

DOCUMENT DE PROJET

L'UNIVERSITE, ESPACE DE DIALOGUE AU SERVICE DE LA COHESION SOCIALE EN TUNISIE

Durée du projet : 2019-2021 (3 ans)

Numéro du projet : [A rajouter après création sur Atlas]

Partenaire de réalisation¹: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Date de démarrage : 01.04.2019

Date de réunion du CAP : 05.03.2019

Description succincte

La Tunisie compte 13 universités, avec un nombre total de 250 000 étudiants et 23 000 enseignants (dont 18 000 permanents), appuyés par environ 20 000 employés, pour un budget sectoriel de 1,650 milliards TND. Outre l'importance du secteur et de sa contribution au niveau national, la qualité de l'enseignement en Tunisie est unanimement saluée au niveau de la région, contribuant à attirer des milliers d'étudiants étrangers. En dépit de ses atouts indéniables, l'espace universitaire est cependant la scène de tensions récurrentes, qui en affectent le fonctionnement régulier et se répercutent sur la cohésion sociale dans son ensemble. L'Université a également pâti d'une succession de réformes souvent imposées, sans concertation suffisante avec les acteurs et obnubilées par la dimension sécuritaire au détriment d'une approche plus intégrée, ainsi que de sa faible ouverture sur son environnement. Cette situation constitue une priorité pour le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) qui se propose d'y répondre à travers le présent projet.

Le projet vise à renforcer la cohésion sociale en milieu universitaire par la promotion du dialogue et de la co-gestion de l'espace universitaire par l'ensemble des parties prenantes. Il se propose de contribuer à la résilience de l'université face aux crises, à travers une meilleure connaissance des facteurs de tension propres à cet espace, ainsi que le développement d'approches préventives et la formation des acteurs sur les techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus. Le projet entend ainsi favoriser la mise en place d'un environnement permettant de faire de l'Université un cadre de promotion de la citoyenneté, résilient face aux risques de violence et propice à la réalisation de sa mission. De manière spécifique, le projet repose sur les axes suivants :

1. Une **vision** stratégique de l'Université, comme espace de dialogue et d'apprentissage de la citoyenneté, est développée, en consultation avec l'ensemble des acteurs du secteur ;
2. Les **dynamiques de conflit** affectant la cohésion sociale dans l'espace universitaire sont identifiées et analysées ;
3. Des **mécanismes** de prévention et de gestion concertée des conflits sont mis en place ;
4. Les **acteurs clés** de l'Université disposent des connaissances, **capacités** et outils pour la facilitation du dialogue et la construction du consensus.
5. Des **initiatives** sont appuyées pour renforcer le rôle de l'Université et des étudiants dans la promotion de la citoyenneté et le renforcement de la cohésion sociale au niveau local.

¹Note : Le terme « Partenaire de réalisation » peut être compris également comme « Partenaire de mise en œuvre » ou « Partenaire d'exécution ».



I. PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Les changements politiques, que connaît la Tunisie depuis 2010-2011, ont soulevé de nombreuses attentes et mis à nu des disparités longtemps refoulées. Ces attentes incluent, notamment, une forte aspiration des jeunes à la liberté et à la dignité, qui cristallisent une réelle demande de participation et de citoyenneté. Dans ce contexte et compte tenu des transformations sociales en cours, les étudiants trouvent dans l'espace universitaire une tribune pour exprimer leurs aspirations pour un avenir meilleur, mais aussi une caisse de résonance à leurs frustrations persistantes. Il en est de même, des enjeux liés au genre, alors que les changements sociétaux et institutionnels qui se sont produits dans le pays ont placé les femmes (65% des étudiants et 50% des universitaires en Tunisie²) au cœur des grands débats nationaux.

L'espace universitaire est régulièrement traversé par des tensions plus ou moins récurrentes et sporadiques qui affectent le bon fonctionnement des établissements et la cohésion sociale dans son ensemble. Ces clivages sont souvent exacerbés par des facteurs tels que la médiatisation (et, parfois, la judiciarisation) des conflits sociaux ; et ce, d'autant plus qu'il s'agit d'un espace où se rencontre une multitude d'acteurs, aux intérêts souvent concurrents, mettant en place des dynamiques collectives d'interaction, d'échange et parfois, de confrontation. L'université constitue, ainsi, un microcosme qui traduit les préoccupations de la société et reflète les conflits et les rapports de force qui la gouvernent. De manière générale, les conflits au sein de l'espace universitaire peuvent être présentés de façon non exhaustive selon la typologie suivante :

- **Conflits internes aux différents acteurs** du milieu universitaire, comprenant :
 - Les conflits entre groupes d'étudiants sur la base d'appartenances ou de convictions idéologiques, syndicales et/ou politiques opposées ;
 - Les conflits parmi le personnel enseignant, notamment en lien avec les enjeux électoraux internes (élections des représentants auprès des conseils scientifiques, des dirigeants des établissements universitaires et des syndicats des enseignants).
- **Conflits opposant les acteurs à l'institution universitaire**, tels que :
 - Les conflits sociaux opposant le personnel à l'institution universitaire ;
 - Les plaintes des enseignants, des étudiants ou leurs parents contre les autorités universitaires ;
 - Les contestations et revendications relatives aux opportunités d'emploi à l'issue des études (chercheurs contractuels, diplômés chômeurs³, etc.) ;
 - Les conflits en lien avec le cursus universitaire lui-même, y compris l'application des systèmes pédagogiques (le système LMD, par exemple), l'organisation des examens, des concours, l'accès aux masters, aux bourses, aux prêts de façon générale aux ressources de l'université ;
 - Les conflits liés aux revendications salariales du corps enseignant, affectant généralement l'organisation des examens (blocages, actions collectives, etc.).
- **Conflits idéologiques ou sur des sujets de société**, qui se répercutent sur la scène universitaire et mobilisent les étudiants : l'Université sert souvent de caisse de résonance aux débats qui traversent la société sur des sujets divers, se traduisant par de fortes polarisations, qui dégènèrent parfois en affrontements entre différents groupes d'étudiants. Les campus ont ainsi servi, dans

² 157743, sur 241084 étudiants, et 11218 sur 22343 enseignants, pour l'année universitaire 2017-2018. Source : MESRS - Données statistiques générales sur les universités tunisiennes (2013-2014 – 2017-2018).

³ Le taux de chômage de la catégorie des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur est le plus élevé de Tunisie, avec 30,3% d'actifs non-occupés au 2ème trimestre 2017 (18,7% pour les hommes et 40,6% pour les femmes). Source : Institut national des Statistiques, 2017 : <http://www.ins.nat.tn/fr/themes/emploi>.



les décennies 1970 et 1980 de champ clos aux affrontements à caractère idéologique opposant des mouvements politiques en compétition pour le contrôle de la scène universitaire. Ces polarisations ont diminué d'intensité, sans toutefois disparaître entièrement.

L'Université par son réseau, qui couvre l'ensemble du territoire et touche toutes les franges sociales, représente un point d'entrée idéal pour traiter des défis de la cohésion sociale dans le pays, particulièrement dans le contexte actuel, marqué par la consolidation des réformes et des acquis démocratiques. Elle offre, notamment, l'opportunité de réfléchir aux approches alternatives à la violence, notamment à travers **la mise en place**, en partenariat avec les acteurs concernés, **d'espaces et de mécanismes de dialogue** pour la prévention et la gestion des conflits.

II. STRATÉGIE ET APPROCHE PRÉCONISÉES

La multiplicité et la diversité des parties prenantes, ainsi que leurs intérêts parfois opposés, conjugués à l'absence de dialogue, à la prédominance d'une culture de la confrontation, et à une connaissance insuffisante des normes gouvernant les établissements d'enseignement supérieur, sont à la source de nombreux conflits et tensions dans le milieu universitaire. En l'absence de mécanismes et de procédures appropriés, ces derniers peuvent dégénérer en crises ouvertes de nature à détériorer le climat au sein de l'Université et à en entraver le bon fonctionnement.

