



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)

OIT DC/SYMBOL : [INT/20/02/EUR]

Type d'évaluation : Projet

Moment de l'évaluation : Finale

Nature de l'évaluation : Indépendante

Pays du projet : Algérie, Égypte, Liban, TPO

Résultat(s) P&B sous le biennium 2022-23 : **Résultat 1** : Des constituants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif ; **Résultat 2** : Normes internationales du travail et supervision autoritaire et efficace ; **Résultat 3** : Transitions économiques, sociales et environnementales pour un emploi plein, productif et librement choisi et un travail décent ; **Résultat 5** : Compétences et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès et les transitions sur le marché du travail ; **Résultat 8** : Protection sociale complète et durable pour tous ; **Résultat A** : Connaissances et influence améliorées pour promouvoir le travail décent.

ODD(s) : Objectif 5 (Cibles 5.2, 5.5), Objectif 8 (Cibles 8.2, 8.3, 8.5), Objectif 16 (Cibles 16.6, 16.7)

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 7 mars 2025

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 17 avril 2025

Bureau administratif de l'OIT : **DWT/CO Le Caire et Beyrouth**

Bureau(x) technique(s) de l'OIT : DWT/CO Le Caire et Beyrouth ; INWORK, DIALOGUE, DEINVEST, SKILLS au siège de l'OIT ; ACTRAV et ACT/EMP.

Agences d'évaluation conjointes : [N/A]

Durée du projet : **Mars 2021 – Mars 2025**

Donateur et budget : **Commission européenne, DG pour le Voisinage et les Négociations d'élargissement, Voisinage européen 4'000'000 EUR ; OIT 400'000 EUR.**

Nom du(des) consultant(s) : **Chef d'équipe & Évaluateurs** : Loes van der Graaf, Rimantas Dumčius, Josefine Reimer Lynggaard, Tomas Armalys. **Experts nationaux** : Asmaa Noureldin, Hicham Abou Jaoude, Mamoun Besaio, Mohamed Issaad.

Nom du gestionnaire de l'évaluation : Hiba Al Rifai

Supervision du bureau d'évaluation : Ja Eun Lee

Budget de l'évaluation : 37'450 USD

Mots-clés : Renforcement des capacités ; liberté d'association ; égalité des sexes ; outils de l'OIT ; économie informelle ; normes du travail ; développement des compétences ; dialogue social ; emploi des jeunes.

Liste des acronymes et abréviations

ACTRAV	Bureau des activités de l'OIT pour les travailleurs
ACT/EMP	Bureau des activités de l'OIT pour les employeurs
ALI	Association des industriels libanais
ATUC	Confédération syndicale arabe
CGEA	Confédération Générale des Entreprises Algériennes
CGTL	Confédération Générale des Travailleurs Libanais
COVID-19	Maladie coronavirus 2019
RPP	Résultats du programme par pays
DEINVEST	Programme de développement et d'investissement (de l'OIT)
DG EMPL	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion
DG NEAR	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
DIALOGUE	Unité du dialogue social et du tripartisme (de l'OIT)
DWT/CO	Équipe du travail décent/Bureau par pays
DWCP	Programmes de pays pour un travail décent
EDLC	Congrès démocratique des travailleurs égyptiens
ETUF	Fédération des syndicats égyptiens
UE	Union européenne
FEI	Fédération des industries égyptiennes
FENASOL	Fédération nationale des syndicats des employés et ouvriers du Liban
DGF	Discussion de groupe focalisée
FPCCIA	Fédération des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture de Palestine
FYB	Formalisez votre entreprise
GAP III	Plan d'action pour l'égalité des sexes III
DH	Droits de l'homme
OIT	Organisation internationale du travail
NIT	Normes internationales du travail
INWORK	Marchés du travail inclusifs, relations de travail et conditions de travail (branche de l'OIT)
CSI	Confédération syndicale internationale
S&E	Suivi et évaluation
MADR	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (d'Algérie)
MC	Ministère du Commerce (d'Algérie)
MOAN	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MFEP	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels (d'Algérie)

