

Le rôle de la société civile organisée dans le processus de transformation en Tunisie

Hatem Gafsi · 16.11.2026

Résumé

A travers une revue de la littérature, nous avons pu démontrer le rôle que peut jouer la société civile organisée dans les différentes phases du processus de transformation. En prenant comme point de départ le contexte de démocratisation en Tunisie, nous avons mis en évidence les rôles qu'ont pu jouer les partenaires sociaux, l'UTICA et l'UGTT, en

collaboration avec leurs partenaires respectifs, la KAS et la FES dans ce processus de transformation.

Abstract

Through a review of the literature, we have demonstrated the role that organized civil society can play in the various phases of a transformation process. Taking the context of democratization in Tunisia as a starting point, we have highlighted the roles played by the social partners—UTICA and the UGTT—in collaboration with their respective partners, the KAS and the FES, within this transformation process.

Introduction et mise en contexte

L'analyse et la compréhension des facteurs de réussite ou d'échec du processus démocratique s'expliquent davantage par l'intégration du concept de la société civile dans la recherche sur la transformation (Lauth et Merkel, 1997). L'analyse de la logique des actions collectifs de la société civile et la mesure du degré de perception positive de la démocratie chez les individus sont possibles à travers la perspective de la société civile (Lauth et Merkel, 1997). Le lien entre le débat sur la société civile et la transformation réside dans le gain de reconnaissance analytique obtenu grâce à l'inclusion des différentes fonctions et formes de la société civile aux multiples niveaux d'un système politique et aux différentes phases de transformation (Libération, démocratisation et consolidation). Cette approche constitue le meilleur moyen de parvenir à une meilleure compréhension approfondie de l'interdépendance entre le changement de système et la société civile (Lauth et Merkel, 1997).

1. Société civile et transformation : le cadre théorique et conceptuel

Généralement, avec l'apparition du vide politique au cours de la phase de libération, la société civile resurgit de nouveau (Lauth et Merkel, 1997). D'une part, le changement du cadre légal et des conditions d'action des acteurs de la société civile marque le début de la phase de démocratisation (Lauth et Merkel, 1997). Le rôle de la société civile est très important dans la phase de libération et de démocratisation, mais diminue fortement au cours de la phase de consolidation (Lauth et Merkel, 1997), étant donné que les nouveaux acteurs politiques comblent le vide auparavant occupé par la société civile (Lauth et Merkel, 1997).

Dynamique dans un contexte de démocratisation, la société civile est ainsi définie comme un ensemble d'organisations et d'associations constituées sur une base volontaire, qui articulent des intérêts matériels spécifiques et des intérêts normatifs (Merkel, 1999). Ses acteurs hétérogènes participent à la vie politique sans pour autant pour-

suivre des objectifs d'ordre étatique (Merkel, 1999). Elle englobe ainsi des acteurs qui sont ,*per se,* indispensable à la concrétisation de la démocratie (Lauth et Merkel, 1997).

1.1 La société civile dans la phase de libération

La nature du régime constitue un facteur décisif dans le développement de la société civile (Lauth et Merkel, 1997). Au sein des régimes autoritaires, la création d'unions et d'associations sont limitées, comme l'illustrent le cas de Taiwan, de l'Espagne ou du Brésil (Lauth et Merkel, 1997). Lors de la première période de libération, la société civile n'est pas encore très visible, mais son existence et son développement au sein du régime autoritaire demeurent néanmoins très importants pour la phase de libération (Lauth et Merkel, 1997).

Le positionnement de la société civile en tant qu'opposition au régime autoritaire ou totalitaire en place constitue un point de départ idéal pour le processus de transformation (Lauth et Merkel, 1997). Le rôle de la société civile durant la phase terminale du régime autoritaire ne peut être conceptualisée que positivement, compte tenu du phénomène de sa renaissance (Lauth et Merkel, 1997). Ses activités s'articulent principalement autour de la défense des intérêts sociaux et du maintien des droits de l'homme et des droits des citoyens (Lauth et Merkel, 1997).

1.2 La société civile dans la phase de démocratisation

Lors de la phase de démocratisation, la société civile connaît une véritable explosion et devient particulièrement dynamique (Merkel, 2000). La réduction de la répression libère les citoyens, qui deviennent très actifs (Merkel, 2000). Les futures mutations démocratiques et institutionnelles favorisent la discussion et à la participation non conventionnelle de la société civile (Merkel, 2000).