Pour faire face à une telle situation, un consensus s'est dégagé, lors des concertations sur la réforme de l'enseignement supérieur et sa mise en œuvre, en faveur d'une **approche globale de prévention et de gestion des conflits** en milieu universitaire. A cet effet, le projet se propose d'aider le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) à élaborer et mettre en place une architecture adéquate, pour la promotion du dialogue au sein de l'espace universitaire, dans un esprit d'apaisement, et ainsi prévenir et traiter les conflits susceptibles d'y éclater. Cela se traduira par la mise en place de mécanismes appropriés pour renforcer la résilience de l'Université face aux troubles internes et aux effets collatéraux potentiels des conflits au sein de la société.

L'objectif général du projet est, ainsi, de soutenir le *Ministère* dans la mise en place d'un **environnement permettant de faire que l'Université dispose d'un cadre harmonieux, favorable à la réalisation de sa mission, résilient face aux risques de violence et de conflits**. Il vise à impulser une dynamique de promotion du dialogue et de construction du consensus afin de prévenir et de gérer les conflits au sein du milieu universitaire ainsi que d'y développer des mécanismes de résilience. A cet effet, il se propose de contribuer à une meilleure connaissance des facteurs de tension touchant l'Université, ainsi qu'à la mise en place d'approches préventives, basées sur le renforcement des capacités de facilitation du dialogue, pour une gestion concertée des conflits et des crises sociales.

Dans un souci de **pérennité**, le projet se fonde sur une approche visant à renforcer la résilience des acteurs, via une meilleure appréhension des dynamiques de conflit au sein de l'espace universitaire, l'apaisement des tensions par la promotion de la culture du dialogue et la gestion constructive des conflits. Cette approche se propose ainsi d'accompagner les protagonistes dans le développement de mécanismes favorisant les solutions consensuelles, comme alternatives à l'expression violente de leurs revendications et d'encourager leur pleine appropriation. En ce sens, le traitement des incidents, des mécontentements ou des troubles susceptibles d'éclater au sein de l'espace universitaire requiert une intervention rapide pour que les décisions adéquates puissent être prises en temps opportun afin de prévenir une détérioration de la situation et les conséquences négatives susceptibles d'en résulter.



A cet effet, le projet aidera le Ministère à établir un **dispositif de prévention et de gestion des conflits**, en concertation avec les acteurs concernés. Ce dispositif comprendra trois niveaux : (i) un Centre national de médiation et d'arbitrage (présidé par le ministre ou représentant), (ii) des Comités universitaires (dirigés par les présidents d'université) et (iii) des cellules de médiation (au niveau des structures universitaires : établissements, centres universitaires, etc.). Ce dispositif de veille et de médiation assurera les fonctions suivantes :

- **Une fonction de veille et d'alerte rapide :**

Les comités/cellules seront en charge d'une mission de veille et d'alerte rapide (*early warning mechanisms*). A ce titre, elles seront en permanence à l'écoute des problèmes au sein des établissements, afin d'identifier les problèmes susceptibles de susciter un mécontentement ou de troubler la sérénité de l'espace universitaire. Elles devront, sur la base de l'évaluation des problèmes ainsi identifiés, alerter aussitôt les autorités de l'établissement concerné, ainsi que le point focal au niveau du *Ministère*. Elles tiendront, en outre, un registre des incidents et des sources de mécontentement et établiront des rapports réguliers à soumettre aux autorités universitaires (présidents d'universités).

- **Une fonction d'arbitrage et de médiation :**

Les comités/cellules assurent également une mission de médiation et sont chargées d'étudier les incidents, troubles ou mécontentements identifiés, afin de juger de la pertinence d'intervenir, le cas échéant, de manière précoce, pour éviter que la situation empire et échappe à tout contrôle. Les comités/cellules pourront, en outre être saisis par toute partie à un conflit éventuel. Si la nature du problème identifié justifie une intervention de leur part, elles pourront se réunir avec les acteurs ou parties prenantes concernées, afin de les écouter et de discuter de leurs doléances et d'analyser les voies et moyens de répondre à la situation. Les comités/cellules devront tenir les autorités universitaires au courant des discussions engagées avec les parties prenantes pour trouver des solutions adéquates et solliciter, le cas échéant, leur avis en tant que de besoin. Elles assumeront un rôle de prévention et de conciliation, avant le recours aux instances disciplinaires ou, le cas échéant, à la justice.

Pour chaque incident signalé, les comités/cellules établiront des recommandations à l'attention des parties prenantes et de l'administration de l'université. Chaque incident donnera lieu, également, à l'établissement d'un rapport destiné à l'administration, avec copie au point focal du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les comités/cellules fonctionneront sur la base du bénévolat; leurs membres bénéficieront de formations adéquates pour les aider à assumer pleinement leur mission dans le cadre des principes éthiques applicables en matière de médiation (neutralité, impartialité, confidentialité, vérification des informations, prévention des abus dans l'utilisation des données, etc.). Leur composition sera définie dans le cadre de consultations entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et les parties prenantes.

Le dispositif sera complété, au niveau national (Ministère), par un **Centre national de médiation universitaire**, présidé par le ministre ou son représentant, qui sera mis en place pour traiter des éventuels conflits impliquant des doyens ou des présidents d'universités, ou encore ceux opposant les syndicats ou autour des services universitaires. Des termes de référence spécifiques seront élaborés pour en fixer la composition ainsi que les modalités de saisine et de fonctionnement.

Le projet sera mis en œuvre dans les 13 universités du pays, à travers une **approche territorialisée**, qui permettra de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque établissement, à travers des



activités ciblées. Il repose par ailleurs sur une **approche inclusive** visant à assurer l'implication de l'ensemble des protagonistes concernés, dans une optique d'appropriation de la démarche initiée. A cet effet, sa mise en œuvre associera les acteurs ci-après :

- **Le corps enseignant** (doyens / directeurs, enseignants chercheurs, technologues, agrégés, professeurs du tronc commun, etc.) : au contact permanent des étudiants, les enseignants connaissent mieux que quiconque leurs attentes et frustrations.
- **Les étudiants** (étudiants inscrits dans les universités, diplômés au chômage, médias étudiants, associations) : ils sont les acteurs clés du changement. Ils ont besoin d'opportunités pour communiquer leurs attentes et leurs frustrations, mais aussi pour contribuer au renforcement de la cohésion sociale. Les femmes sont particulièrement présentes dans cette catégorie (65% du total des étudiants, 71% chez les étudiants en master et 67% en doctorat), d'où la nécessité d'appliquer une approche sensible au genre à l'ensemble des axes du projet.
- **Les œuvres universitaires et le personnel administratif, technique et ouvrier** (secrétaires généraux, techniciens, services de santé, responsables des achats, documentalistes, agents) : les services administratifs et techniques contribuent à la qualité de l'environnement au sein des universités et à celle des services (logement, restauration, santé, inscriptions, gestion des bourses, etc.) offerts aux étudiants et aux enseignants. Ils constituent des acteurs et des relais indispensables à la bonne marche de l'institution universitaire.
- **La société civile** (les associations, clubs et syndicats des étudiants et d'autres organisations de la société civile) : pleinement impliqués dans la mise en œuvre du projet et appuyés, ils participeront à l'ouverture d'espaces de dialogue et de débat, sur les problématiques touchant l'espace universitaire et son environnement.
- **Les autres partenaires** (Ministère de l'Intérieur et les autres Ministères, entreprises privées partenaires ou prestataires de services, autorités et collectivités locales, services de sécurité, médias locaux, etc.) : ils contribuent à l'ouverture de l'Université sur son environnement et à son ancrage dans le contexte local.

Approches transversales

La formulation et la mise en œuvre du projet reposent sur une approche **inclusive** (mobilisation de tous les acteurs concernés), **participative** (associant les parties prenantes à la planification et à la mise en œuvre des activités, à travers un processus de concertation), **territorialisée** (prise en considération des paramètres endogènes des universités au niveau de chaque région ou localité) et **intégrée** (enjeux abordés selon leur caractère multidimensionnel), pour renforcer l'efficacité de la stratégie d'intervention. De plus, le projet prend en compte les dimensions transversales suivantes :

- **Sensibilité au conflit** : cette dimension se situe au cœur du projet, qui se propose de renforcer les capacités des acteurs à prévenir et gérer les conflits et les tensions récurrentes au sein de l'espace universitaire. Dans ce but, le projet aidera les acteurs à mieux identifier et traiter les principales dynamiques de conflit et à mettre en place des mécanismes de médiation appropriés.