MdT	Ministère du Travail
MSMEDA	Agence de développement des micro, petites et moyennes entreprises (d'Algérie)
MTA	Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (d'Algérie)
MTE	Évaluation à mi-parcours
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (d'Algérie)
NCE	Extension sans coût
OECD/DAC	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développements économiques
ONDEFOC	Bureau national de développement de la formation professionnelle (d'Algérie)
TPO	Territoires palestiniens occupés
P&B	Programme & Budget
PGFTU	Fédération générale des syndicats palestiniens
CR	Cadre de résultats
RPL	Reconnaissance des acquis de l'expérience
ROAF	Bureau régional pour l'Afrique (de l'OIT)
ROAS	Bureau régional pour les États arabes (de l'OIT)
ODD	Objectifs de développement durable
SIYB	Démarrer et améliorer votre entreprise
SKILLS	Branche des compétences et de l'employabilité (de l'OIT)
PME	Petites et moyennes entreprises
SOLIFEM	Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional
ToC	Théorie du changement
TdR	Termes de référence
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
UpM	Union pour la Méditerranée
UGTA	Union Générale des Travailleurs Algériens
ONU	Organisation des Nations Unies
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
ABT	Apprentissage basé sur le travail

Résumé exécutif

Contexte du projet et ses objectifs

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), entre 40 et 67 % des travailleurs du voisinage méridional de l'UE font partie de l'économie informelle¹. Les tendances prévalentes dans le voisinage méridional montrent constamment que l'emploi informel est lié à des conditions de travail plus mauvaises, des salaires plus bas et une productivité réduite par rapport à l'emploi formel.

Sans protection des droits du travail, les travailleurs informels n'ont pas accès aux salaires minimums, à la protection de la maternité et à la sécurité sociale. Les travailleurs et les entreprises de l'économie informelle font face à des défis uniques en termes de représentation et de participation au dialogue social. Les environnements de travail informels sont souvent caractérisés par un manque de transparence dans les relations employeur-employé, l'absence de contrats et un déclin ou une absence de solidarité des travailleurs, le tout dans un cadre réglementaire faible.

Dans ce contexte, le projet **Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)** a été initié pour soutenir la transition de l'économie informelle à l'économie formelle par le biais du dialogue social tripartite. Le projet a été mis en œuvre en Algérie, en Égypte, au Liban et dans les Territoires palestiniens occupés (TPO), en se concentrant sur deux domaines clés :

- Développer des stratégies intégrées pour promouvoir la formalisation par un dialogue social renforcé, le renforcement des capacités et la coordination des politiques (Résultat 1)
- Renforcer les systèmes de formation et de reconnaissance des compétences, en particulier pour les femmes et les jeunes, afin d'améliorer l'employabilité et l'accès à l'emploi formel (Résultat 2). *Ce résultat a été dépriorisé après l'évaluation à mi-parcours.*

Le projet SOLIFEM a commencé en mars 2021, devait initialement se terminer en août 2024, et a été prolongé sans coût supplémentaire jusqu'au 31 décembre 2024. Une deuxième prolongation sans coût a été approuvée, prolongeant le projet jusqu'au 31 mars 2025. Le projet est co-financé par l'Union européenne (Commission européenne DG NEAR) ; son budget de 4'000'000 euros provient de l'UE, avec 400'000 euros supplémentaires de l'OIT.

But, objectifs portés et clients de l'évaluation

L'évaluation finale vise à évaluer de manière indépendante la performance de SOLIFEM, en se concentrant sur ses résultats par rapport aux objectifs attendus, les principales leçons apprises et les recommandations². Elle vise également à évaluer la valeur ajoutée et les défis de la nature régionale/multi-pays du projet.

L'évaluation s'est appuyée sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours (MTE) visant plus précisément la période d'août 2023 à novembre 2024, qui n'était pas couverte par la MTE. La couverture géographique était alignée avec celle du projet dans chacun des quatre pays. La dimension régionale multi-pays du projet SOLIFEM a été particulièrement mise en avant dans l'analyse.

Les principaux clients de cette évaluation étaient les mandants concernés, les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs d'Algérie, du Liban, d'Égypte et du Territoire Palestinien Occupé. Outre ces derniers, le bureau de l'OIT à Alger, l'équipe du projet, l'équipe de travail de l'OIT au Caire et à Beyrouth, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (ROAF), le Bureau régional de l'OIT pour les États Arabes (ROAS) et les unités techniques compétentes au siège de l'OIT, ainsi que le donateur, représenté par la Commission européenne à Bruxelles et ses délégations dans les quatre pays cibles. Les utilisateurs secondaires comprennent d'autres parties prenantes du projet et unités de l'OIT susceptibles de bénéficier indirectement des connaissances générées par l'évaluation.

