résultat varie de 80% à 87%. Ainsi, en 2021/2022, les trois quarts des dépenses du projet ont été consommés, ce qui montre une promptitude à la réalisation des activités et une volonté de boucler ces activités à temps.

Tableau 3:Suivi budget Projet /Résultat (en dollars)

Résultats	2020		2021		2022		Total général	
	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé
Résultat 1 : Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés	0,00	0,00	171642,96	171592,97	85475,57	28905,09	257118,53	200498,06
Résultat 2 : Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi	0,00	0,00	86627,97	86627,97	46881,26	29167,83	133509,23	115795,80
Résultat 6 : Project Management & Oversight	3955,00	3955,00	81891,47	81766,78	17156,00	10513,60	103002,47	96235,38
Total général	3 955,00	3 955,00	384 924,68	384 700,37	168 922,55	87 996,24	557 802,23	476 701,24

Source : Unité de gestion du projet, 2022

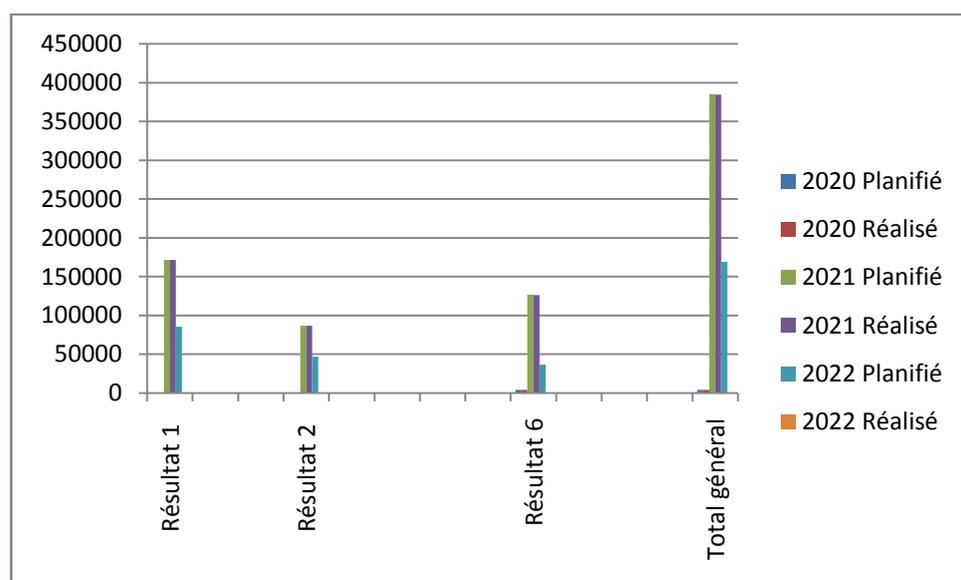


Figure 1 : Evolution des dépenses par Résultat

Les objectifs ciblés sont en processus d'être atteints et le taux de décaissement est presque à 85,46 %. En effet, au 31 janvier 2022, ce taux de réalisation physique des activités a atteint les 95%. Ainsi, le taux d'exécution financière est un indicateur pertinent de l'efficacité lorsqu'on le lie au taux d'exécution physique (95% en fin janvier 2022). C'est une performance remarquable. Cette situation a été confirmée par ce propos du bailleur « GIZ » « *La contribution GIZ a été bien utilisée dans le but de réaliser les objectifs et produits du projet* ». Ainsi, on peut dire que le budget est utilisé de façon efficiente.

Le projet a fonctionné avec des ressources humaines qui sont recrutées après 7 à 9 mois du démarrage du projet, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement de la coordinatrice et l'assistant administratif et financier. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

4.4.2 Distribution des dépenses

Il est à noter qu'entre 2020 et 2022, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a été de 33,56% de dépenses de personnel et 66,43% de dépenses opérationnelles (tableau 3 ci-dessus). Donc, les dépenses personnelles se sont révélées correctes par rapport au taux habituels pour les projets de développement (entre 30-35%).

4.4.3 Efficacité de délivrance à temps.

En termes de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré les retards du début et le contexte COVID-19, a pu réaliser la plupart des produits prévus dans le document de projet. Ceci a été rendu possible par le renforcement de l'équipe projet par un appui par plusieurs autres compétences telles qu'une assistance technique du BIT, et des experts internationaux et nationaux. Ceci a pu faire avancer certaines des activités.

Cependant, la complexité des procédures du BIT engendre parfois des délais de réponse très longs qui peuvent entraver le déroulement des activités, notamment en relation avec les agendas des hauts responsables institutionnels du pays.

4.5 ORIENTATION VERS L'IMPACT ET LA DURABILITE

A ce jour, les impacts réels du projet sur les différents résultats sont difficiles à évaluer car ces processus en sont à leur début compte tenu des retards pris dans le démarrage effectif du programme et des difficultés rencontrées pour mettre en place et opérationnaliser tous les arrangements et mécanismes institutionnels prévus par le projet.

Selon les différentes personnes interviewées, plusieurs facteurs expliquent cette situation globale assez largement constatée, à savoir : (i) l'instabilité gouvernementale, (ii) le retard accusé dans la mise en œuvre de certaines réformes fondamentales (la stratégie nationale de l'emploi par exemple, le fonctionnement effectif du CNDS qui est gelé depuis 2020), et (iii) de l'insuffisance de coordination des différents membres des mandants.

Toutefois, il est intéressant de mentionner que le projet, jusqu'à présent, a généré certains bénéfices /impacts institutionnels, que sont la base pour impacts sociaux dans les bénéficiaires finaux du projet, concernant principalement :

- ✓ **Impact en termes de renforcement des capacités :** Les formations dispensées, constituant l'un des volets les plus importants de ce programme ont permis de consolider les connaissances de base des apprenants et de développer à des niveaux divers, les performances et les capacités techniques et de management de toutes les structures et institutions ciblées par le projet. Ceci a induit l'éclosion d'un pool notable d'agents de développement, de conseiller, de coachs et de formateurs à même d'intervenir convenablement dans leur espace communautaire, de perdurer les acquis de l'action et d'asseoir une gouvernance locale améliorée.
- ✓ **Impact au niveau gouvernance du CNDS :**

Le projet a mis l'accent sur les actions pérennes et permanentes en matière de renforcement de gouvernance, de la communication et de la documentation du CNDS : une durabilité des actions est garantie.

Les actions en matière de protection seront durables dans le cadre du Cotech FPE qui va poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet. L'étude produite par le projet sur la faisabilité d'un FPE permettra

de créer la base aux discussions sur le projet de loi y afférent et qui donnera vie à ce mécanisme tripartite prévu dans le contrat social : c'est la durabilité que ce projet vise à travers son action d'étude.