Genre : Le projet prend en compte la nécessité de cibler les attentes et les besoins des hommes et des femmes, notamment compte tenu de la forte représentation féminine dans l'espace universitaire. Cette optique sexo-spécifique implique des efforts pour mieux connaître les perceptions, les attentes et les besoins des femmes et des hommes dans le cadre des études sur



les dynamiques de conflit et l'identification des acteurs. De même, elle suppose une approche sensible au genre afin d'apporter une réponse tenant compte de l'impact différencié des violences sur les femmes et les hommes au sein de l'espace universitaire. A cet effet, la dimension genre sera prise en compte dans la planification, la communication et la recherche, au niveau national que local. Dans le même sens, le projet vise à promouvoir le rôle spécifique des femmes et des filles dans la prévention et l'atténuation des conflits et des tensions en milieu universitaire. L'égalité de genre sera également prise en compte tant dans les formations que pour la sélection des initiatives de la société civile devant bénéficier d'un appui technique et financier.

Mandat du PNUD pour la prévention des conflits et la promotion du dialogue

Le *Programme des Nations unies pour le Développement* (PNUD) accompagne les gouvernements dans la région arabe et à travers le monde dans la mise en place d'approches inclusives, visant à répondre aux attentes des citoyens, et notamment des étudiants, dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces approches reposent, entre autres, sur l'accès de tous à un enseignement supérieur de qualité⁴, à des opportunités d'emploi décent, favorisant la cohésion sociale⁵, et l'inclusion économique et sociale. Grâce à son réseau mondial de connaissances, le PNUD accompagnera le MESRS dans l'identification d'expériences et de bonnes pratiques susceptibles d'être mises à profit pour répondre aux défis du système universitaire et du dialogue social, en tenant compte des spécificités propres au contexte tunisien.

En outre, le PNUD a accumulé une expérience significative en matière d'élargissement des espaces de dialogue et de participation, notamment auprès des jeunes, et d'accompagnement de la société civile, dans le cadre de son appui à consolidation des acquis de la transition démocratique en Tunisie. Sur la base d'une analyse approfondie des spécificités du contexte tunisien, il a développé une approche innovante pour le renforcement de la cohésion sociale par la promotion du dialogue comme outil de prévention et de gestion des conflits⁶. Cette approche, qui vise à renforcer la résilience de la société face aux risques d'exacerbation de la violence en renforçant les capacités de construction du consensus, sera mise à profit par le présent projet afin de répondre, de manière adaptée, aux enjeux de la cohésion sociale à l'Université.

III. RÉSULTATS ESCOMPTES

Le projet s'articule autour des résultats stratégiques suivants, visant à promouvoir l'Université comme un espace de dialogue et d'échange, et à renforcer la résilience des acteurs (étudiants, enseignants, personnel administratif) face aux risques de violence, liés aux différents types de conflits en milieu universitaire.

- **Effet/Outcome : Un environnement apaisé, permettant de faire de l'Université un cadre harmonieux, résilient face aux risques de violence et propice à la réalisation de sa mission, est mis en place.** Le projet contribuera à la réalisation de cet effet, à travers les produits (*outputs*) suivants :

⁴ ODD 4 : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » ; précisément : cibles 4.3 ; 4.4 ; et 4.7.

⁵ ODD 16 : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes ».

⁶ Plus de 1000 facilitateurs du dialogue issus de la société civile ont pu ainsi être formés par le PNUD depuis 2013. Une *Organisation tunisienne pour la cohésion sociale* réunissant 25 formateurs professionnels a également été mise en place.



- Produit 1. Une vision stratégique de l'Université comme espace de dialogue et d'apprentissage de la citoyenneté est développée, en consultation avec les acteurs :

Le projet accompagnera le *Ministère* dans la définition de sa stratégie pour le renforcement de la cohésion sociale en milieu universitaire. Ceci se traduira, notamment, par la formulation d'une vision de l'Université comme espace de dialogue et d'interaction pour l'épanouissement des étudiants. Cette vision servira de cadre de référence fédérant l'ensemble des actions et interventions en la matière, afin d'en maximiser la cohérence et l'impact. Elle sera élaborée sur la base des résultats des concertations déjà réalisées avec l'ensemble des acteurs et parties prenantes, y compris les associations étudiantes, les syndicats enseignants, le personnel administratif des universités et celui du *Ministère* au niveau central.

- Produit 2. Les dynamiques de tension et de conflit, qui affectent la cohésion sociale en milieu universitaire, sont identifiées et analysées :

Cet axe inclura des projets de recherche-action visant à assurer une fine connaissance des dynamiques d'instabilité en milieu universitaire, à travers la mise en place d'une typologie des différents conflits touchant l'Université, l'analyse de leurs causes et de leurs manifestations, l'identification des protagonistes impliqués dans ces conflits, ainsi que leurs interactions. Cela permettra, également, d'identifier les points d'entrée et les angles d'approche préconisés et de formuler des recommandations pour renforcer la cohésion sociale en milieu universitaire.

Ce volet se traduira par les actions suivantes :

- Réalisation d'une étude diagnostic et d'une **cartographie des dynamiques et facteurs de conflits** en milieu universitaire, ainsi que de leur(s) cause(s) sous-jacente(s) ;
 - Identification des **acteurs** impliqués dans ces différentes formes de tension, ainsi que leurs intérêts, stratégies et dynamiques d'interaction ;
 - Établissement d'un **état des lieux des mécanismes existants** en matière de prévention ou de gestion des tensions et des conflits en milieu universitaire, ainsi que de leurs insuffisances éventuelles. L'état des lieux sera accompagné de **recommandations pour renforcer les mécanismes** existants, ainsi que les capacités des acteurs pour le renforcement de la cohésion sociale, notamment ;
 - Analyse du **rôle des organisations estudiantines** (syndicats, clubs, associations, etc.) dans le renforcement de la cohésion sociale ;
 - Appui à la **recherche relative à la cohésion sociale**, à travers le financement et la diffusion de projets et de travaux de recherche.
- Produit 3. Des mécanismes de prévention et de règlement des conflits sont mis en place dans le cadre d'une gestion concertée de l'espace universitaire :

Le projet appuiera le MESRS dans la formalisation et la mise en place de comités/cellules de veille et de médiation-arbitrage, au sein des universités, dont la fonction sera d'identifier et de réguler les conflits susceptibles d'éclater dans le secteur de l'enseignement supérieur. En s'inspirant des expériences similaires dans d'autres secteurs (tels que le monde du travail, ou la médiation/conciliation est très utilisée, comme alternative au contentieux) ou dans d'autres pays,



ayant montré des résultats probants, et selon un processus participatif, le projet aidera le *Ministère* à opérationnaliser les comités/cellules et en définir les modalités de fonctionnement.