La grande marge de manœuvre et de liberté d'action au sein de la nouvelle arène politique, qui englobe des nouveaux partis politiques, très peu, voire aucun acteur étatique et aucune nouvelle institution, constitue la principale cause de l'expansion de la société civile (Merkel, 2000). En effet le vide institutionnel et politique offre à la société civile davantage d'espaces d'action ainsi qu'une plus grande liberté d'initiative (Lauth et Merkel, 1997). La structure de la société civile elle-même commence à évoluer et des nouveaux acteurs entrent en jeu (Lauth et Merkel, 1997).

Ce printemps que connaît la société civile demeure toutefois tributaire de plusieurs facteurs: la manière et la vitesse avec lesquelles le système évolue, la culture, la tradition et l'expérience de cette société civile, ainsi que le niveau de développement économique et social (Lauth et Merkel, 1997).

En particulier, lorsque le bouleversement est le fruit d'une révolution (mouvements sociaux non conventionnels), le rôle de la société civile est primordial dans l'édifice de la nouvelle sphère politique, notamment à travers l'émergence des acteurs politiques et étatiques (Partis, Gouvernement, Administration). S'il existe une tradition libérale, individualiste et pluraliste au sein de la société, les chances de voir émerger un système de démocratie libérale sont importantes (Lauth et Merkel, 1997). Si, au contraire, une culture autoritaire profondément ancrée (relations claniques) prédomine, celle ci aura un impact négatif sur la construction des structures démocratiques (Lauth et Merkel, 1997).

1.3 La société civile dans la phase de consolidation

La consolidation de la démocratie n'est en aucun cas synonyme d'une société civile stable et développée (Lauth et Merkel, 1997). Les résultats des processus de transformation ont démontré que, durant la phase de consolidation, l'engagement de la société civile diminue fortement (Lauth et Merkel, 1997). En effet, l'engagement et la participation de la société civile dans la mise en œuvre de la démocratie n'ont presque plus de raison d'être durant cette phase, puisque l'ancien régime a déjà chuté et que les relations démocratique et de l'Etat de droit sont déjà établies (Lauth et Merkel, 1997).

Les partis politiques ayant vu le jour lors de la phase de démocratisation usent de leur pouvoir au sein de l'arène politique pour s'approprier la représentation des intérêts des citoyens et investissent progressivement l'arène politique (Lauth et Merkel, 1997). Cela conduit à un recul de la participation de la société civile dans le processus démocratique et favorise l'apparition de sa face dite "sombre" (Lauth et Merkel, 1997). Des groupes fondamentalistes peuvent alors apparaître et se positionner au sein de l'opposition (Lauth et Merkel, 1997).

Des problèmes d'ordre économique peuvent également survenir et ouvrir la voie à des mouvements de protestations qui, a leurs tour freinent le développement économique et risquent, par conséquent, de mettre en danger le processus démocratique (Lauth et Merkel, 1997). En effet la longue durée de la lutte contre l'ancien régime peut contribuer à généraliser, chez les citoyens, un rejet de toute forme d'exercice du pouvoir provenant des institutions publiques (Lauth et Merkel, 1997).

Une société civile développée seulement par les élites n'est pas pertinente pour le processus démocratique (Lauth et Merkel, 1997). Par ailleurs, les modèles de la société civile élaborés en Europe ne sont forcément pas transposables au contexte africains et asiatiques (Lauth et Merkel, 1997).

2. Les partenaires sociaux tunisiens et les fondations politiques allemandes comme acteurs de la société civile organisée

2.1 L'UTICA en tant qu'acteur de la société civile tunisienne organisée

La centrale patronale nationale UTICA (l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat) a été fondée en 1947 pour regrouper les structures professionnelles des différents secteurs économiques non agricoles (Yousfi, 2017). Elle regroupe 1700 chambres syndicales, 370 chambres syndicales nationales, 216 unions locales, 24 unions régionales, 17 fédérations et environ 2500 responsables syndicaux (Yousfi, 2017).

