



Le résumé d'évaluation



Bureau
International
Du Travail

Unité
D'Évaluation

« Appui au dialogue social et renforcement de la protection sociale en Tunisie »

Faits Rapides

Pays: TUNISIE

Évaluation interne finale : du 13/01/2022 au 31/01/2022

Mode d'évaluation: *Indépendant*

Domaine technique : *Dialogue social/Protection sociale*

Bureau administratif de BIT : Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie

Gestion d'évaluation : *Mme Nada Aridhi*

Nom(s) de l'évaluateur : ZITOUNI Belgacem

Début du projet : 01/10/2020

Fin du projet : 31/01/2022

Code du projet : TUN-20-03-DEU

Donateur & Budget de Projet: GIZ, 557802,23 dollars

Mots-clés : dialogue social, syndicats, travail décent, partenaires tripartites, Conseil National de Dialogue Social, Assurance perte emplois

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

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 mandats 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

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

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

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;

But, portée et destinataire de l'évaluation Méthodologie de l'évaluation

De façon spécifique, cette évaluation interne finale contribuera à :

- Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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).

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 efficient. 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%.

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.

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-discrimination

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%.

Recommandations , Leçons Apprises et bonnes pratiques

➤ 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
gouvernement	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