Ce volet se traduira par les activités suivantes :

- Appui au MESRS pour la **réflexion sur l'assise juridique** nécessaire à l'instauration des mécanismes de concertation et des comités/cellules de veille et de médiation-arbitrage en milieu universitaire, afin de définir (i) leur composition, (ii) leur mode de fonctionnement, et (iii) leurs modalités de saisine ;
 - Appui au MESRS pour la mise en place de **comités/cellules de veille et de médiation** pour identifier et traiter les problèmes ou conflits potentiels et en informer les autorités. Des termes de références spécifiques seront élaborés pour définir avec précision les missions dévolues aux comités/cellules et en fixer les modalités de fonctionnement et de reporting. Chaque cellule sera mise en place à travers une cérémonie ouverte à l'ensemble des étudiants, des enseignants et du staff administratif de l'université, afin de les encourager à interagir avec ces mécanismes de manière positive et à leur soumettre les problèmes susceptibles d'avoir un impact négatif sur le bon fonctionnement de l'université;
 - **Sensibilisation** des comités/cellules de veille et de médiation aux enjeux liés à la cohésion sociale et à leur contribution, dans ce cadre ;
 - Élaboration d'un **guide de bonnes pratiques** pour les comités/cellules de veille et de médiation ;
 - Élaboration d'une **charte éthique** relative au "**vivre ensemble**" à l'Université et sa dissémination, notamment à travers des activités culturelles ou ludiques. Cette charte aura un volet commun à tous les intervenants au sein de l'espace universitaire et des volets spécifiques à chaque catégorie d'acteurs (étudiants, enseignants, chercheurs, personnel administratifs, etc.). Elle sera accompagnée de la mise en place de mécanismes incitatifs adéquats pour valoriser la bonne conduite et l'exemplarité.
- Produit 4. Les acteurs clés de l'Université disposent des connaissances, compétences et outils pour la facilitation du dialogue et la construction du consensus :

Le projet visera à mobiliser et former les acteurs susceptibles de contribuer à la prévention et à la gestion des conflits et des tensions au sein du milieu universitaire. La participation de l'ensemble des acteurs en milieu universitaire, et notamment des étudiants, au processus de changement sera une dimension clé pour donner au projet une dimension inclusive. A cet effet, il visera à renforcer les capacités de ces acteurs, de manière à améliorer leur contribution en matière d'identification et de traitement des litiges, contribuant ainsi à apaiser les relations entre les parties prenantes et les intervenants dans l'espace universitaire.

Le projet comportera ainsi un volet spécifique relatif au renforcement des capacités en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus au profit des acteurs clés, y compris des membres des comités/cellules de veille et de médiation et du personnel du Ministère au niveau central. Le projet inclut, également, des formations de formateurs, afin de contribuer à jeter les bases d'une capacité nationale en la matière, dans une optique de pérennisation de l'approche préconisée. Il formera les acteurs clés et les décideurs dans plusieurs domaines. Il s'agira notamment de formations portant sur les textes juridiques régissant l'enseignement supérieur et l'administration des établissements publics, le dialogue, la médiation et la gestion des conflits. Un noyau de formateurs



sera formé à travers des sessions intensives, auxquels contribueront des experts nationaux et internationaux mobilisés à cet effet.

Ce volet se traduira par les activités suivantes :

- **Évaluation** des capacités existantes et identification des *gaps* de capacités éventuels ;
 - **Formulation d'un plan de renforcement des capacités**, impliquant l'ensemble des acteurs et parties prenantes. Ce plan sera élaboré par le projet, sur la base de l'évaluation des capacités existantes et de l'identification des *gaps* éventuels. Il comportera des indicateurs de performance afin de mesurer l'impact des actions de renforcement des capacités devant être menées, sur la base de l'auto-évaluation par les participants avant et après les formations dispensées. Il inclura des formations pointues sur les techniques de prévention et de gestion des conflits, les techniques de facilitation et de médiation, les outils et approches de construction du consensus, etc. Le PNUD pourra, dans ce cadre, mettre à disposition les manuels et outils de formation dont il dispose, afin de les adapter, le cas échéant, au contexte spécifique de la Tunisie.
 - **Développement d'outils et de supports de formation** sur les techniques de facilitation du dialogue, de médiation et de construction du consensus. Ces outils seront développés par des experts nationaux et internationaux reconnus et valides par le Ministère et le PNUD. Ils seront utilisés dans le cadre de la formation des acteurs universitaires.
 - **Formation** (en cascade) des élus (présidents des universités, doyens, vice-recteurs, chefs de départements, directeurs d'établissements, membres des conseils des universités et des conseils scientifiques, etc.), des administrateurs (secrétaires généraux, directeurs, etc.), des représentants étudiants et du personnel administratif aux techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus.
 - **Renforcement des capacités** d'un petit noyau de médiateurs/facilitateurs issus de l'Université et du Ministère, pour jouer un rôle de **formateurs** en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus et conduire, au fur et à mesure, les formations devant être organisées au profit des membres des comités/cellules de veille et de médiation.
 - Appui aux **initiatives et plateformes de dialogue** sur les problématiques de l'Université et aux mécanismes de gestion consensuelle de l'espace universitaire. Cet appui prendra la forme de micro-subventions aux associations et syndicats étudiants pour mener des activités de nature à renforcer l'esprit du dialogue et la cohésion sociale au sein de l'espace universitaire. Ces subventions permettront aux acteurs bénéficiaires de mettre en pratique les approches et les capacités acquises durant le cycle de formation.
- **Produit 5. Des initiatives sont appuyées pour renforcer le rôle de l'Université et des étudiants dans la promotion de la citoyenneté et de la cohésion sociale au niveau local:**

Outre le renforcement de leurs capacités, le projet soutiendra les acteurs, ainsi que les associations de la société civile intervenant sur la scène universitaire à mettre en œuvre des initiatives contribuant à promouvoir le rôle des étudiants et de l'institution universitaire dans le développement de la citoyenneté et l'affermissement de la cohésion sociale. Cet appui comprendra à la fois un volet financier, sous forme de micro-subventions, et un soutien technique pour accompagner la mise en œuvre des initiatives.



IV. BUDGET ET RESSOURCES REQUISES :

- **Ressources financières :**

Les ressources requises pour la mise en œuvre du projet pour une période de trois (3) ans sont estimées à 2,166,480 USD. Toutefois, le budget du projet est appelé à augmenter en fonction des besoins de mise en œuvre du projet. Il sera financé, selon la modalité du partage des coûts, par le Gouvernement, le PNUD et les bailleurs de fonds intéressés. A ce titre, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique apportera une contribution financière. Le PNUD contribuera au financement, à hauteur de 100 000 USD de fonds catalytiques pouvant être utilisés pour assurer le démarrage du projet. En outre, il appuiera le Ministère à mobiliser des ressources additionnelles auprès de donateurs potentiels. Des activités conjointes pourront, le cas échéant, être organisées en partenariat avec les projets mis en œuvre par le PNUD à l'intérieur du pays, notamment dans les gouvernorats du Sud.

- **Ressources externes:**

La mise en œuvre du projet nécessite, en outre, la mobilisation des ressources suivantes :

- Consultants (formateurs/chercheur/experts, etc.) dans les spécialités liées à la construction de la paix et la cohésion sociale, la planification stratégique et opérationnelle, les sciences juridiques, ainsi que la facilitation du dialogue.
- Prestations de services en matière de communication, et d'organisation d'événements (organisation de manifestations, ateliers, hébergement des participants, etc.).
- Acquisition d'équipements informatiques et bureautiques.

- **Ressources internes :**

Une équipe de gestion sera recrutée pour la mise en œuvre du projet. Elle sera basée à Tunis et sera amenée à effectuer des déplacements réguliers dans les régions pour suivre l'exécution des activités. Le projet bénéficiera également de la contribution du personnel PNUD pour la planification, l'organisation des activités, la gestion des fonds, ainsi que le suivi et l'évaluation. Le PNUD dispose, par ailleurs, de *rosters* d'experts (y compris en facilitation du dialogue et promotion de la cohésion sociale), qui pourront être mis à la disposition du projet. Le projet pourra aussi compter sur la contribution d'autres projets du PNUD pour la mise en œuvre d'actions concrètes dans leurs zones d'intervention respectives.

V. PARTENARIAT

Le projet s'appuie sur un partenariat stratégique avec la société civile, notamment afin de tisser des relations de confiance avec les syndicats étudiants, du personnel administratif et du corps enseignant, mais également avec les autorités locales et les entreprises opérant dans l'environnement universitaires. A cet effet, il cherchera à développer les synergies entre les différentes catégories d'acteurs et les organisations de la société civiles agissant pour le renforcement de la cohésion sociale dans le milieu universitaire.