Malgré sa contribution à la lutte pour l'indépendance nationale, elle ne s'est pas opposée, par la suite, au pouvoir central en Tunisie (Yousfi, 2017). Par conséquent, son rôle de défense des intérêts du patronat, n'a pas pu être pleinement assuré (Yousfi, 2017). C'est la raison pour laquelle elle ne bénéficie pas de la même légitimité historique que l'UGTT en matière d'opposition à l'échelle nationale (Yousfi, 2017)

2.2 L'UGTT en tant qu'acteur de la société civile tunisienne organisée

Base du mouvement national durant la colonisation, l'Union générale des travailleurs tunisiens (UGTT) a été fondée en 1946 (Yousfi, 2017). Elle se compose de 24 unions régionales, de 9 fédérations sectorielles et de 21 syndicats de base. Elle compte des membres dans toutes les régions et au sein de nombreuses catégories sociales (Yousfi, 2017).

Outre sa fonction classique de défense des intérêts des travailleurs, l'UGTT est une organisation qui incarne les revendications sociales et politiques, notamment en période de crise (Yousfi, 2017). Cela dit, on y retrouve deux tendances principales : l'une soumise au pouvoir central et l'autre attachée à la résistance (Yousfi, 2017)

2.3 L'UTICA et l'UGTT en tant que partenaires sociaux : un aperçu historique

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons l'organisation patronale UTICA[1] et celle syndicale UGTT[2] comme des partenaires sociaux. Ces derniers conduisent un dialogue social permanent, tant à l'échelle nationale que sectorielle, au sein des organisations relevant aussi bien de la sphère publique que de la sphère privée.

Durant la période coloniale, l'UGTT, l'UTICA et le parti politique Néo-Destour ont formé un « front national » pour s'engager ensemble dans les élections constituantes de

[1] UTICA: Cette abréviation sera utilisée tout au long du texte pour désigner l'Union Tunisienne de l'industrie, du Commerce et de l'Artisanat
[2] UGTT: Cette abréviation sera utilisée tout au long du texte pour désigner l'Union Générale Tunisienne du Travail

1956. Jusqu'aux années 70 du règne de Bourguiba, une étroite collaboration a existé entre le parti-Etat (Néo-Destour) et la centrale syndicale (UGTT), dans le but de construire l'Etat tunisien et de mettre en œuvre les réformes socio-économiques qui en découlaient, notamment le programme de l'éducation et de la santé de 1958 et le programme d'industrialisation de 1968 (Yousfi,2017).

C'est vers la fin des années 60 que l'Etat tunisien a abandonné la voie socialiste et s'est orienté vers la libéralisation de l'économie (Yousfi,2017). C'est à partir de cette période que l'UTICA et l'UGTT sont progressivement devenues des partenaires sociaux engagés dans un dialogue social permanent, sous l'arbitrage de l'Etat tunisien (Yousfi,2017).

C'est cette orientation libérale qui a poussé l'UGTT à devenir un acteur majeur des revendications sociales (Yousfi,2017). Elle est devenu le symbole de la liberté syndicale et le refuge des différents mouvements sociaux, en partie réprimés par l'Etat tunisien (les luttes de 1970 et 1978) (Yousfi,2017)

Sous le régime de Ben Ali (1987-2011), l'UGTT s'est inscrite dans une forme de « syndicalisme de négociation », en collaborant avec l'UTICA afin de mettre en œuvre la politique économique dans le cadre de la stratégie de « L'Etat-arbitre » et d'un partenariat tripartite privilégiant les négociations dites administratives (Yousfi,2017).

C'est de là que le dialogue social a puisé ses origines et que les négociations collectives ont forgé leur légitimité (Yousfi,2017)

2.4 Les fondations politiques allemandes en tant qu'acteurs de la société civile organisée et leur présence en Tunisie

Encouragée par les Alliés, la démocratisation de l'Allemagne d'après-guerre a fait l'objet d'interventions de plusieurs acteurs, notamment non étatiques (Dakowska, 2014). Dès lors, plusieurs organisations notamment celles relevant du domaine de l'intervention humanitaires ou celles financés par les grandes industries, ont pu intervenir dans le cadre de la consolidation de l'autonomisation de la politique étrangère fédérale (Dakowska, 2014).

C'est dans ce contexte que les fondations politiques se sont positionnées à proximité de l'administration fédérale. Indépendantes, mais proches des partis politiques, les fondations politiques allemandes sont financées par des fonds publics pour mener leur activités dans les pays en développement (Dakowska, 2014). Les actions publiques et para-diplomatiques de ces fondations ont pour objectif principal l'amélioration de l'image internationale de la République fédérale, ainsi que la conduite d'actions indirectes visant à s'opposer au bloc communiste, y compris dans les pays du tiers monde. (Dakowska, 2014).