Plusieurs situations militent en faveur de la pérennité :

Les mécanismes permettant de pérenniser les acquis relèvent pour l'instant **d'un transfert de connaissances effectif** selon les compétences des types d'acteurs qui prennent part au projet. Ainsi les acteurs interrogés, aussi bien les organisations syndicales et patronales, les agents des différents secteurs administratifs (emploi, CNSS, affaires sociales, etc...) se révèlent généralement positifs quant à l'appropriation du projet hormis en ce qui concerne les éléments de connaissance délivrés lors des temps de formation/ateliers.

Au-delà du transfert de connaissance, il s'agit aussi de développer un «état mental» pour que les mandants aient les réflexes de comportements inclusifs en matière de gouvernance démocratique du dialogue social.

Le principal facteur favorisant la durabilité des processus de projet concerne **le renforcement des capacités des acteurs**, par le biais entre autre d'activités adaptées à leurs besoins et à leur expérience par la tenue de plusieurs sessions de formation dans des thèmes liés ou connexes à la bonne gouvernance du dialogue sociale et la protection sociale au profit d'institutions et organisations susceptible de mettre en application les connaissances et aptitudes acquises au-delà de la durée du projet.

Les mécanismes de pérennisation à l'heure actuelle semblent entièrement dépendants d'un **financement** externe et il est donc difficile de conclure à la durabilité du projet par-delà la fenêtre existante de financement GIZ. L'évaluation conclut que la durabilité passe par l'intégration, et si besoin est le financement public, des processus de participation citoyenne et de transparence des autorités locales.

Finalement, comme la pérennisation des acquis se réalise par leur **ancrage dans le tissu civique**, et comme l'évaluation montre que ce sont les préoccupations propres des structures administratives, des organisations syndicales et patronales qui suscitent un intérêt voire un engagement réel dans les processus de gouvernance du dialogue social et de la protection sociale, leurs préoccupations devraient dicter le choix stratégique au niveau cette thématique de protection sociale plutôt que le contraire. De plus, et pour que les acquis soient pérennisés, il est nécessaire de reconnaître et d'accélérer la naissance de la loi relative à la mise en place d'un Fonds Perte d'Emploi « FPE ». **Cette dimension a été prise en considération par l'approche du projet au niveau Résultat 2.**

La durabilité a aussi été renforcée par la liaison du projet à d'autres initiatives existantes dans les domaines du dialogue social et de la protection sociale, mises en œuvre par le BIT et d'autres agences spécialisées (exemple GIZ).

4.6 GENRE ET NON DISCRIMINATIONS

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par le projet au niveau des différentes actions de formation Cela s'est concrétisé par une participation importante des différentes institutions tripartites et autres, avec un taux atteignant environ 34,34% du total des bénéficiaires des activités de renforcement de capacité. Il y a eu 10 femmes sur les 21 participants (47,61%) au premier parcours de formation sur « la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) » au profit des cadres du Conseil National du Dialogue Social et des autres départements du ministère des affaires sociales. 12 femmes sur les 40 participants (30%) au deuxième parcours de formation sur « la communication interinstitutionnelle et interpersonnelle » pour les cadres de la Caisse Nationale de

Sécurité Sociale « CNSS », animé par le Bureau THCOM durant la période du 21 au 25 septembre 2021 et 29 femmes sur 64 participants (45,31%) au parcours de formation sur « les Normes Internationales du Travail » destiné aux cinq commissions permanentes du CNDS, réalisé durant la période du 13 au 25 septembre.

Par ailleurs, une remarque doit être suscitée concernant le fait que la parité hommes/femmes n'a pas été bien reflétée dans les documents, rapports du projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie ».

4.7 DIMENSIONS TRANSVERSALES

4.7.1 PERFORMANCE EN TERMES DE TRIPARTISME ET DIALOGUE SOCIAL.

L'une des réussites du projet réside dans son approche tripartite. L'équipe du projet s'est engagée et a bien réussi à appuyer le tripartisme en adoptant une approche consistant à travailler avec des points focaux au niveau de chaque entité tripartite intervenante. Tous les événements de formation et d'études et d'activités du projet ont été organisés et exécutés sous tripartisme.

Cependant le projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », et malgré la multitude des représentations des intervenants, a réussi à les amener à travailler ensemble et ceci par les différents événements et formations. Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a bien pris soin de les exécuter sous l'angle tripartite créant ainsi à travers ces événements un espace d'échange et de communication favorable.

Il faut également prendre en considération le fait que les ateliers exécutés par le projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » rassemblant des représentants tripartites ont été une excellente approche pour le renforcement du tripartisme.

V. CONCLUSION

La mission d'Evaluation a ressenti une parfaite motivation de l'équipe à tous les niveaux et une parfaite cohésion entre l'équipe de gestion du projet, les services étatiques, les partenaires sociaux (UGTT, UTICA). Il est certain que cette entente a été un facteur de réussite du projet quant à l'atteinte de son objectif. Au terme des 16 mois d'exécution du projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », les résultats sont visibles malgré les retards accusés dans sa mise en œuvre d'une part et la situation sanitaire Covid-19 d'autre part.

Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique .

Le projet a pu faire bénéficier les institutions nationales de l'expertise et des outils de l'OIT pour approcher et traiter des sujets / questions relatives au monde du travail (notamment en matière de NIT/ études et recherches en lien avec l'avenir du travail et les nouvelles formes des relations professionnelles à l'instar du télétravail/ outils actuariels pour l'estimation et l'évaluation des coûts des différents scénarii du FPE en-cours de discussions tripartites..)

Le projet a également pu faire bénéficier les partenaires nationaux du réseau important des experts nationaux et internationaux externes pour la conduite des activités de renforcement de capacités techniques et en soft skills.

Pertinence

Le projet apporte un appui à la réalisation des priorités des partenaires sociaux tripartites telles que prévues par le contrat social et le PPTD (Programme Pays du Travail Décent) relatif à la Tunisie (2017-2022), notamment en ce qui concerne :

- La consolidation de l'institutionnalisation du dialogue social et Tunisie : via l'appui à l'opérationnalisation du CNDS et renforcement de ses capacités organisationnelles et techniques ;
- L'accompagnement des partenaires pour la mise en place d'un Fonds Perte d'Emplois pour les travailleurs ayant perdu leurs emplois pour des raisons économiques et involontaires...

Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent

Efficacité

Les activités envisagées ont été mises en place avec beaucoup de contraintes et retards liés principalement à la situation sanitaire qui a d'abord retardé la mise en place de l'équipe du projet (avril et juin 2021 alors que le projet la date du lancement du projet est septembre 2020), puis entravé la réalisation normale de différentes activités (annulation d'un voyage d'étude prévu sous l'outcome 2 initialement étant les obstacles procéduraux, lenteur de l'acquisition de l'équipement informatique, difficultés d'organisation d'ateliers et réunions en présentiel ..). Ceci étant, les activités ont été bien adaptées au contexte en étroite collaboration avec les partenaires ce qui a permis d'atteindre les résultats escomptés en grande partie.