¹ Termes de référence de l'évaluation

² Termes de référence de l'évaluation SOLIFEM ; entretiens avec les membres du personnel de l'OIT

Critères et questions d'évaluation (y compris les questions transversales/d'intérêt particulier pour l'OIT)

Les critères d'évaluation de l'OECD/DAC ont été utilisés pour structurer l'évaluation. Une réflexion sur l'intégration des préoccupations transversales de l'OIT est fournie dans le chapitre sur l'efficacité : égalité des sexes, personnes handicapées, durabilité environnementale, dialogue social et normes internationales du travail.

Les questions d'évaluation ont été guidées par les six critères de l'OECD/DAC (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité).

Pertinence

- Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation à mi-parcours sont-ils toujours pertinents ?
- Y a-t-il eu des mises à jour de l'approche du projet ?

Cohérence

- Au niveau régional, dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec d'autres interventions de l'OIT et de l'UE dans la région, en particulier le projet SOLiD 2 ?
- Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les politiques et objectifs des pays étudiés, y compris le travail sur le genre ? (le sujet du genre a été intégré dans la section des préoccupations transversales sous efficacité)

Efficacité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs ?
- Comment les résultats et les objectifs du projet ont-ils contribué aux stratégies intégrées de l'OIT, y compris l'égalité des sexes, le dialogue social et les normes du travail ?
- Comment et dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au rapport de mise en œuvre de l'OIT sur le programme et le budget et les résultats des programmes par pays ? (cela a été inclus sous cohérence)
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux priorités de l'UE dans le cadre de l'Agenda pour la Méditerranée et du Plan d'action pour l'égalité des sexes (GAP III), à l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022 et aux cadres politiques nationaux des partenaires ? (cela a été inclus sous cohérence)
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la mise en œuvre des recommandations, des leçons apprises et des bonnes pratiques extraites de l'évaluation à mi-parcours ? (intégré dans tout le rapport)

Efficience

- Dans quelle mesure les activités du projet ont-elles été rentables ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les objectifs, en particulier en ligne avec les conclusions de l'évaluation à mi-parcours ?
- Comment la structure de gouvernance du projet a-t-elle facilité de bons résultats et une livraison efficace ? Et sinon, pourquoi pas ?
- Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans le projet ? Certaines parties prenantes sont-elles plus impliquées que d'autres et pourquoi ? Quelle a été l'efficacité des efforts de coordination et du dialogue avec le projet SOLiD II ? (la section sur SOLiD a été intégrée sous cohérence)
- Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte et abordé les disparités ou biais potentiels liés au genre pour assurer une utilisation efficace des ressources et des résultats équitables ?
- Quelle a été l'efficacité de la communication entre les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le département technique responsable au siège de l'OIT ? Le projet a-t-il reçu un soutien technique et administratif adéquat/réponse des unités de soutien de l'OIT ?

Orientation vers l'impact

- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles susceptibles de contribuer à la formalisation de l'économie informelle dans les quatre pays ? Quels effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur peuvent être liés au projet ?
- Comment le projet a-t-il contribué à renforcer le dialogue social dans la région ?
- Quel est l'impact attendu du projet sur les femmes travailleuses et les jeunes travailleurs ?
- Comment le projet contribue-t-il aux ODDs pertinents ? Une réalisation spécifique peut-elle être directement liée aux indicateurs des ODDs ? ODDs 5, 8, 10, 16 égalité des sexes, travail décent et croissance économique, réduction des inégalités ; paix, justice et institutions solides ? (les ODDs sont discutés sous cohérence)

Durabilité

- Le projet a-t-il établi une stratégie de sortie pour assurer la durabilité de ses efforts ? Quelles mesures ont été envisagées pour garantir que les composants clés du projet soient durables au-delà de la durée de vie du projet aux niveaux national et régional ?
- Le projet a-t-il pris en compte le genre dans la planification de ses mesures durables ?
- Les futurs projets peuvent-ils s'appuyer sur les résultats de ce projet, assurant la durabilité et l'utilisation optimale des résultats ?

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation a utilisé une approche basée sur la théorie pour comprendre la théorie du changement (ToC) de l'intervention et déterminer si l'intervention a réussi à chaque étape de sa théorie pour produire les résultats proposés. La théorie du changement a été utilisée comme base pour cette approche car elle décrit l'hypothèse de la manière dont des activités spécifiques sont censées créer des résultats immédiats et à plus long terme.

Pour cette évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé une approche de collecte et d'analyse de données qualitatives reposant sur des recherches documentaires, des entretiens et des discussions de groupe focalisées (DGFs).