Il existe au total six fondations politiques allemandes, qui constituent une spécificité allemande à l'échelle mondiale (Dakowska, 2014), il s'agit de :

- La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES[3]), proche du Parti social-démocrate (SPD), créée en 1925;
- La Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS[4]), proche de l'Union chrétienne-démocrate (CDU), créée en 1964;
- La Friedrich-Naumann-Stiftung (FNS), proche du Parti libéral démocrate (FDP), créée 1958;
- La Hanns-Seidel-Stiftung (HSS), proche de l'Union chrétienne-sociale (CSU), créée 1967;
- La Heinrich-Böll-Stiftung (HBS), proche des Verts (Bündnis 90 / Die Grünen), créée 1989;
- La Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS), proche du Parti du socialisme démocratique (PDS), créée 1999.

2.4.1 La fondation politique allemande Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) et sa présence en Tunisie.

Après avoir mené ses premières actions en Allemagne, la Fondation Konrad- Adenauer (KAS), d'orientation chrétienne-démocrate, s'est focalisée jusqu'à la fin des années 80 sur l'Amérique latine pour y mener ses actions internationales (Dakowska, 2014).

Elle collabore encore aujourd'hui avec l'ODCA, la branche sud-américaine de l'Internationale démocrate-chrétienne (Organizacion Democrata Cristiana de America). Elle a ouvert ses premiers bureaux au cours des années 60 à Caracas et à Santiago. Outre les institutions ciblées classiques, telles que les instituts de recherche, les coopératives et les médias, la KAS a financé des sessions de formation destinées aux cadres des partis membres de l'ODCA. (Dakowska, 2014).

Depuis 1982, la KAS est présente en Tunisie. Les objectifs généraux de son travail dans le pays sont les suivants: le soutien aux acteurs juridiques et des droits de l'Homme afin de consolider le processus de démocratisation et de renforcer l'Etat de droit, le renforcement des capacités des acteurs économiques afin de favoriser le dialogue entre les parties prenantes, d'améliorer le climat des affaires et de pérenniser la création de valeur, le développement de la formation professionnelle en alternance afin de favoriser l'employabilité des jeunes , la préservation de la mémoire nationale afin d'ac-

[3] FES:Cette abréviation sera utilisée tout au long du texte pour désigner la fondation Friedrich-Ebert d'orientation sociale-démocrate.
[4] KAS:Cette abréviation sera utilisée tout au long du texte pour désigner la fondation Konrad-Adenauer d'orientation chrétienne-démocrate.

compagner le processus de réconciliation lié à la transition démocratique voulue et la promotion du dialogue national, régional et international afin de réduire les conflits et consolider la paix. [5]

2.4.2 La fondation politique allemande Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) et sa présence en Tunisie

Dès 1957, la FES s'est engagée à soutenir l'association régionale des syndicats anti-communistes - Organization Interamericana de Trabajadores (ORIT) (Dakowska, 2014). Bien qu'elle ait contribué, depuis 1963, à la création de multiples instituts de recherche et de formation en Amérique latine, le continent africain, reste le terrain privilégié d'intervention de la FES, là où elle a pu mettre en œuvre des projets destinés aux organisations syndicales (Dakowska, 2014).

En s'inscrivant dans le cadre du mouvement ouvrier allemand, la FES œuvre en faveur d'un syndicalisme libre, considéré comme un fondement de la démocratie sociale. Elle considère cette étroite collaboration avec le monde syndical comme une partie intégrante de la coopération internationale pour le développement.

C'est ainsi qu'en Tunisie, elle œuvre en faveur d'une meilleure justice sociale en soutenant les syndicats locaux, notamment à travers l'appui à la recherche et le renforcement de leurs capacités. La collaboration avec l'UGTT qui a débuté depuis 1960, s'est consolidée avec l'ouverture de bureaux en 1988. [6]

3. Les partenariats entre les fondations politiques allemandes KAS-FES et les partenaires sociaux tunisiens UTICA-UGTT durant le processus de transformation

3.1 L'UTICA et L'UGTT durant le processus de transformation

Selon Yousfi (2017), depuis l'année 2011, alors que l'UGTT jouait un rôle très important, voire décisif, dans l'encadrement des mouvements sociaux ayant entraîné la chute du régime de Ben Ali, l'UTICA s'est rangée du côté des acteurs qui revendiquaient l'absence de rupture institutionnelle totale et appelaient au calme.