	Acteurs/partenaires	Rôle potentiel et justification
Gouvernement	- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	- Coordination générale et supervision de la mise en œuvre des projets et des activités ; - Membre du comité de pilotage ; - Plaidoyer (conjointement avec le PNUD) pour la mobilisation des ressources auprès des donateurs potentiels ; - Cofinancement des projets sur fonds propres.
	- Ministère des affaires étrangères	- Participation au comité de pilotage.
Université	- Universités et établissements régionaux d'enseignement supérieur	- Coordination et mise à contribution sur l'ensemble des activités pour la mise en œuvre du projet.
Société civile et institutions	- Organisation tunisienne pour la cohésion sociale (OTCS)	- Contribution aux activités relatives à la formation aux techniques de facilitation du dialogue et construction du consensus ; - Mutualisation des moyens et mise à profit du partenariat signé avec les syndicats étudiants (UGET, UGTE).
	- <i>Common Space Initiative</i> (Liban)	- Contribution aux activités de formation aux techniques de facilitation du dialogue et construction du consensus.
	- <i>United States Institute of Peace</i>	- Collaboration pour la mise en œuvre des initiatives associatives.
	- <i>Generation Peace</i>	- Partenariat technique (expertise sur l'extrémisme violent)
	- Fondation Konrad-Adenauer	- Partenariat technique
	- Instance nationale de lutte contre la corruption (INLUCC)	- Partenariat technique
	- Centre d'arbitrage et de conciliation	- Partenariat technique
	- Organisations de la société civile intervenant dans le domaine du renforcement de la cohésion sociale	- Collaboration pour la mise en œuvre des initiatives associatives.

Pour les actions prévues dans le produit 4 et relatives aux cycles de formation en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus, le projet pourra s'appuyer sur des partenaires locaux, tels que l'Organisation tunisienne pour la cohésion sociale, ayant déjà travaillé avec le PNUD dans le cadre de son appui au processus de dialogue national et à la cohésion sociale durant la transition démocratique (2011-2014). De même, la mise en place des plateformes de dialogue sera confiée aux organisations de la société civile à travers un programme de petites subventions, dont les bénéficiaires seront sélectionnés suivant un processus ouvert et transparent, sur la base de l'expérience et des procédures du PNUD en la matière.

Le partenaire national du projet est le MESRS, qui veillera, tout au long de la mise en œuvre, à l'implication des autres acteurs et parties prenantes, ainsi qu'il suit :

Groupes cibles	Implication
Représentants du corps enseignant (élus)	- Conduite des travaux de recherche-action ; - Contribution à la mise en place des comités/cellules de veille et de médiation ; - Implication dans les cycles de formation en facilitation du dialogue et construction du consensus ; - Mise en œuvre des initiatives associatives de dialogue et de débat.
Représentants du personnel administratif et de gestion	- Conduite des travaux de recherche-action ; - Contribution à la mise en œuvre des comités/cellules de veille et de médiation ; - Implication dans les cycles de formation ; - Mise en œuvre des initiatives associatives de dialogue et de débat.



- Conduite des travaux de recherche-action ;
- Représentants des étudiants, syndicats et clubs étudiants - Contribution à la mise en œuvre des comités/cellules de veille et de médiation;
- Implication dans les cycles de formation en facilitation du dialogue et construction du consensus ;
- Mise en œuvre des initiatives associatives de dialogue et de débat.

Coopération Sud-Sud et triangulaire

Le projet encouragera la mise en réseau et le partage d'expériences internationales en matière de renforcement de la cohésion sociale, en particulier avec les pays de la région d'Afrique du Nord et Moyen-Orient et d'Afrique subsaharienne. L'expérience acquise par le PNUD dans le domaine du renforcement de la cohésion sociale en milieu universitaire, notamment dans des pays tels que l'Iraq et les îles Comores, seront, à ce titre, capitalisées en vue d'identifier les bonnes pratiques et leçons apprises potentiellement replicables dans le cadre du projet. De même, les partenariats mis en place par les universités tunisiennes avec celles d'autres pays du Maghreb seront mis à profit dans le cadre du projet, notamment pour le développement de programmes conjoints de recherche, l'organisation de manifestations scientifiques et la recherche d'opportunités de mobilité des étudiants en lien avec la thématique de la cohésion sociale.

Gestion des connaissances

La gestion des connaissances sera une dimension essentielle du projet, notamment à travers son premier axe (études et recherches). Celui-ci permettra en effet la réalisation de différents produits de connaissances (études, cartographies et guides) qui apporteront une connaissance plus fine des dynamiques d'instabilité qui caractérisent l'espace universitaire en Tunisie, ainsi que des solutions et outils idoines pour les gérer. Ces produits seront par ailleurs diffusés et disséminés à l'échelle nationale et régionale en vue de documenter les interventions d'autres intervenants en matière de renforcement de la cohésion sociale en milieu universitaire. Le projet contribuera également à impulser une dynamique de production autonome et durable de connaissances liées à la cohésion sociale par l'Université, à travers les unités de recherche à mettre en place. Les projets de recherche-action permettront par ailleurs de valoriser la dimension pratique et concrète des connaissances ainsi générées. De même, les produits de connaissance réalisés par les partenaires du projet, et notamment les organisations de la société civile, seront mis en valeur. Les associations partenaires profiteront, à ce titre, de conseils en matière de communication pour la diffusion de leurs travaux. Dans cette optique, le projet fera l'objet d'une revue à mi-parcours et d'une évaluation finale, permettant de capitaliser les leçons apprises lors de la mise en œuvre.

Pérennité

Le projet accorde une place centrale à la participation des étudiants, des enseignants et du personnel du Ministère et des universités à la gestion du changement, pour une **appropriation** optimale du processus. Il vise à établir des mécanismes pérennes d'analyse, de médiation et de règlement des conflits, ainsi que des plateformes de dialogue au sein de l'espace universitaire. De même, il contribuera à promouvoir la culture de dialogue et à renforcer les capacités d'acteurs, notamment les clubs d'étudiants, qui constituent des espaces d'interaction et de débat. Le projet accordera une attention particulière à la documentation des leçons apprises et des bonnes pratiques (y compris celles susceptibles de bénéficier à d'autres acteurs, tels que les maisons des jeunes), qui pourront, le cas échéant, aider le Ministère à améliorer la politique nationale en la matière.



VI. CADRE DE RÉSULTATS

Effet visé dans l'UNDAF 2015-2019 : Effet #1: D'ici à 2019, les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre.

Indicateurs de résultats énoncés dans le CPAP :

Produit du Plan stratégique du PNUD : 3.2.1. Les capacités nationales en matière de réintégration, de réconciliation, de gestion positive des conflits et de prévention de l'extrémisme violent, sont renforcées en fonction des politiques et des priorités nationales. 3.3.2. Les mécanismes tenant compte de la dimension genre et de la gestion des risques pour la construction du consensus, l'amélioration du dialogue social et la promotion de sociétés pacifiques, justes et inclusives sont appuyés.

Intitulé et numéro Atlas du projet : Appui au renforcement de la cohésion sociale en milieu universitaire.

Outcome: Un environnement apaisé, permettant de faire de l'Université un cadre harmonieux, résilient face aux risques de violence et propice à la réalisation de sa mission, est mis en place.