En dehors de la qualité technique et de l'impact réel du projet, la mission d'évaluation a noté toutefois quelques faiblesses liées à la mise en œuvre du produit 1.3 et ceci à cause de la non tenue de la réunion du bureau de Conseil, qui ne s'est pas réuni durant la vie du projet (en raison de la situations sanitaire et des évolutions du contexte national politique), pour valider les thématiques des études proposées par le CNDS.

Devant cette situation contraignante, le projet DS- GIZ a procédé à la sélection et l'impression d'une panoplie d'ouvrages, diagnostics et études produits par l'OIT et les a doté au CNDS pour renforcer les capacités des commissions.

Efficiences des ressources utilisées

Le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières. Le taux de réalisation financière de 85,46% au 31 janvier 2022 est très satisfaisant.

Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a fonctionné avec des ressources humaines réduites, et cette évaluation est l'occasion de souligner la qualité de l'engagement de l'équipe de gestion du projet. Tous ont déployé de gros efforts pour accroître le réseau de contacts, et fournir aux différents partenaires des outils et informations destinées à faciliter leur travail.

Toutefois le projet a connu des retards dus entre autres à la Covid-19.

Orientations vers l'impact et la durabilité

Pour le volet Dialogue social, le projet a mis l'accent sur les actions pérennes et permanentes en matière de renforcement de gouvernance, de la communication et de la documentation du CNDS : une durabilité des actions est garantie ;

Les actions en matière de protection seront durables dans le cadre du Cotech FPE qui va poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet. L'étude produite par le projet sur la faisabilité d'un FPE permettra de créer la base aux discussions sur le projet de loi y afférent et qui donnera vie à ce mécanisme tripartite prévu le contrat social : c'est la durabilité que ce projet vise à travers son action d'étude.

Des indices de durabilité existent, grâce à la forte implication directe des mandants.

Genre et non-discriminations

Les problématiques du genre et de la non-discrimination ont été prises en compte par le projet au niveau des différentes actions de formation.

Par ailleurs, la présence des femmes a été significative dans la participation des sessions de formation. Pour preuve, 198 personnes ayant bénéficiées de la formation avec le projet, 68 sont des femmes soit 34,34%.

En récapitulatif de tout ce qui de ce qui précède, le projet a pu réussir à mobiliser les différents partenaires autour de cette thématique de dialogue social et protection sociale par :

- Renforcement de gouvernance, de la communication et de la documentation du CNDS,
- Elaboration d'une stratégie et d'un plan opérationnel de communication pour le CNDS
- Renforcement des capacités des différents cadres et agents de l'administration (CNSS, Emploi, MAS) et les partenaires sociaux (UGTT, UTICA) sur différentes (communication, planification GAR, normes internationales du travail.
- Une étude produite par le projet sur la faisabilité d'un FPE permettra de créer la base aux discussions sur le projet de loi y afférent et qui donnera vie à ce mécanisme tripartite prévu dans le contrat social,
- Acquisition de tout l'équipement (hardware) pour les deux systèmes (vote électronique mobile de l'Assemblée et Gestion électronique des Documents- GED)
- Développement du logiciel du vote électronique mobile adapté aux besoins du CNDS
- Développement du logiciel de la GED adapté aux besoins du CNDS
- Aménagement entier d'un espace bibliothèque au sein du CNDS pour y abriter les études octroyées et

VI. LES RECOMMANDATIONS

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, pour l'amélioration de la mise en oeuvre des activités du Projet, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

Recommandation 1 : Le changement de comportement est un travail de tous les instants.

Il n'est pas évident avec un projet de 16 mois, d'impacter durablement le comportement des acteurs concernés. Ce projet a produit des effets qui sont encourageants et qui laissent augurer que les partenaires sociaux et gouvernement vont épouser des comportements et attitudes en faveur du dialogue sociale et de la protection sociale. C'est pourquoi l'évaluation recommande de prolonger le projet de façon à soutenir les initiatives locales pour promouvoir la gouvernance du dialogue social et le renforcement de la protection sociale. A défaut, partager les résultats de cette évaluation à d'autres bailleurs afin de susciter leurs intérêts à s'investir dans la pérennisation des acquis de ce projet.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 2: Le Bureau BIT devrait mettre en place un comité de suivi et de communication pour améliorer en continu le système de données et le partage de l'information. La plupart des

personnes interviewées ont demandé un tel type de comité. Il y a un désir d'implication de la part de ceux-ci.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 3 :

Mieux **rationnaliser le renforcement des capacités**, il s'agit de procéder à une évaluation post formation pour mesurer les premiers impacts des formations effectuées et, partir des résultats de cette évaluation, pour identifier les besoins nouveaux ou complémentaires de formation et affiner les prochains ateliers de formation. En clair, il s'agit d'engager, une réflexion sur la qualité des ressources humaines disponibles au niveau des différentes structures partenaires, sur les effets des formations déjà effectuées et les besoins actuels et futurs de renforcements de capacités (comparaison entre l'offre et la demande de formation) nécessaires à la compréhension, à l'appropriation et à la conduite efficace des activités du projet à venir.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 4 :

Le projet n'a pas de comité de pilotage propre ce qui a provoqué dans certains cas un retard de la mise en œuvre de certaines activités. Il est recommandé pour les projets à venir **renforcer voire construire des mécanismes de coordination entre les ministères, les institutions et les instances tripartites**. Aussi, il devra être dirigé à l'avenir vers davantage d'institutionnalisation de la coordination, vers la création de mécanismes de coordination durables entre ces différentes instances et partenaires nationaux

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
Gouvernements	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 5 :

Pour projets a l'avenir, considérer l'évolution des besoins et des priorités/ attentes des mandants tripartites durant la période séparant l'élaboration du PRODOC et du plan initial (objectifs et produits) et entre le lancement réel du projet (installation de l'équipe chargée de la gestion du projet) afin de mieux adapter le plan d'action et éviter tout retard par la suite (ou réticence/ insatisfaction des partenaires nationaux) et identifier les activités conjointement : prévoir une phase de conception nécessaire.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

Recommandation 6: Améliorer l'écriture logique du projet, pour en faciliter sa mise en oeuvre et favoriser son évaluabilité.

Cette recommandation est ancrée dans la **Pertinence logique du projet** qui montre que la matrice des résultats du projet connaît des limites techniques dans sa partie hypothèses: le document de projet n'a pas identifié des hypothèses. Alors que le projet pourrait rencontrer des obstacles et des risques dans un pays comme la Tunisie où les institutions et l'autorité de l'Etat sont faibles, il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que les recommandations et les changements soient apportés

rapidement à la législation nationale, le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption de ses recommandations soit résolu aussi rapidement.