- La recherche documentaire comprenait toute la documentation du projet, ainsi que des recherches supplémentaires sur les stratégies et priorités des pays.
- 51 entretiens (29 hommes, 22 femmes) ont été menés avec :
 - o 14 membres du personnel de l'OIT (5 hommes, 9 femmes)
 - o Huit membres du personnel des donateurs (DG NEAR, DG EMPL, délégations de l'UE) (3 hommes, 5 femmes)
 - o Quatre membres du personnel du projet SOLiD II (2 hommes, 2 femmes)
 - o Quatre parties prenantes en Égypte (4 hommes)
 - o Sept parties prenantes en Algérie (5 hommes, 2 femmes)
 - o Sept parties prenantes au Liban (4 hommes, 2 femmes)
 - o Sept parties prenantes dans les TPO (6 hommes, 1 femme)
- Sept DGFs ont été menées avec les bénéficiaires du projet, totalisant ...
 - o Une DGF en Algérie avec des représentants des travailleurs (7 hommes, 9 femmes)
 - o Une DGF en Égypte avec des représentants syndicaux (4 hommes, 5 femmes)
 - o Une DGF en Égypte avec des bénéficiaires de FYB (6 hommes, 3 femmes)
 - o Une DGF au Liban avec des bénéficiaires de FYB (11 femmes)
 - o Une DGF en ligne au Liban avec des bénéficiaires de FYB (10 femmes)
 - o Une DGF en ligne aux TPO avec des bénéficiaires de SIYB (7 hommes, 5 femmes)
 - o Une DGF en ligne aux TPO avec des participants à l'atelier de syndicalisation (6 hommes, 12 femmes)

Afin de garantir une méthodologie d'évaluation participative (reflétant la diversité des points de vue des parties prenantes et des bénéficiaires) et féministe, intégrant explicitement l'égalité des genres, l'équipe d'évaluation a adopté plusieurs mesures :

- Dans la mesure du possible, les discussions de groupe se sont déroulées en présentiel afin de favoriser la confiance et de créer un environnement favorable, permettant aux participantes de se sentir libres d'exprimer leurs points de vue. Dans plusieurs cas, le transport aller-retour aux groupes de

discussion a également été pris en charge et/ou le bureau des personnes interrogées a été visité afin de minimiser les désagréments.

- Afin d'explorer les aspects liés au genre dans l'évaluation, plusieurs discussions de groupe ont été organisées uniquement avec des femmes contactées par le projet SOLIFEM évalué. Cette segmentation visait à garantir que les groupes puissent engager un dialogue ouvert sans l'influence potentielle des rapports de force hiérarchiques.

- Les normes éthiques ont été clairement définies au début des entretiens et des discussions de groupe. Les répondants ont également été informés de l'objectif, de la confidentialité et de la durée de l'entretien avant celui-ci. Ils ont eu le droit de refuser et de consentir.

L'évaluation a rencontré certaines limitations :

1. L'évaluation avait une portée temporelle limitée, ce qui a obligé l'équipe d'évaluation à se fier, dans certains cas (comme en Égypte à AlSharkeia), à un échantillonnage pratique des bénéficiaires, plutôt qu'à un échantillon aléatoire, ce qui aurait augmenté la représentativité des réponses. Ce biais potentiel a été pris en compte dans l'analyse, mais le contenu des entretiens/DGF n'a pas indiqué que les bénéficiaires échantillonnés avaient une vision disproportionnée positive ou négative, par rapport à la recherche documentaire.
2. La DGF initialement prévue avec les participants aux ateliers de RPL en Algérie n'a pas eu lieu, ce qui a obligé l'équipe d'évaluation à se fier à l'examen documentaire et aux entretiens pour évaluer dans quelle mesure le Résultat 2 a été atteint en Algérie.
3. Le projet est toujours en cours de mise en œuvre et une deuxième prolongation a été confirmée au moment de l'évaluation. Cela empêche l'équipe d'évaluation de traiter les résultats du projet et son impact à long terme.

Principales conclusions

Pertinence

Depuis la finalisation de l'évaluation à mi-parcours MTE en décembre 2023, les priorités et objectifs du projet sont restés pertinents et certaines préoccupations clés ont été abordées. Les changements dans les contextes nationaux dans les TPO et au Liban ont affecté la pertinence du projet, car l'augmentation du chômage a renforcé l'importance de la création d'emplois (avant la formalisation).

L'équipe du projet a répondu aux principales recommandations de la MTE concernant la portée du projet, le calendrier et l'engagement des femmes.