Produits escomptés	Indicateurs ⁷	Source	BaseLine			CIBLES (par fréquence de recueil des données)			Méthode recueil des données
			Valeur	Année	2019	2020	2021	FINAL	
1. Une vision stratégique de l'université, comme espace de dialogue et d'apprentissage de la citoyenneté, est développée.	1.1. Existence d'un document de vision stratégique	MESRS	Non	2019	Oui	-	-	Oui	Site web du Ministère
	1.2. Taux de dissémination de la vision auprès du personnel de l'enseignement supérieur et des universités	MESRS /PNUD	0%	2019	20%	100%	-	100%	
2. Les dynamiques de conflits, qui affectent la cohésion sociale en milieu universitaire, sont identifiées et analysées.	2.1 Existence du rapport de l'étude analytique		Non	2019	Oui	-	-	Oui	
	2.2. % des parties prenantes qui estiment que leurs connaissances sur les dynamiques de conflits affectant le milieu universitaire se sont améliorées	MESRS	0%	2019	20%	40%	40%	100%	
3. Des approches et mécanismes de prévention et de règlement des conflits sont mis en place dans le cadre d'une gestion concertée de l'espace universitaire:	3.1 Existence d'un projet de texte instaurant les comités/cellules de veille et de médiation est adopté	MESRS	Non	2019	Oui	-	-	Oui adopté	
	3.2. Existence d'une charte éthique relative au vivre ensemble à l'université	MESRS	Non	-	Oui	-	-	Oui	Document de la charte
	3.2. # de comités/cellules de veille et de médiation mises en place dans les universités	MESRS	0	2019	14	-	-	14	Décisions (arrêtés ministériels?) de mise en place des comités/cellules
	3.4 % de femmes membres des comités/cellules	MESRS	0 %	2019	50%	-	-	50%	Liste des membres



3.5. Perception du degré d'influence des femmes au sein des comités/cellules de veille et de médiation	MESRS	tbc	tbc	tbc	tbc	tbc	tbc	tbc	Sondage
3.6 % des membres des comités/cellules de médiation qui considèrent que leurs connaissances en matière de cohésion sociale se sont améliorées et qu'ils les mettent en pratique	MESRS	0 %	2019	40%	100%	100%	100%	100%	Sondages (pré et post formation)
3.7 Nombre de différends rapportés ou réglés par les comités/cellules de veille et de médiation	MESRS	0	2019	tbc	tbc	tbc	tbc	tbc	
4.1. Existence d'un plan de renforcement des capacités	MERS	Non	Oui	-	=	Oui			
4.2 Nombre d'élus formés aux techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus	MESRS	0	2019	800	100	Plan de RC disponible	400	1300	Liste des participants Fiches de présence
4.3 % de femmes formées aux techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus	MESRS	0%	2019	50%	50%		50%	50%	
4.4 Nombre d'élus formateurs en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus	MESRS	0	2019	50	0		20	70	
4.5 % de femmes formatrices en techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus	MESRS	0%	2019	50%	50%		50%	50%	
4.6 % des élus formés qui considèrent que leurs connaissances en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus se sont améliorées	MESRS	0%	2019	60%	30%		100%	100%	Grille d'évaluation pré et post formation
4.7 % de femmes impliquées dans le dialogue sur les enjeux de la cohésion sociale à l'Université	MESRS	0%	2019	50%	50%		50%	50%	Liste de participants et fiches de présence
5.1. # d'initiatives de la société civile et de plateformes de dialogue sur les problématiques de l'Université soutenues	MESRS	0	2019	13	13		13	39	PV de sélection des appels à propositions
5.2. # de personnes impliquées dans le dialogue sur la cohésion sociale à l'Université dans le cadre des initiatives	MESRS	0	2019	1300	1300	(100/initiative)	1300	3900	Liste de participants et fiches de présence Rapports de mise en œuvre des initiatives

4. Des acteurs clés de l'Université disposent des connaissances, compétences et outils pour la facilitation du dialogue et la construction du consensus :

5. Des initiatives sont appuyées pour renforcer le rôle de l'université dans la promotion de la citoyenneté et de la cohésion sociale



VI. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi selon les plans de suivi et d'évaluation ci-dessous :

Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue
Suivi des progrès	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projet vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle	Intervention de la direction du projet en cas de progrès plus lents que prévus.
Suivi et gestions des risques	Identifier les risques spécifiques susceptibles de menacer l'atteinte des résultats prévus. Identifier et suivre les mesures de gestion des risques au moyen d'un registre des risques. Ceci comprend les mesures et les plans de suivi qui ont pu être requis selon les normes sociales et environnementales du PNUD. Des audits seront réalisés conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	La direction du projet identifie les risques et prend les mesures adéquates pour les gérer. Elle veille à la tenue et à l'actualisation du registre des risques pour assurer le suivi des risques identifiés et des mesures d'atténuation. Les données sur la performance, les risques et les leçons apprises sont examinées par le comité de pilotage et utilisées pour prendre les mesures correctives.
Apprentissage	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements sont dégagés périodiquement et intégrés dans le projet.	Annuelle	L'équipe du projet dégage les leçons appropriées et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.
Assurance qualité	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.
Rapportage	Un rapport d'avancement annuel sera présenté au comité de pilotage et aux parties prenantes, présentant les résultats obtenus au regard des cibles prédéfinies, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)	La direction du projet examine les recommandations préconisées et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.
Pilotage	Le comité de pilotage effectuera des revues périodiques du projet pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. Durant la dernière année, le comité de pilotage effectuera une revue pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités de mise à l'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés.	Annuelle	Le comité de pilotage est chargé d'examiner toutes les préoccupations relatives à l'avancement du projet et de veiller à ce que les mesures adéquates soient prises pour traiter les problèmes constatés.



Plan d'évaluation

Titre de l'évaluation	Partenaires	Date prévue	Parties prenantes	Coût et financement
Évaluation à mi-parcours	MESRS	Mi-2019	MESRS, PNUD	Inclus dans le budget
Évaluation finale	MESRS	Fin 2020	MESRS, PNUD	Inclus dans le budget

VII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année			PARTIE RESPONSABLE	BUDGET	
		2019	2020	2021		Source de financement	Poste budgétaire
1. Une vision stratégique de l'Université comme espace de dialogue et d'apprentissage de la citoyenneté est développée	1.1. Concertations sectorielles avec les parties prenantes	0	0	0		Réunions	0
	1.2. Formulation, adoption et dissémination de la vision stratégique					Edition	
2. Les dynamiques de conflits, qui affectent la cohésion sociale en milieu universitaire, sont identifiées et analysées	2.1. Réalisation d'une étude et d'une cartographie, des dynamiques et facteurs de conflits en milieu universitaire, ainsi que leurs causes sous-jacentes.	40.000	0	0		Consultant	10.000
	- Consultant pour la modération d'ateliers participatifs et de restitution, ainsi que l'élaboration du rapport					Ateliers	20.000
	- Ateliers participatifs et de restitution de l'étude					Edition	5.000
	- Publication du rapport final (Design et impression)						
2.2. Conduite d'une étude sur le rôle potentiel des organisations étudiantes (syndicats, clubs, associations, etc. d'étudiants) dans le renforcement de la cohésion sociale :	- Consultants pour la modération d'ateliers participatifs et de restitution, ainsi que l'élaboration du rapport		4.000	0		Consultant	10.000
	- Ateliers participatifs et de restitution de l'étude					Ateliers	20.000
2.3. Formulation de recommandations pour le renforcement des mécanismes de prévention et de gestion des conflits (ces recommandations serviront à rédiger les textes juridiques nécessaires à la mise en place des comités/cellules de veille et de médiation) :	- Edition de l'étude (conception graphique et impression)		40.000	0		Edition	5.000
	- Consultants pour la modération d'ateliers participatifs et de restitution, ainsi que l'élaboration du rapport					Consultant	10.000
Marqueur genre : 2	- Ateliers participatifs de restitution de l'étude					Ateliers	20.000
						Edition	5.000