Adressé à	Priorité	Ressource	temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

VII. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

7.1 LES LECONS APPRISES

Les entretiens avec les intervenants ainsi que la revue documentaire ont permis d'identifier un certain nombre d'enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet « appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie ».

Leçon 1 : Le projet a opéré dans un contexte difficile caractérisé par un climat politique instable et une grande crise économique et sociale d'une part et la situation sanitaire Covid-19 d'autre part. Toutefois, la résilience des intervenants a permis de surmonter les défis, et de ce fait, de gagner la confiance des partenaires, ce qui a contribué à garantir la réalisation de la plupart des activités opérationnelles du projet.

Leçon 2 : L'importance des concertations en amont avec les différents partenaires nationaux autour des objectifs communs, des activités prioritaires à réaliser conjointement et de la nature de l'appui et de l'accompagnement attendu du BIT. L'implication des partenaires le long de tout le processus de la mise en œuvre du projet garantit l'efficacité et la réussite des actions à entreprendre.

Leçon 3 : On peut signaler en outre des leçons que la durée du projet initialement prévue pour 12 mois lors de sa conception (2020) avec 4 mois d'extension en raison des contraintes objectives de promouvoir le dialogue social et le renforcement de la protection sociale par l'appui de la mise en place d'un système d'assurance emploi pour les salariés licenciés pour des raisons économiques ou techniques ou ceux qui ont perdu leur emploi pour des raisons indépendantes de leur volonté suite à la fermeture inopinée et définitive de l'entreprise. Un tel objectif requiert un changement de culture, difficile à obtenir en si peu de temps

7.2 LES BONNES PRATIQUES :

La mise en œuvre du projet a été caractérisée par des actions qui sont identifiées comme étant de bonnes pratiques susceptibles d'être utilisées dans d'autres projets similaires. On peut citer les cas suivants :

- ❖ **Sensibilisation créée par le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » :** Le projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » a certainement réussi à travers les différentes formations et ateliers organisés à créer une sensibilisation auprès d'un nombre de décideurs sur la gouvernance du dialogue social et le renforcement de la protection sociale.

Il serait important de construire sur cette prise de conscience vers des concrétisations politiques et législatives au niveau FPE.

- ❖ L'approche participative a démontré son efficacité par rapport aux méthodes classiques en suscitant une grande motivation pour prendre part au projet. C'est une clé d'appropriation et donc de succès de projets.
La concertation continue (formelle et informelle) avec les partenaires tripartites nationaux et le bailleur de fonds pour réussir l'ajustement de l'intervention et de l'appui du BIT à travers ce projet en réponse à leurs attentes évolutives.
- ❖ La stratégie d'intervention a fait la preuve de sa grande efficacité. L'approche adoptée a résolument réussi à instaurer un dialogue ouvert et transparent permettant de mobiliser les partenaires pour appuyer le projet. En effet, l'expérience a démontré combien cette approche participative peut produire un impact sur le développement relationnel et professionnel. Cependant, l'approche peut avoir ses limites après la fin du projet dans la mesure où il s'est révélé le besoin de faire dynamiser le CNDS pour promouvoir le dialogue social. En outre, une prise de conscience des mandants s'impose pour faire fonctionner cette institution. A cet égard, le projet a développé une stratégie et un plan opérationnel communication pour le CNDS qui est en cours de validation.
- ❖ L'apport spécifique et la valeur ajoutée du projet, se traduisent **l'appui au CNDS** par le renforcement des outils de gouvernance ainsi que les capacités de son personnel et de ses membres. Il a également permis de mettre en place l'esquisse d'une stratégie de communication et un plan opérationnel pour sa mise en œuvre. Le projet a permis de consolider la documentation au sein du Conseil qui sera utile et efficace pour les travaux des commissions techniques.
- ❖ Faire preuve d'une grande flexibilité de gestion et apprendre à bien se préparer pour faire face aux imprévus à l'instar de l'impact énorme qu'a eu la pandémie Covid-19 sur le déroulement et l'aboutissement de plusieurs activités du projet ; les changements qu'a connu le contexte politique en Tunisie impactant l'ordre des priorités de nos partenaires, et ce pour essayer d'atteindre les objectifs fixés efficacement et pour répondre aux priorités évolutives de nos mandants tripartites en ajustant le plan d'action convenablement.

ANNEXES

Annexe n°1 : Termes de références de l'évaluation



ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Termes de référence

Évaluation interne finale du projet:

« APPUI AU DIALOGUE SOCIAL ET RENFORCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE EN TUNISIE »

Code projet OIT	TUN-20-03-DEU
Pays	Tunisie
Lieux	Tunis
Durée	16 mois
Date de début	1 octobre 2020
Date de Fin	31 janvier 2022
Langue(s) du projet	Français
Unité d'exécution	Bureau Pays OIT à Alger
Unités de collaboration OIT	DWT-Caire, SOCPRO, DIALOGUE
Agence de financement	GIZ– coopération Allemande (BMZ)
Contribution du donateur	US\$ 563,380

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Malgré des avancées certaines au niveau de la transition démocratique, la Tunisie se débat depuis 2011 dans une crise politique, économique et sociale qui ne favorise pas la mise en place de réformes structurelles. La gestion du court terme a souvent pris le dessus sur l'opérationnalisation de stratégies de long terme, capables réellement de palier aux différents défis liés particulièrement aux formes d'inégalités, à un chômage croissant (en particulier des jeunes et des femmes), à la montée de l'informalité ou aux défis environnementaux, etc.

De plus, la crise sanitaire et économique mondiale qui sévit depuis le premier trimestre 2020 n'a pas épargné la Tunisie qui, malgré des moyens limités, a relativement bien géré la crise sanitaire au prix d'une crise économique sans précédent qui risque d'accentuer les tensions sociales et les déséquilibres macroéconomiques déjà existants.

Mais cette crise, de par son ampleur, a eu le mérite de mettre en lumière l'importance du rôle de l'Etat et des politiques sociales en tant que garant de meilleures justice et paix sociales. D'où l'importance d'un système de protection sociale juste et équitable dans sa dimension contributive et non contributive. Ainsi, et vu le contexte national et international, la Tunisie se doit aujourd'hui d'opérationnaliser les réformes identifiées notamment dans le Contrat Social de 2013 et les autres documents stratégiques adoptés dans le pays afin d'atteindre un modèle de développement juste et soutenable.