Cohérence

Le projet n'était pas entièrement aligné avec SOLID II, un deuxième projet régional cofinancé par l'UE soutenant le dialogue social dans le sud de la Méditerranée. Cependant, SOLIFEM a réussi à s'aligner avec d'autres projets nationaux de l'OIT axés sur la formalisation de l'emploi et des entreprises, et/ou le développement des compétences.

Le projet a réussi à établir des liens solides avec les priorités de l'UE, conformément à l'agenda de l'UpM, ainsi qu'avec les priorités institutionnelles et nationales de l'OIT tout au long de sa mise en œuvre, ce qui se reflète dans ses P&Bs et RPPs. Cependant, sa capacité à établir des liens avec les stratégies nationales concernant la formalisation était limitée puisque les stratégies nationales ne contenaient pas de références au travail informel ou avaient des perceptions différentes sur la manière de traiter la question du travail informel.

Efficacité

Dans l'ensemble, des étapes importantes ont été franchies vers le Résultat 1 sur la formalisation, en ce qui concerne la sensibilisation accrue et la capacité des constituants et des bénéficiaires. Des exemples de feuilles de route et de recommandations politiques ont été identifiés ainsi que de nombreux exemples de bénéficiaires prenant des mesures pour formaliser leur entreprise. Les retards et les facteurs externes, tels que la guerre aux TPO, ont empêché le projet de changer de politique dans les quatre pays.

Au moment de l'évaluation, certaines activités pour le Résultat 2 sur le développement des compétences ont été mises en œuvre et les objectifs atteints, et certaines améliorations dans le RPL ont été identifiées. La plupart des progrès ont été identifiés en Algérie, où le système de RPL existant a été renforcé.

Le projet a bénéficié de plusieurs facteurs facilitants, principalement l'adhésion notable des constituants et des bénéficiaires intéressés par la formalisation du secteur du travail informel. Cependant, le projet a dû faire face à de multiples obstacles au progrès. Ceux-ci comprenaient un cadre logique trop ambitieux, un manque d'adhésion de certaines parties prenantes et des contextes nationaux et régionaux sujets à changement.

Le projet a contribué aux préoccupations transversales du dialogue social et des normes internationales du travail (notamment la Recommandation 204) parce que le dialogue social a été utilisé efficacement à la fois comme méthode et comme objectif dans le Projet. Bien que le Projet se soit largement concentré sur l'inclusion des femmes, la documentation du projet n'incluait pas de mesures au-delà de la participation égale et du suivi désagrégé. Le Projet n'incluait pas d'actions ciblant les personnes handicapées ou abordant la durabilité environnementale.

Efficiencia

Les ajustements au budget et la priorisation du Résultat 1 ont amélioré l'efficacité du Projet et ont assuré que les ressources disponibles étaient suffisantes pour mettre en œuvre des activités de qualité. Cependant, l'approche de l'allocation des budgets par pays n'était pas claire pour le personnel et les parties prenantes. Le Projet a rencontré divers obstacles contribuant aux retards. Par conséquent, deux prolongations sans coût (NCE) ont été accordées.

Le Projet était en grande partie bien géré aux niveaux régional et national et a reçu un soutien technique suffisant. Les défis identifiés étaient liés à la nature de SOLIFEM en tant que projet régional, couvrant deux régions de l'OIT (l'Afrique du Nord et les États Arabes).. Le système de S&E manquait d'indicateurs suffisants pour mesurer les progrès à différents niveaux du Projet.

Impact

Le projet a établi une base pour atteindre un impact. Bien que l'impact soit encore limité, certaines activités étant toujours en cours, les données de suivi du Projet montrent qu'un nombre limité de travailleurs ont déjà pu formaliser leurs entreprises. Un changement de mentalité s'est produit concernant le récit sur le travail informel et la volonté de s'attaquer aux problèmes par le dialogue social. Comme certaines activités du projet sont encore en cours de mise en œuvre, il n'est pas clair si les activités ont eu un impact spécifique sur les travailleuses et les jeunes travailleurs ou sur la réalisation des ODDs 5, 8, 10 et 16 dans les pays cibles.

Durabilité

Le projet n'a pas établi de stratégie de sortie dans sa conception ou pendant le processus d'évaluation. Bien que des preuves de discussions sur la stratégie de sortie aient été trouvées, plusieurs parties prenantes de haut niveau ne sont pas au courant d'une stratégie de sortie existante pour le projet. Malgré les progrès réalisés jusqu'à présent, qui incluent une sensibilisation accrue aux problèmes du marché du travail informel, la création de produits de connaissance et le développement de la capacité et de la sensibilisation, les parties prenantes ont souligné la nécessité d'une phase supplémentaire pour consolider ses réalisations.