En effet, les mouvements sociaux ont entrainé le départ de son dirigeant, réputé proche du régime déchu et en poste depuis 1988. Alors que l'UGTT renforçait progressivement son positionnement politique, elle faisait l'objet d'attaque en permanentes de la part de l'UTICA et d'autres acteurs de la scène politique, notamment les médias. Elle

[5] https://www.kas.de/fr/web/tunesien
[6] https://tunisia.fes.de/index.html

était accusée de favoriser l'anarchie tout en instrumentalisant les revendications sociales de la population.

C'est dans ce contexte que les premières divergences entre les deux organisations syndicales ont vu le jour, conduisant les acteurs politiques influents à rechercher rapidement un consensus sur la nécessité d'engager le processus de transition politique afin de stabiliser le pays.

Après avoir traversé plusieurs évènements critiques tels que les assassinats politiques conduisant à une crise multidimensionnelle sans précédent, un Quartet du dialogue national a été constitué à la suite de la relance de la proposition de l'UGTT visant à organiser un dialogue national (Yousfi, 2017)

La participation de l'UTICA et de L'UGTT, aux côtés d'autres acteurs de la société civile tunisienne organisée (la Ligue tunisienne des droits de l'homme-LTDH, l'ordre national des avocats de Tunisie-ONAT) au Quartet du dialogue national, qui visait à sortir le pays d'une crise multidimensionnelle, ne peut que confirmer le rôle politique de régulation qu'elles ont pu jouer.

C'est dans ce contexte que nous retrouvons l'UTICA et l'UGTT engagés dans un partenariat social visant à sauver le pays du chaos.

A l'issue du dialogue national, qui s'est achevé par les élections de 2014, chacune des deux organisations a retrouvé son rôle de défenses des intérêts de ses adhérents (Yousfi,2017). C'est à partir de là qu'une nouvelle phase de tension et de négociation à pris forme.

Après quatre mois de négociations difficiles, dans un climat social tendu et incertain, les accords sociaux escomptés ont permis d'assurer une paix sociale fragile mais essentielle (Yousfi,2017).

A l'issue de ces négociations, l'UGTT a pu obtenir une augmentation salariale pour ses adhérents, mais n'a pas réussi, par exemple, à s'opposer à la loi relative aux partenariats public-privé, une réforme libérale que l'UTICA a réussi à faire adopter (Yousfi,2017).

3.2 Les partenariats entre les fondations politiques allemandes KAS-FES et les partenaires sociaux tunisiens UTICA-UGTT durant le processus de transformation

3.2.1 La relation KAS-UTICA

Dans le cadre de son soutien au renforcement des capacités des acteurs économiques en Tunisie, la KAS a engagé, depuis 1982, une coopération avec l'Union Tunisienne de l'Industrie du commerce et de l'Artisanat (UTICA).

À travers ce partenariat, la KAS et l'UTICA souhaitent accompagner les chefs d'entreprises dans leur quête d'une meilleure chaine de valeur. Ce partenariat stratégique vise à instaurer un climat de confiance et à promouvoir le dialogue entre différents acteurs des sphères économique et sociopolitique, afin de favoriser un développement durable et une croissance économique soutenable. [7]

Depuis des décennies, l'économie tunisienne fait face à de multiples défis, notamment ceux liés aux plans d'ajustement structurel et à la mise à niveau par rapport aux normes internationales, en particulier industrielles. Ces difficultés se sont accentuées après le bouleversement de 2011, donnant lieu à une récession économique caractérisée par une incertitude accrue et une baisse des indicateurs économiques. La pandémie COVID-19, n'a fait qu'aggraver davantage cette situation délicate. Plus que jamais, les entreprises, qui constituent, le socle de l'économie, sont tenues de jouer un rôle non seulement économique mais aussi socio-politique et la relance économique, quant à elle, ne pourra avoir lieu qu'à travers l'implication des différents acteurs économiques. [8]

3.2.2 La relation FES-UGTT

Les syndicats ont toujours joué un rôle majeur dans le domaine du développement économique et social. Au-delà de son statut d'acteur majeur des relations professionnelles, l'UGTT a joué un rôle très important dans l'encadrement des mouvements sociaux durant la phase de libération du processus de transformation. Après 2011, son rôle politique s'est accentué, notamment à travers sa contribution à la conduite du dialogue national de 2014.

A la suite de la pandémie de COVID-19, l'UGTT a essayé de limiter les dégâts en modérant ses revendications sociales afin de se concentrer davantage sur son rôle et sa participation dans l'élaboration des politiques sociales et celle relatives au marché du travail.