Aussi, cette crise a pu démontrer qu'en Tunisie, et ailleurs, le dialogue social et la concertation avec les partenaires sociaux constituent incontournableement l'approche clé pour une bonne gouvernance des situations complexes et semblables à l'actuelle situation et ce, pour au moins trois raisons. Premièrement, grâce au partage d'informations entre les partenaires tripartites, la qualité de la conception des politiques et des stratégies de réponse aux crises et de relèvement ; deuxièmement, le dialogue social renforce l'appropriation et l'engagement de ces politiques, facilitant leur mise en œuvre rapide et leurs efficacités ; et troisièmement, le dialogue social contribue à créer la confiance, nécessaire pour toute réforme et mesure stratégique pertinente. D'où la pertinence de toute initiative facilitant le bon déroulement et l'efficacité du dialogue social dans le pays notamment autour des réformes d'actualité.

Le Contrat Social a été signé le 14 janvier 2013 sous la coupole de l'Assemblée Nationale Constitutive, par le gouvernement, l'organisation des employeurs (UTICA) et l'organisation des travailleurs (UGTT) et en présence du Directeur Général de l'OIT. La section III de ce Contrat Social, relative aux relations professionnelles et au travail décent, préconise, entre autres, la mise en place d'une caisse d'assurance pour perte d'emploi :

« Création d'un système d'assurance pour la perte d'emploi dans le cadre d'un fonds indépendant qui couvre les salariés licenciés pour des raisons économiques ou techniques ou ceux qui ont perdu leur emploi pour des raisons indépendantes de leur volonté suite à la fermeture inopinée et définitive de l'entreprise. Ce système sera financé de manière tripartite à égalité entre les employeurs et les travailleurs et au moyen d'un appui financier de l'État : les modalités de financement, de gestion de ce système et les conditions pour en bénéficier, sa durée et l'accompagnement en vue de la réintégration des travailleurs dans le circuit économique seront arrêtés d'un commun accord entre les parties signataires du présent contrat. »

La crise COVID-19 et son impact sur l'emploi ne font que confirmer l'importance de la couverture d'un tel risque qui demeure le seul, parmi les 9 risques identifiés par l'OIT, à ne pas être couvert par le système de protection sociale en Tunisie. La mise en place d'une telle assurance permettrait à de nombreux ménages de ne pas tomber dans la pauvreté et de bénéficier de dispositifs d'accompagnement pour faciliter une réinsertion professionnelle rapide.

Par ailleurs, il convient de noter les difficultés rencontrées dans le pays pour lancer des réformes structurelles dans un cadre favorable et efficace aux négociations et aux concertations. D'où l'importance de communiquer sur le rôle du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) et de renforcer et assister ses 6 commissions techniques. Les difficultés organisationnelles liées au caractère tripartite du CNDS doivent être clairement identifiées et des solutions pratiques proposées afin de faciliter le travail administratif, mais assurer également une valeur ajoutée au niveau des travaux des commissions techniques et un avancement dans le relèvement des défis liés aux problématiques socio-économiques.

II. STRATEGIE DU PROJET

Les 2 résultats intermédiaires et interdépendants du projet, qui doivent faciliter un saut qualitatif au niveau du dialogue social tripartite, aboutissant en particulier à un système de protection sociale plus efficient, sont :

Résultat 1 : Le rôle et les travaux du CNDS sont renforcés

La création du CNDS en 2017 vient institutionnaliser un processus de dialogue social établi dans le pays depuis plus de 40 ans. Le CNDS est ainsi établi comme cadre tripartite de l'exercice formel de la démocratie sociale. L'appui et le renforcement de son fonctionnement constitue une initiative pertinente à retombées immédiates sur le dialogue social et son efficacité. Un appui technique en vue de développer des outils de gouvernance et du fonctionnement du CNDS est à définir, ainsi qu'un renforcement de capacités de ses membres et la production des études pertinentes sur lesquelles se dérouleront les négociations et les concertations tripartites.

Il s'agit très particulièrement d'apporter un changement significatif dans l'organisation du travail au sein du CNDS, un renforcement de capacités de ses membres et le développement de connaissances utiles facilitant et appuyant les travaux des commissions techniques. Un focus particulier sera mis sur la commission de protection sociale appelée justement à multiplier ses efforts et favoriser ses travaux pour des choix d'options concertées et des consensus éclairant l'identification des mécanismes et des paramètres liés au fonds perte d'emploi.

Résultat 2 : Les partenaires sociaux ont défini le mécanisme et les paramètres du fonds perte emploi

La mise en place de l'assurance perte emploi doit créer une dynamique nouvelle au niveau du marché du travail assurant un revenu minimal aux cotisants ayant perdu leur emploi (pour certains motifs préalablement définis) et qui devront faire de réels efforts pour leur réintégration (ex : suivi de formation spécifique). Il s'agit d'un nouveau mécanisme de protection sociale et devra ainsi être convenablement étudiée car il présente des risques importants (effet d'appel, passager clandestin, déséquilibre financier...) qui peuvent menacer, à terme, son existence.

L'ensemble des activités et des initiatives inscrites dans le cadre de ce projet doivent ainsi permettre de couvrir l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en place d'une telle assurance, et cela dans le cadre des travaux du CNDS et particulièrement sa commission de protection sociale.

Le projet avait indiqué dans la proposition de projet de rester flexible pour s'adapter à l'évolution du contexte de concertation tripartite dans le pays et ainsi des besoins spécifiques des acteurs agissant dans le cadre du CNDS qui doit désormais occuper une place centrale dans les processus de réformes structurelles.

Le projet doit donc aboutir à un changement dans le sens où l'approche tripartite doit intervenir dès le début, au niveau de la réflexion puis l'opérationnalisation des réformes structurelles. L'objectif est d'œuvrer à éviter les situations de blocage et le retard dans les réformes qui ne font qu'aggraver la situation et conduisent parfois à des réformes encore plus complexes et douloureuses). Ainsi, le CNDS doit

être une structure opérationnelle, efficace, transparente et capable de faciliter et d'aboutir à des réformes structurelles consensuelles, adaptées et concrètes.

De son côté, la mise en place d'une assurance perte d'emploi, et comme souligné précédemment, doit à la fois éviter des drames humains (dû à l'insécurité financière liée à la perte d'un emploi), mais également intégrer une approche dynamique de recherche d'un nouvel emploi. Les deux résultats sont, par conséquent, interdépendants et se renforcent mutuellement dans la mesure où les avancées obtenues au niveau du CNDS et de ses commissions techniques permettront forcément d'aboutir à la mise en place d'une assurance perte d'emploi.

III. CHAMP D'APPLICATION DE L'ÉVALUATION

La portée de l'évaluation interne finale sera le projet TUN-20-03-DEU dans son ensemble depuis son début jusqu'au moment de la évaluation (20 mois). Selon les directives de la politique d'évaluation de l'OIT, ce projet est soumis à une évaluation interne finale par rapport à avoir un budget de moins d'un million dollars. L'évaluateur sélectionné ne devrait jamais être associé avec le projet.