Au niveau national/territorial, les efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités ont fourni une base pour la pérennisation des résultats. Cependant, les défis spécifiques à la région, tels que les conflits armés et les destructions qu'ils causent, le manque de ressources financières et humaines, et la capacité limitée, compromettront la continuité.

Conclusions

Le projet SOLIFEM a été conçu pour aborder des questions critiques concernant la formalisation et l'employabilité des travailleurs (femmes) et des entreprises dans la région du voisinage méridional, fondé sur les principes du dialogue social et du tripartisme tels que présentés dans la Recommandation

204 sur l'économie formelle. Les objectifs du projet étaient étroitement alignés avec les priorités du P&B et du DWCP de l'OIT, ainsi qu'avec les priorités de l'UE dans la région et avec les stratégies des pays.

La théorie du changement (TdC) du projet régional a été appliquée aux quatre pays, permettant l'échange de leçons apprises et de bonnes pratiques entre le personnel national de l'OIT et les partenaires tripartites. Cependant, la couverture de deux régions (OIT) et de quatre pays assez différents était parfois perçue comme un obstacle à une coordination efficace.

Les adaptations répondant aux recommandations de la MTE ont amélioré la pertinence du Projet, la focalisation et la faisabilité du projet en transférant les ressources budgétaires du Résultat 2 au Résultat 1 pour accroître l'accent mis sur le dialogue social et les politiques nationales concernant l'informalité. En conséquence, diverses activités du Résultat 2 n'étaient pas encore mises en œuvre ou réalisées au moment de l'évaluation finale, au-delà de la mise en œuvre de l'étude et des ateliers initiaux qui ont renforcé la sensibilisation aux compétences et aux qualifications.

Cependant, après le déclenchement de la guerre dans les TPO et son escalade au Liban, la pertinence de l'accent mis sur la formalisation a été remise en question car les besoins directs des deux pays étaient la création d'emplois et la protection en raison de l'augmentation du chômage.

Le Projet a bénéficié d'un budget flexible qui a permis la réaffectation des fonds en fonction des modèles de dépenses et des besoins, améliorant ainsi l'efficacité du Projet. Le Projet était également perçu comme bien géré et bénéficiait d'une expertise technique et d'un soutien étendus.

Comme le Projet était toujours en cours au moment de l'évaluation finale et étant donné que les deux résultats n'étaient pas (encore) pleinement atteints, il était trop tôt pour que l'évaluation détecte des signes concrets d'impact. Certaines bases pour un impact potentiel futur ont été créées grâce à la sensibilisation accrue des parties prenantes et des bénéficiaires, et à la capacité renforcée des partenaires sociaux grâce aux outils pilotes et aux activités de formation du Projet.. En particulier, il manque des données sur l'efficacité potentielle et l'impact du Projet sur les femmes.

Malgré l'augmentation de la capacité et de la sensibilisation, divers facteurs entravent la durabilité du Projet à la fin du projet. Le dialogue social et le rôle des syndicats restent faibles, et il n'est pas clair si les partenaires sociaux peuvent contribuer au développement des politiques sans le soutien explicite de l'OIT.

Dans l'ensemble, le Projet a été utile pour ses parties prenantes et bénéficiaires cibles puisqu'il a répondu à des défis importants dans la région, en termes d'informalité, mais aussi en termes de barrières au dialogue social et au tripartisme efficace. Suivant la Recommandation n° 204 de l'OIT, le Projet a franchi des étapes importantes pour renforcer la capacité et la sensibilisation concernant l'informalité. Cependant, divers défis ont empêché le Projet d'atteindre pleinement ses résultats attendus et de créer une base solide pour l'impact et la durabilité.

Leçons apprises

LA 1. L'allocation budgétaire au niveau national devrait être convenue lors de la proposition ou au début de la phase de lancement pour s'assurer que chaque bureau national de l'OIT soit conscient des ressources disponibles pour le projet.

LA 2. Les activités régionales devraient être planifiées chronologiquement après les premières réalisations nationales.

Bonnes pratiques

BP 1. La flexibilité de la réallocation budgétaire par le donateur et le personnel de l'OIT permet à un projet d'améliorer sa pertinence et son efficacité en fonction de ses activités de S&E.