- Edition de l'étude (conception graphique et impression)	8,000	150,000	200,000	Edition	5,000
2.4 Appui à la recherche relative à la cohésion sociale, à travers le financement et diffusion de projets et travaux de recherche					
- Partage d'expériences internationales				Missions	40,000
- Fonds dédié à des projets de recherche				Subventions	225,000
- Fonds dédié à la traduction, l'édition et à la diffusion de travaux académiques				Traduction	40,000
				Edition	53,000
Total produit 2	48,000	190,000	200,000		463,000
3.1 Appui au MESRS pour la réflexion sur l'assise juridique nécessaire à l'instauration des mécanismes de concertation et des comités/cellules de veille et de médiation-arbitrage en milieu universitaire	45,000	0	0		
- Missions de partage d'expériences				Missions	20,000
- Ateliers de concertation				Ateliers	20,000
- Expertise juridique				Consultant	5,000
3.2. Appui au MESRS pour la mise en place de comités/cellules de veille et de médiation pour traiter les différends à l'échelle des universités :	65,000	52,000	0		
- Ateliers participatifs				Ateliers	52,000
- Equipements				Équipements	65,000
3.3. Sensibilisation des membres des comités/cellules de veille et de médiation aux enjeux liés à la cohésion sociale et à leur contribution dans ce cadre	0	58,500	58,500		
- Consultants pour la modération des ateliers				Consultants	26,000
- Ateliers de sensibilisation				Ateliers	91,000
3.4. Elaboration d'un guide de bonnes pratiques pour les comités/cellules de veille et de médiation :	0	0	10,000		
- Consultant pour l'élaboration du guide				Consultant	5,000
- Edition du guide (conception graphique et impression)				Edition	5,000
3.5. Elaboration d'une charte du « vivre ensemble » à l'Université	15,000	0	0		
				Consultant	5,000
				Atelier	10,000
Total produit 3	125,000	110,500	68,500		304,000
4.1. Formation des élus, administrateurs, représentants des ouvriers, des étudiants, et du personnel aux techniques de facilitation du dialogue et de construction du consensus	10,000	135,000	75,000		
- Elaboration d'un plan de renforcement des capacités				Consultants	10,000
- Consultants pour le cycle de formations				Consultants	40,000
- Frais des ateliers de formation				Ateliers	160,000
- Conception et édition des outils de formation				Consultants	10,000
- Conception et édition des outils de formation				Edition	

3. Des mécanismes de prévention et de règlement des conflits sont mis en place dans le cadre d'une gestion concertée de l'espace universitaire

Marqueur genre : 2

4. Les acteurs clés de l'Université disposent des connaissances, compétences et outils pour la facilitation et le dialogue et la construction du consensus :





Marqueur genre : 2	4.2. Renforcement des capacités d'un noyau de médiateurs/facilitateurs issus de l'Université et du Ministère, pour jouer un rôle de formateurs en matière de facilitation du dialogue et de construction du consensus :	0	75,000	25,000	Consultants Ateliers	30 000 70 000
	- Consultants pour l'animation des formations - Ateliers de formation					
5. Des initiatives sont appuyées pour renforcer le rôle de l'Université et des étudiants dans la promotion de la citoyenneté et de la cohésion sociale au niveau local	Total produit 4	10,000	210,000	100,000		210,000
	4.3. Appui aux initiatives et plateformes de dialogue et de débat sur les problématiques de l'Université :	0	10,000	10,000		
	- Appui technique (formations) et accompagnement des initiatives					
	- Appui financier aux initiatives	0	260,000	260,000	Micro-Subventions	520,000
	Total produit 5	0	270,000	270,000		
Produit transversal : Le projet est mis en œuvre, suivi et évalué	5.1. Recrutement d'une unité de gestion chargée de la mise en œuvre du projet :	68,800	137,600	137,600		
	- Conseiller technique principal					180,000
	- 1 expert senior en cohésion sociale					44,000
	- 1 expert junior en cohésion sociale					32,000
	- 1 assistant administratif					28,000
	- 1 assistant logistique					28,000
	- 1 expert en reporting et suivi-évaluation					32,000
	5.3. Suivi et évaluation (formation du comité de pilotage, missions de suivi, évaluations à mi-parcours et finale)	10,000	10,000	10,000		30,000
	5.4. Évaluation du projet (mi-parcours + finale)		10,000	20,000		30,000
	Total 5	78,800	157,600	167,600		404,000
Total activités	261,800	938,100	806,100			
	Total par année - USD		2,006,000			
	Total pour 3 ans		160,480			
	<i>Coûts indirects</i>					
	TOTAL GENERAL		2,166,480			

Frais de gestion (8%)
TOTAL GENERAL

VIII. MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

S'agissant d'une thématique transversale et d'une intervention localisée dans des territoires d'intervention où le PNUD met en œuvre d'autres actions, le projet exploitera les **synergies** possibles avec les différentes initiatives du PNUD (projets *Madinatouna*, PPRC, *Tamkeen*, emploi, *gender team*, etc.) et des partenaires techniques et financiers actifs dans le secteur, afin d'appuyer le MESRS dans la mise en place d'une approche intégrée répondant aux principaux défis de la cohésion sociale à l'université. Il s'inscrira également dans le cadre d'une approche coordonnée avec les agences du Système des Nations unies représentées en Tunisie.

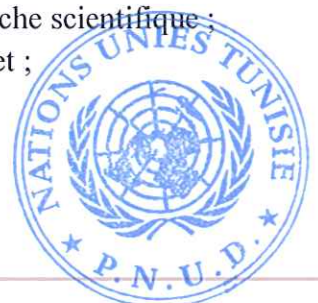
A ce titre, le projet s'appuiera sur l'expérience du PNUD Tunisie dans la mise en œuvre d'approches analogues de renforcement de la cohésion sociale et de promotion de la citoyenneté. Celles-ci ont permis de mettre en valeur des bonnes pratiques et des leçons apprises, notamment dans l'appui à la société civile comme vecteur de renforcement de la cohésion sociale, ou encore dans la constitution d'une capacité nationale en facilitation du dialogue et construction du consensus à travers la création et l'appui à un réseau national de facilitateurs.

Cette approche de consolidation de la cohésion sociale fondée sur la promotion du dialogue, le renforcement des capacités en gestion des conflits et l'appui à la société civile, a déjà été dupliquée dans le cadre de l'appui au processus de réforme du secteur de la sécurité en Tunisie, en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, et de la mise en œuvre d'une police de proximité. Les résultats atteints dans ce cadre ont permis de démontrer la pertinence d'une approche combinant l'analyse, la production de connaissances, le renforcement des capacités et le partenariat avec la société civile dans les processus de changement, notamment pour la création de plateformes de dialogue sur les enjeux de la cohésion sociale. Cette approche sera dupliquée dans le présent projet, tout en tenant compte des spécificités du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Le Comité de pilotage

Une instance de pilotage sera mise en place pour superviser l'exécution du projet et la coordination des appuis au processus constitutionnel. Elle sera chargée de définir les orientations générales, d'examiner et d'approuver les plans de travail et d'autoriser les ajustements, y compris budgétaires, jugés nécessaires. En outre, le Comité de pilotage est chargé du suivi du projet sur la base des rapports d'avancement des activités et d'exécution financière. Il examine les rapports, les valide et fait des recommandations afin de veiller au bon déroulement du projet. Il se réunit au moins une fois par trimestre. Des termes de références spécifiques en définiront les modalités de fonctionnement précises. Les membres du Comité de pilotage pourront être assistés durant les réunions de leurs collaborateurs et services techniques. Le Comité de pilotage est placé sous la présidence du Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ou de son représentant et comprend les membres ci-après :

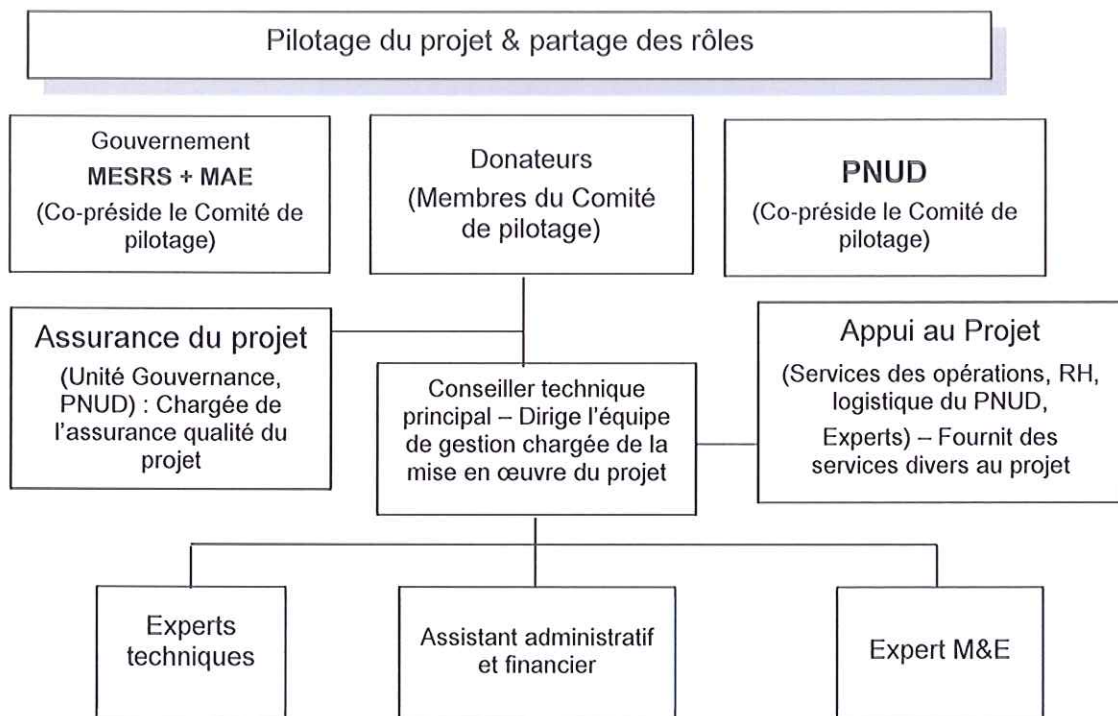
- Un représentant du Ministère des affaires étrangères ;
- Un représentant du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Un représentant de chacun des partenaires financiers contribuant au projet ;
- Le Représentant-résident du PNUD ou son délégué.