L'utilité de cette évaluation est pour la responsabilité et, étant donné le caractère d'évaluation interne, principalement l'apprentissage organisationnel pour les parties prenantes.

IV. CLIENTS

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

Les autres clients concernés sont le bailleur de fonds GIZ et l'OIT, avec le bureau de pays d'Alger, l'équipe de travail décent au Caire et les départements SOCPRO et GOVERNANCE (Social Dialogue and Tripartism Unit) au siège.

V. OBJECTIFS

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

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

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

VI. ASPECTS SUGGÉRÉS À TRAITER / QUESTIONS D'ÉVALUATION

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

a. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique du projet

- Comment le projet s’aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement ainsi que celles définies dans l’UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD)?
- Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux? Se sont-ils appropriés le concept et l’approche du projet ?
- La stratégie et l’approche du projet sont-elles toujours pertinentes? Y a-t-il eu des changements de stratégies?
- Les hypothèses originales du projet liées à chacun de ses résultats sont-elles toujours valables?

b. Validité de la conception du projet

- La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et l’objectif de développement visé par le projet ?
- Les objectifs du projet étaient-ils clairs, réalistes et susceptibles d’être atteints dans les délais et avec les ressources allouées (y compris les ressources humaines)?
- Comment est-ce que les éléments transversaux de l’égalité des genres et la non-discrimination, les normes internationales du travail, et une transition juste vers la durabilité environnementale, ont-ils été prises en compte dans le projet ?

c. Efficacité du projet

- Quels sont les produits (outputs) et effets (outcomes) obtenues, attendues et non-attendue pour chaque résultat?
- Comment les facteurs positifs et négatifs hors du contrôle du projet ont-ils affecté la mise en œuvre, les produits et les résultats/effets du projet et comment le projet a-t-il géré ces facteurs externes?
- Quel est la qualité des produits développés, répond-les produits aux attentes des parties prenantes clés et les besoins du projet a niveau des objectifs ?
- Quels liens ont été établis avec d’autres projets de l’OIT au niveau des pays et avec d’autres projets d’aide au développement dans le même domaine de mise en œuvre?

d. Efficacité dans l’utilisation des ressources du projet

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

e. Orientation de l’impact et durabilité

- Comment les résultats du projet peuvent-ils être maintenus et utilisés davantage? Quel a été l’effort actuel dans ce sens? Quelles sont les mesures et processus adoptés?
- La stratégie de sortie du projet est-elle implémentée? A été elle suffisamment clairement articulée ?

f. Genre et non-discrimination

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

VII. MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

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

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

Les éléments suivants constituent la méthodologie proposée :

Évaluation, cadrage et lancement des documents

1. Le consultant recevra un briefing de l'équipe de projet et examinera le document de projet, les plans de travail, le rapport d'étape et les autres documents produits dans le cadre du projet.
2. Ensuite, le consultant mènera des entretiens téléphoniques avec des parties prenantes sélectionnées (autour de 8-10, la liste complète à donner par le gestionnaire) pour affiner la formulation des questions d'évaluation et pour préparer l'atelier.
3. Sur la base des objectifs de l'évaluation et des aspects suggérés ci-dessus, de la revue des documents et des entretiens, le consultant identifiera les questions clés à discuter pendant l'atelier.

Rapport de fond et programme d'ateliers

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

• Débriefing

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

VIII. RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

1. Le rapport de préparation de l'atelier et le rapport d'évaluation seront élaborés en français.
2. Le consultant rédigera un rapport de préparation de l'atelier basé sur une première évaluation documentaire. Ce rapport inclura un résumé des principales réflexions de l'évaluation sur la base de la revue documentaire et les entretiens, le programme prévisionnel de l'atelier et les grandes lignes du rapport d'évaluation. Ce rapport doit être approuvé par la gestionnaire de projet avant de passer à la phase suivante. Le rapport suivra la liste de contrôle EVAL 3, dans les points applicables, pour les rapports de démarrage (voir annexe).
3. Sur la base de ce rapport et les contributions de l'atelier, le consultant rédigera le rapport d'évaluation.
4. Le projet de rapport d'évaluation sera envoyé à la gestionnaire du projet pour une revue méthodologique. Ensuite, il sera diffusé par la gestionnaire du projet parmi le personnel du projet, les participants à l'atelier, le donateur et le responsable principal de l'évaluation au Bureau de L'OIT pour l'Afrique pour commentaires.
5. L'évaluateur devra tenir compte des commentaires reçus dans la version finale du rapport d'évaluation.
6. Le rapport d'évaluation ne doit pas dépasser 30 pages (hors annexes). La structure du rapport pourrait suivre le schéma suivant:
 - Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation
 - Résumé
 - Acronymes
 - Contexte et description du projet, y compris les résultats rapportés
 - Objectif, portée et clients de l'évaluation interne
 - Méthodologie et limites
 - Résultats (le contenu de cette section doit être organisé autour des critères d'évaluation et des questions), y compris un tableau montrant les résultats au niveau des produits et des résultats au moyen d'indicateurs et d'objectifs prévus et atteints et des commentaires sur chacun d'entre eux, synthétisant la discussion de l'atelier
 - Conclusions
 - Recommandations (c'est-à-dire pour les différentes parties prenantes), indiquant pour chacune des priorités le calendrier et le niveau de ressources nécessaires
 - Leçons apprises et bonnes pratiques
 - Annexes:
 - TDR

- Liste des personnes interrogées
 - Lister les participants à l'atelier
 - Calendrier des travaux
 - Documents examinés
 - Enseignements tirés et bonnes pratiques (sous formats EVAL)
 - Autres
7. Le rapport devrait également, le cas échéant, inclure des recommandations spécifiques et détaillées de l'évaluateur sur la base de l'analyse des discussions des ateliers de projet. Toutes les recommandations doivent indiquer spécifiquement l'organisation / institution responsable de sa mise en œuvre, la priorité (H-M-F)⁴, les implications en matière de ressources (H-M-F) et le calendrier (court-moyen ou long terme).
8. Le projet et le rapport final suivront les listes de contrôle EVAL 5 et 6 (voir annexe)
9. La propriété des données de l'évaluation incombe conjointement à l'OIT et au consultant. Le droit d'auteur du rapport appartiendra exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit de l'OIT.
- IX. PROFIL DE L'ÉVALUATEUR DE L'ÉVALUATION MI-PARCOURS (MTIE)**
10. L'évaluation sera réalisée par un consultant possédant une vaste expérience dans l'évaluation des interventions de développement ou sociales. Le profil et les responsabilités du consultant en évaluation se trouvent dans le tableau ci-dessous.