BP 2. Un alignement étroit avec les normes internationales du travail de l'OIT s'est avéré efficace et pertinent pour la conception de l'intervention concrète.

BP 3. *L'organisation d'événements d'apprentissage par les pairs avec un petit groupe de pays est efficace pour l'échange concret de leçons et de pratiques.*

Recommandations

Selon les conclusions de l'évaluation, l'Équipe d'Évaluation a formulé les recommandations suivantes.

Recommandation 1. Les futurs projets devraient améliorer l'intégration de la dimension de genre au-delà de la participation égale des femmes.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Personnel des futurs projets de l'OIT et personnel de S&E	Moyen (pour le suivi et les consultations)	Phase de lancement des futurs projets	Élevé (pour les futurs projets)

Recommandation 2. Renforcer le lien entre le concept de projet régional et le contexte national.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Personnel des futurs projets nationaux et régionaux, donateurs, constituants	Faible	Phase de lancement des futurs projets	Moyen (pour les futurs projets)

Recommandation 3. Améliorer la faisabilité des futurs projets en créant une théorie du changement avec des résultats réalistes pouvant être atteints dans le cadre d'un seul projet.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Faible	Phase de lancement des futurs projets	Élevé

Recommandation 4. Étendre le système de S&E des futurs projets pour mesurer chaque étape de la théorie du changement et obtenir différentes données pour mesurer les réalisations du projet.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Moyen (plus de ressources pour le S&E)	Phase de lancement des futurs projets	Moyen

Recommandation 5. Envisager d'organiser des réunions régionales vers la fin du projet lorsqu'il y a des leçons concrètes à partager. Pendant les phases intermédiaires, les échanges peuvent se faire par des visites d'étude en personne et l'apprentissage par les pairs.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Faible (moins de coûts pour les événements régionaux)	Phase de lancement des futurs projets	Moyen

Recommandation 6. Intégrer les suivis des feuilles de route, des stratégies, des recommandations politiques et d'autres résultats stratégiques de SOLIFEM dans d'autres projets et programmes de l'OIT, l'UE et dans le contexte de l'UpM.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :

Siège de l'OIT et DWT, DG NEAR et DG EMPL de l'UE	Moyen (nouveaux projets coûteux, intégration dans les travaux existants moins coûteux)	Tout au long de 2025	Élevé
---	--	----------------------	-------

1. Description du projet

1.1. Contexte et arrière-plan

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), entre 40 et 67 % des travailleurs du voisinage méridional de l'UE font partie de l'économie informelle³. Les tendances prévalentes dans le voisinage méridional montrent constamment que l'emploi informel est lié à des conditions de travail plus mauvaises, des salaires plus bas et une productivité réduite par rapport à l'emploi formel.

La plupart des pays du voisinage méridional de l'UE continuent de faire face aux effets durables des crises passées, en particulier la récession mondiale de 2008, le Printemps arabe de 2011 et la pandémie de COVID-19, qui ont considérablement entravé les perspectives de leurs populations. L'économie informelle, qui varie considérablement d'un pays à l'autre, a été exacerbée par des facteurs tels que les ajustements structurels, le chômage élevé, les inégalités et l'exclusion sociale. La pandémie de COVID-19 a encore aggravé ces défis, affectant particulièrement les jeunes, les femmes et les groupes les plus vulnérables.

Sans protection des droits du travail, les travailleurs informels n'ont pas accès aux salaires minimums, à la protection de la maternité et à la sécurité sociale. Ce manque de réglementation et d'investissement entrave également le dynamisme, la productivité et la compétitivité du secteur privé, freinant ainsi la croissance et le développement. Dans le voisinage méridional, les travailleurs et les unités économiques de l'économie informelle font face à des obstacles spécifiques à la représentation et au dialogue social. Beaucoup ne peuvent pas s'organiser ou faire entendre leurs besoins dans les processus de prise de décision.

De plus, ils manquent de canaux pour obtenir réparation en cas de faute de l'employeur. Ils courent également deux fois plus de risques de pauvreté que les travailleurs du secteur formel⁴. L'informalité étouffe également le dynamisme, l'efficacité et la compétitivité du secteur privé, entravant la croissance économique et le développement global. Les entreprises du secteur privé de toutes tailles peinent à obtenir les ressources financières essentielles, y compris les petits prêts et les investissements directs étrangers à long terme. Ainsi, l'effet combiné d'un environnement réglementaire défavorable et de perspectives d'investissement limitées freine généralement la croissance économique.