Mise en œuvre du projet

Le projet sera exécuté conjointement par le PNUD/Tunisie, en partenariat avec le MESRS, selon la modalité d'exécution directe. Le PNUD assurera, notamment, la gestion des ressources financières, selon ses modalités et procédures, en étroite concertation avec le Ministère, qui sera associé, en qualité d'observateur, aux processus d'acquisition des biens et services et de sélection des sous-traitants éventuels.

Le projet sera coordonné par un **Conseiller Technique Principal (CTP)** qui en supervisera la mise en œuvre et rendra compte au Comité de pilotage. Le CTP, en collaboration étroite avec les services du MESRS, sera responsable de la gestion au jour le jour du projet et de la mise en œuvre des décisions et recommandations du comité de pilotage. Il veillera à ce que le projet produise les résultats prévus, selon les normes de qualité et en respectant les contraintes de temps et de coût. Le CTP sera assisté par une **équipe technique**, composée d'experts et d'un personnel d'appui. Chaque expert aura un vis-à-vis national au sein du MESRS, afin de favoriser les échanges et de garantir la pleine appropriation du programme et de ses résultats par ce dernier.



IX. CADRE JURIDIQUE

Le présent Document de projet est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le gouvernement de [pays] et le PNUD, signé le [date]. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ». Le présent projet sera réalisé par [nom de l'organisme] (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité-prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'applique.



X. GESTION DES RISQUES

1. Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [ou des Dispositions supplémentaires du Document de projet], la responsabilité de la sécurité du Partenaire de réalisation et de son personnel et de ses biens, et de la propriété du PNUD sous la garde du Partenaire de réalisation, relève du Partenaire de réalisation. À cette fin, le Partenaire de réalisation :
 - Met en place un plan de sécurité approprié et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays où le projet est réalisé ;
 - Assume tous les risques et toutes les responsabilités liées à la mise en œuvre de la sécurité du Partenaire de réalisation et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
2. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement aux obligations du Partenaire de réalisation au titre du présent Document de projet.
3. Le Partenaire de réalisation convient de déployer tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des fonds du PNUD reçus en vertu du Document de projet ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999), laquelle liste peut être consultée sur:
https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq_sanctions_list.
4. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secu-srm>).
5. Le Partenaire de réalisation est tenu : a) de mener les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, b) de mettre en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et c) de s'employer de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
6. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le programme ou projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
7. Le Partenaire de réalisation prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou l'emploi des fonds du PNUD. Le Partenaire de réalisation veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.



8. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent au Partenaire de réalisation : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Le Partenaire de réalisation accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à www.undp.org.
9. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD a l'obligation d'enquêter sur tout aspect de ses projets et programmes. Le Partenaire de réalisation est tenu d'accorder sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès aux locaux du Partenaire de réalisation (et à ceux de ses consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires) à ces fins, à des heures et dans des conditions raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte le Partenaire de réalisation pour trouver une solution.
10. Les signataires du présent Document de projet s'informent promptement les uns les autres de tout cas éventuel d'emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dument la confidentialité de cette information.

Lorsque le Partenaire de réalisation a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, il en informe le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informe promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Le Partenaire de réalisation fournit des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

11. Le PNUD a droit à un remboursement de la part du Partenaire de réalisation de tous les fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet. Cette somme peut être déduite par le PNUD de tout paiement dû au Partenaire de réalisation au titre du présent accord ou de tout autre. Le recouvrement de cette somme par le PNUD ne diminue pas ni ne limite les obligations du Partenaire de réalisation au titre du présent Document de projet.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, le Partenaire de réalisation convient que les donateurs du PNUD (notamment le gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds attribués aux activités figurant dans le présent Document de projet, peuvent se retourner contre lui pour recouvrer tous fonds dont il a été déterminé par le PNUD qu'ils ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet.

N.B. : Le terme « Document de projet » employé dans la présente clause est à interpréter comme incluant tout accord subsidiaire pertinent au titre du présent Document de projet, et notamment les accords avec les parties responsables, sous-traitants et sous-bénéficiaires.

12. Chaque contrat émis par le Partenaire de réalisation en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat,



XI. ANNEXES

1. **Analyse des risques.** Utilisez le [modèle de Registre des risques](#) standard.

Risques et mesures d'atténuation :

Les risques potentiels pouvant affecter la réalisation des résultats du projet et les mesures d'atténuation correspondantes se présentent comme suit :

Risques identifiés	Évaluation du risque	Mesures d'atténuation
Changements dans l'équipe gouvernementale en place pouvant causer des discontinuités/retards dans la mise en œuvre	<i>moyen</i>	Le projet veillera à impliquer les responsables des structures permanentes du MESRS dans la conduite des différentes activités et la constitution d'une équipe de projet avec un suivi périodique de l'avancement vers les résultats escomptés.
Sensibilité et relative nouveauté de la thématique de la prévention des conflits en Tunisie	<i>élevé</i>	Le projet veillera à prévenir les potentielles conséquences imprévues des interventions, conformément à l'approche <i>Do No Harm</i> , et ce à travers une analyse régulière de l'évolution des facteurs de tension en milieu universitaire, ainsi que le renforcement des capacités des parties-prenantes en matière de gestion et médiation des conflits.
Résistance au changement du corps enseignant, du personnel administratif et de gestion, ainsi que des représentants des étudiants	<i>moyen</i>	Le projet veillera à expliciter les objectifs à court, moyen et long terme de la stratégie de renforcement de la cohésion sociale en milieu universitaire, ainsi qu'à inclure toutes les parties prenantes dans l'ensemble des processus participatifs de consultation.
Adhésion limitée des étudiants aux processus participatifs	<i>élevé</i>	Le projet veillera à inclure les étudiants dans l'ensemble des processus participatifs de consultation en les encourageant à s'engager dans la gestion du changement (campagnes de communication et de sensibilisation).
Capacités et structuration de la société civile restreintes	<i>élevé</i>	Le projet veillera à identifier et à mobiliser les associations qui bénéficient d'un fort ancrage en milieu universitaire et qui bénéficient d'une expertise idoine en matière de renforcement de la cohésion sociale.

2. **Évaluation des capacités :** Résultats des évaluations des capacités du Partenaire de réalisation (y inclus la micro-évaluation dans le cadre du HACT).

3. **Termes de référence du Comité de pilotage et des postes clés de gestion.**



Total des ressources requises (3 ans):	2,166,480 USD	
Total des ressources allouées :	PNUD (fonds catalytiques):	100 000 USD
	Gouvernement :	A déterminer
	Donateurs :	A mobiliser
	Y compris apports en nature :	A déterminer
Ressources à mobiliser :		

Approuvé par (signatures) :

PNUD	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Nom:	Nom:
Date :	Date :