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

X. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Calendrier provisoire de l'évaluation:

Activité	Dates d'activité	Jours de travail	Responsable
Briefing, revue documentaire, préparation d'un questionnaire en ligne à partager avec les partenaires	10 au 13 janvier	4 jours	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet
Entretiens avec l'équipe du projet et les back-stoppers techniques	14 janvier	1 jour	Consultant avec l'équipe de projet
Préparation de l'atelier avec les principales parties prenantes	17 janvier	1 jours	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet
Atelier avec les principales parties prenantes à Tunis	18 janvier	1 jour	Consultant avec l'appui de l'équipe de projet
Debriefing avec la gestionnaire du projet et préparation du projet de rapport d'évaluation	19-23 janvier	5 jours	Consultant
Diffusion du projet de rapport aux parties prenantes (bailleur et partenaires) et consolidation des commentaires	24-28 janvier		Equipe de projet

⁴Haute – Moyenne - Faible

Activité	Dates d'activité	Jours de travail	Responsable
Finalisation du rapport d'évaluation en tenant compte des commentaires consolidés	30-31 janvier	2journs	Consultant
TOTAL		14 jours	

XI. SOURCES D'INFORMATION ET CONSULTATIONS/REUNIONS

Sources d'information

- Document de projet, budget et plan de travail
 - Directives d'évaluation du GNUE et de l'OIT
 - Rapport d'avancement du projet
 - Des documents produits, rapports d'ateliers de discussion et de formation/ des documents de transferts de propriétés d'équipement et des PVs de réunions techniques...
11. Des consultations / réunions auront lieu avec :
- L'équipe de gestion de projet, personnel au Bureau de l'OIT à Alger, spécialistes techniques basées au Caire et à Genève ;
 - Bailleur ;
 - Fonctionnaires gouvernementaux (ministères et institutions sous tutelle concernés), représentants du Conseil National du Dialogue Social et représentants des partenaires sociaux.,
- Une liste sera fournie au consultant et contiendra autour de 8-10 parties prenantes à contacter.

XII. RESSOURCES ET GESTION

Ressources

Les ressources suivantes sont nécessaires:

- Honoraires du consultant pour 14 jours de travail
- Appui du Project pour la concertation des entretiens et organisation du atelier.

La gestion

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

POLITIQUES ET LIGNES DIRECTRICES PERTINENTES de l'oit

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

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm

Checklist No. 3: Writing the inception report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

Checklist 5: preparing the evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

Checklist 6: rating the quality of evaluation report

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm

Template for lessons learnt and Emerging Good Practices

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation

https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm

Guidance note 4: Integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

Template for evaluation title page

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

Template for evaluation summary

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

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

Annexe n°2 : Outils de collecte de données

1) GUIDE D'ENTRETIEN GESTION DU PROJET : EQUIPE DU PROJET AU NIVEAU BIT

1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT?
- Les partenaires se sont-elles appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ?

2. Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées?
- La conception générale du projet, consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées visant **le dialogue social et la protection sociale en Tunisie** en prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles et démonstratives susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des institutions nationales, est-elle adaptée aux besoins du pays et aux objectifs assignés au projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Si oui, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ?

3. Etat d'avancement et efficacité du projet

- Est-ce que les activités envisagées se sont mis en place normalement et dans quelle mesure vont-elles contribuer aux résultats attendus?
- Comment les activités et la stratégie du projet s'adaptent aux problèmes et réalités du terrain ?
- Quelles sont les conditions pouvant encore renforcer leur efficacité ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet?

4. Efficience des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
- Les fonds ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu et dans le respect des normes de gestion ?

5. Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion du projet sont-elles suffisantes ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?

- Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement ?
- Comment s'effectue l'articulation et modalités de collaboration entre le Projet et le ministère de Tutelle et les autres partenaires?
- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- La direction du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ?
- Est-ce que le plan de travail permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs?
- Est-ce que l'équipe de projet collecte régulièrement des données techniques et économiques et désagrégées par sexe et âge afin de suivre les résultats?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités et complémentarité entre le projet et partenaires clés?
- Existe-t-il des leçons à tirer, amélioration à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

6. Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
- Combien de personnes bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des changements ?
- D'être durables et appliqués à large échelle ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

2) GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES.

7. Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, répond-il aux besoins de vos institutions et des groupes cibles ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT?

8. Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par vos institutions concernées?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ?

9. Etat d'avancement et efficacité du projet

- Est-ce que les activités envisagées se sont mis en place normalement et dans quelle mesure vont-elles contribuer aux résultats attendus?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?

10. Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion du projet sont-elles suffisantes ?
- Le dispositif de coordination du projet (Comité / sous-comité de pilotage), fonctionnent-elles correctement ?
- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par le projet (**synergie entre le projet et les autres projets du BIT** ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Existe-t-il des **leçons à tirer, amélioration** à apporter concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions nationales et régionales ?

11. Impact et durabilité du projet

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

3) GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE BAILLEUR « AICS »

1. Comment vous appréciez **actuellement** la pertinence de la conception du projet par rapport aux priorités et aux besoins du pays par rapport à cette thématique ?
2. La contribution de la **GIZ** a été bien utilisée comme spécifiée au plan de travail du document de projet ?
3. Quelle est votre appréciation sur la coordination et la gestion mise en place dans le cadre de la gestion de ce projet ?
4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées en ce qui concerne la coordination et la gestion du projet?
5. Votre appréciation globale de l'efficacité et des résultats du projet ?
6. A votre avis l'approche adoptée en matière de gestion financière, technique et administrative dans le cadre du projet représentait-elle la meilleure utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?
7. La contribution de la **GIZ** est-elle fournie comme prévue et était elle suffisante pour répondre aux besoins ?
8. Quelles sont les facteurs ayant affectés positivement l'efficacité de ce projet ?
9. Quelles sont les leçons apprises dans le cadre de la réalisation de ce projet ?
10. Vos recommandations ?