[7] https://www.kas.de/fr/web/tunesien
[8] https://www.entreprises-magazine.com/lutica-partenaire-strategique/

C'est dans ce cadre que son partenariat stratégique avec la FES vise à renforcer les capacités des structures syndicales indépendantes et démocratiques afin qu'elles puissent assumer pleinement leur rôle et leurs responsabilités vis-à-vis des parties prenantes concernées, notamment les travailleurs.

En effet, le militantisme en faveur de la mise en œuvre des réformes économiques et sociales dans l'intérêt des travailleurs, tout en protégeant leurs droits acquis, passe nécessairement par la consolidation des structures syndicales notamment régionales.[9]

3.2.3 Le projet Alliance pour la croissance économique et pour l'emploi [10] « renforcement du dialogue social pour promouvoir l'employabilité » comme exemple concret fruit des partenariats multi-acteurs de la société civile organisée durant le processus de transformation

Le chômage en Tunisie figure parmi les causes de la transformation amorcée en 2011 à travers les mouvements sociaux. D'ailleurs le slogan de ces mouvements de bouleversement était ***« Travail, Liberté, Dignité Nationale ».*** Le problème du chômage des jeunes, notamment diplômés, fragilise encore aujourd'hui la stabilité du pays, dans un contexte marqué par une crise socio-économique aigue[11].

Ce projet qui a été conduit de 2017-2021 à travers un partenariat multipartite entre la KAS, la FES, la GIZ[12], l'AHK[13], le ministère des affaires sociales de Tunisie, l'UTICA et l'UGTT avait pour objectif principal de renforcer les capacités de l'UTICA et de l'UGTT, afin de leur permettre d'élaborer conjointement des solutions en matière de politique de l'emploi.

C'est à travers la mobilisation du dialogue social par ces partenaires sociaux que l'emploi pouvait être favorisé. Grace à ce partenariat multi-acteurs, le dialogue social tunisien a été renforcé afin d'améliorer l'employabilité, d'accélérer la transition du travail informel vers le secteur formel et de favoriser la création d'un fonds « perte d'emploi ». [14]

Conclusion

Le rôle de la société civile organisée a été primordial durant la phase de libération et de démocratisation du processus de transformation en Tunisie. La participation d'acteurs

[9] https://tunisia.fes.de/index.html
[10] https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf
[11] https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf
[12] GIZ: l'agence fédérale allemande chargée de la mise en œuvre de la coopération internationale pour le développement durable
[13] AHK: la Chambre Tuniso-Allemande du commerce et de l'industrie
[14] https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf

internationaux de la société civile organisée, dans le cadre de partenariats stratégiques consolidés, confirme davantage, le concept de la société civile globale.

Cette collaboration qui s'établit à la demande des acteurs de la société civile organisée locale et sous l'égide des instances étatiques d'un pays donné, reste relativement difficile à gérer. Cela nous amène à nous interroger sur les déterminants de la réussite de ce type de partenariat multipartite et sur la manière de faire de la diversité multidimensionnelle sous-jacente un levier d'actions plutôt qu'un frein.

Les références bibliographiques

Dakowska, D. (2014). *Le pouvoir des fondations : Des acteurs de la politique étrangère allemande*. Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.72398

Lauth, H.-J., & Merkel, W. (Eds.). (1997). *Zivilgesellschaft im Transformationsprozeß: Länderstudien zu Mittelost- und Südeuropa, Asien, Afrika, Lateinamerika und Nahost* (Politikwissenschaftliche Standpunkte, Vol. 3). Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Institut für Politikwissenschaft.

Merkel, W. (1999). *Systemtransformation: Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung*. Leske + Budrich.

Merkel, W. (2000). Zivilgesellschaft und Transformation. Leske + Budrich.

Yousfi, H. (2017). L'UGTT et l'UTICA : entre conflit ouvert et union sacrée. L'Année du Maghreb, (16), 379–394. https://journals.openedition.org/anneemaghreb/3127

Webographie

https://www.kas.de/fr/web/tunesien

https://tunisia.fes.de/index.html

https://www.kas.de/fr/web/tunesien

https://www.entreprises-magazine.com/lutica-partenaire-strategique/

https://tunisia.fes.de/index.html

https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf

https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf

https://www.giz.de/en/downloads/Factsheet%20Dialogue%20Social%20FR%20final%206-2020.pdf