Annexe 3 : Liste des Partenaires du Projet

	représentant concerné par l'évaluation/ point de contact	qualité/ structure	lien avec le projet
partenaires nationaux			
Gouvernement			
1. Ministère des Affaires Sociales/ institutions sous tutelle	Mme Feriel Ghrab	directrice générale du Bureau de la coopération internationale et des relations extérieures	En charge du suivi de la coopération entre le ministère et l'OIT
	M. Sami Arous	directeur général de la sécurité sociale	direction générale chargée du suivi du dossier Fonds perte emploi
	M.Ezzeddine Dhouaifi	directeur à la Direction Générale de sécurité sociale	membre du Comité technique (CoTech) "Fonds Perte Emploi" *
	M.Imed Turki	PDG de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale	partenaire dans le cadre du résultat "protection sociale"
2. Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle	M. Mohamed Bahri Doggui	Directeur d'appui des activités de formation et de la réadaptation professionnelle	chargé du dossier de l'assistance et de la réinsertion professionnelle des travailleurs licenciés pour motifs économiques (partenaire du résultat FPE)
Conseil National du Dialogue Social			
	M. Nabil Ourari	Directeur Général du CNDS	partenaire du résultat Dialogue social
Union Générale Tunisienne du Travail - UGTT			
	M. Anouar Kaddour	Secrétaire Général Ajoint chargé des Etudes et de la Documentation	
	M. Hedi Dahmane/ Mme Hamida Labbaoui	experts UGTT	les représentants de l'UGTT au CoTech FPE
Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat- UTICA			
	M. Sami Sillini	Directeur central des Affaires Sociales	
bailleurs: GIZ			
	M.Lukas Bauer	chef du projet " Alliance pour la Croissance Economique et pour l'Emploi /Dialogue Social	Vis-à-vis principal de notre bailleur.
OIT			
	M. Youcef Ghalleb	unité DIALOGUE-Genève	spécialiste/ backstoppeur Dialogue social
	M.Ricardo Irra	DWT Caire.	spécialiste/ backstoppeur Protection sociale
	Mme Rosa BenYounes	unité Programme Alger	chargée de l'Unité Programme: suivi de l'implementation du plan d'action

Annexe n° 4 : Programme de la mission

Date	Heure	Thèmes	Institutions/Personnes	Observations
EQUIPE BIT				
14/01/2022	9h30-12h	Réunion de briefinet préparation des rencontres avec les partenaires	BIT/Mme Nadia Aridhi Cheffe du Projet et Gestionnaire de l'évaluation interne finale /	Présentiel
20/01/2022	16h-17h	Réunion sur les documents administratifs et financiers du projet	BIT/M. Zied Salama / Assistant administratif et financier	A distance
31/01/2022	14h30-15h15	Réunion avec M. Youcef Ghaleb	BIT/Unité dialogue social /Genève	A distance
		Mme O'Reilly Caroline	BOT/ Unité dialogue social /Genève	
PARTENAIRES				
17/01/2022	9h-10h30	Réunion avec M. Nabil Ourari	Directeur Général du CNDS	Présentiel
17/01/2022	11-12h30	Réunion avec M. Med.BahriDoggui	Directeur d'appui des activités de formation et de la réadaptation professionnelle	Présentiel
17/01/2022	15h-16h	Réunion avec M. Sami Arouss	Directeur Général de la Sécurité Sociale	Présentiel
25/01/2022	10-11h	Réunion avec M. EzzeddineDhouifi	Directeur à la direction générale de la sécurité sociale	Présentiel
18/01/2022	9h-10h	Réunion avec M. HédiDahmane	Expert/Coordinateur des projets auprès de l'UGTT	Présentiel
		Réunion avec Mme Hamida Labbaoui	Experte auprès de l'UGTT	
18/01/2022	14h-15h	Réunion avec M. Amine Ben Abdellah	Directeur de la coopération internationale CNSS	Présentiel
21/01/2022	9h-10h	Réunion avec M. Sami Sillini	Directeur Central des Affaires Sociales (UTICA)	Téléphone
BAILLEUR				
19/01/2022	14h-15h	Entretien avec M. Lukas	Chef du Projet alliance solidaireet Vis-à-vis principal du bailleur (GIZ)	A distance

Annexe 5 : Documents examinés

1. Document du Projet /Cadre logique« Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie », 22 octobre 2020
2. Dialogue social, Conférence internationale du travail, 102^{ème} session, 2013, BIT
3. Discussion récurrente en vertu de la déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable : Rapport VI. Conférence internationale, OIT 2013
4. http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_231193/lang-en/index.htm
5. le décret n° 676 du 7 août 2018 portant fixation du nombre des membres du CNDS, et l'arrêté du Ministre des affaires sociales en date du 26 septembre 2018 portant fixation des critères pour déterminer l'organisation syndicale la plus représentative à l'échelle nationale pour la composition du CNDS.
6. Le contrat social signé en date du 14 janvier 2013 entre le gouvernement, l'Union générale tunisienne du travail et l'Union tunisienne pour l'industrie, le commerce et l'artisanat
7. Le dialogue social en Tunisie après 2011 : défis et perspectives dans une conjoncture de transition démocratique- Friedrich-Ebert-Stiftung Tunis - Tunisie 2020
8. Le dialogue social tripartite au niveau national : Un guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance. P.13, OIT 2013
9. Le dialogue social en tant que moteur et instrument de gouvernance pour un développement durable, Document de réflexion OIT-CSI, 2017
10. Note Conceptuelle du Projet « Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » - Mai 2021.
11. Nouri Mzid, dialogue social et démocratie en Tunisie dans un contexte de transition- revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale, 2019
12. Rapport d'avancement du projet «Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie » du 01/10/2020-31/03/2021, GIZ/BIT-2021
13. Plan cadre des nations unies pour l'aide au développement, 2021 – 2025

Annexe n°6 : Points d'exécution des Formations et Etudes et formations

Thèmes	Statut	Participants		Nombre de sessions	Expertise	
		Hommes	Femmes		National	International
Formation sur « Le renforcement des capacités en matière de communication interinstitutionnelle et interpersonnelle » au profit des cadres supérieurs et décideurs de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, de l'inspection du travail et des structures de l'insertion professionnelle	Réalisée	28	12	1	6	
Formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) au profit du Conseil National du Dialogue Social et du Ministère des Affaires Sociales	Réalisée	11	10	2		1
Formation sur les Normes Internationales du Travail au profit du Conseil National du Dialogue Social	Réalisée	64	29	6		1
Journées de Réflexion : « Quelle vision du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle sur la création d'un fonds d'assurance perte d'emploi en Tunisie ? » en collaboration avec le Ministère de l'emploi et de la Formation Professionnelle	Réalisée	27	17	1	1	
Formation « Passeport pour le développement managérial basé sur la méthode Agile et leadership en période de crises » en collaboration avec le Ministère des Affaires Sociales et le Conseil National du Dialogue Social	Pas encore (reportée fin janvier 2022)					
Total		130	68	10	7	2

Points d'exécution des Etudes

Etudes	Statut	Expertise	
		National	International
Etude « dialogue social en période de crise dans l'entreprise »	Pas encore		
Etude sur la « nécessité de prévoir un cadre juridique pour le télétravail suite à la crise Covid-19 ».	En-cours (lancement des concertations entre la direction du CNDS et les spécialistes de l'unité DIALOGUE au BIT Genève à ce propos)		Internationale (à ce stade de concertation)
Etude sur « Évaluation du coût de diverses options pour un fonds perte d'emploi »	Etude finalisée et validée par le BIT Draft final soumis à la validation des partenaires tripartites nationaux (depuis septembre : un seul retour du MAS)	1	4
		1	4