Les travailleurs et les entreprises de l'économie informelle font face à des défis uniques en termes de représentation et de participation au dialogue social. Les environnements de travail informels sont souvent caractérisés par un manque de transparence dans les relations employeur-employé, l'absence de contrats et un déclin ou une absence de solidarité des travailleurs, le tout dans un cadre réglementaire faible. Même lorsque la représentation des travailleurs informels est établie, obtenir la reconnaissance et l'inclusion dans les cadres de dialogue social bipartite et tripartite reste difficile. Par conséquent, favoriser un dialogue social inclusif qui accueille une gamme plus large de voix, en particulier celles traditionnellement marginalisées, telles que les travailleuses informelles et les jeunes, est essentiel. De plus, l'impact de la pandémie a souligné le besoin critique d'une coopération tripartite forte entre les parties prenantes et de dialogues sociaux inclusifs⁵.

1.2. Description du projet

Dans ce contexte, le projet **Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)** a été initié en mars 2021 pour soutenir la transition de l'économie informelle à l'économie formelle par le biais du dialogue social tripartite.

Le projet SOLIFEM fait également partie du soutien à long terme de l'UE au dialogue social dans la région méditerranéenne méridionale. Le dialogue social est une priorité dans l'Agenda pour la Méditerranée de l'UE de 2021 et dans la Déclaration ministérielle sur l'emploi et le travail de l'Union pour la Méditerranée (UpM), qui fait explicitement référence aux projets SOLIFEM et SOLiD. SOLIFEM

³ SOLIFEM Termes de référence de l'évaluation

⁴ OIT (2018), Femmes et hommes dans l'économie informelle : un tableau statistique (troisième édition).

⁵ OIT (2021), Observatoire de l'OIT : La COVID-19 et le monde du travail. (1re - 5e éd.)

est donc complémentaire au projet SOLiD II⁶ qui vise à favoriser un dialogue social dynamique et inclusif dans la région en renforçant le rôle consultatif des partenaires économiques et sociaux, y compris la société civile au sens large. Le projet SOLiD II a notamment développé la Charte sur le dialogue social en Méditerranée méridionale⁷.

Le projet SOLIFEM a commencé en mars 2021, devait initialement se terminer en août 2024, et a été prolongé sans coût supplémentaire jusqu'au 31 décembre 2024. Une deuxième prolongation sans coût a été approuvée, prolongeant le projet jusqu'au 31 mars 2025. Le Projet est co-financé par l'Union européenne (Commission européenne DG NEAR) ; son budget de 4'000'000 euros provient de l'UE, avec 400'000 euros supplémentaires de l'OIT.

L'Equipe d'Evaluation a élaboré la logique d'intervention (LI) à travers un examen de la documentation du Projet, y compris le **cadre de résultats** :

Le Projet est mis en œuvre en Algérie, en Égypte, au Liban et dans les Territoires palestiniens occupés (TPO). Plus précisément, le Projet se concentre sur deux domaines clés :

- **Développer des stratégies intégrées** pour promouvoir la formalisation par un dialogue social renforcé, le renforcement des capacités et la coordination des politiques (Résultat 1)
- **Renforcer les systèmes de formation et de reconnaissance des compétences**, en particulier pour les femmes et les jeunes, afin d'améliorer l'employabilité et l'accès à l'emploi formel (Résultat 2).

Le Projet visait à inclure un ensemble complet **d'activités** qui ont donné lieu à des résultats mesurables, comprenant des études diagnostiques tripartites, le renforcement des capacités, la sensibilisation, le développement des politiques et le partage des connaissances (Figure 1). Ces activités ont eu lieu à deux niveaux : national et régional. Comme les activités se déroulaient aux **niveaux national et régional**, le Projet pouvait favoriser la coopération par le biais d'expériences partagées et de la coopération sud-sud entre les parties prenantes de la région du voisinage méridional.

Au **niveau des résultats**, ces rendements, à plus long terme, se traduisent par :

- Au **niveau national**, le Projet visait à soutenir le développement de stratégies nationales de formalisation, basées sur (1) une meilleure compréhension de l'économie informelle et ses risques, (2) le renforcement des capacités à partir d'outils concrets soutenant la formalisation des travailleurs et des entreprises, et (3) un dialogue politique et une coordination améliorés entre les constituants tripartites et d'autres parties prenantes clés pour promouvoir la formalisation et renforcer les compétences et l'employabilité des jeunes et des femmes en tant que dimensions clés du développement inclusif et durable.
- Au **niveau régional**, il visait à renforcer les mécanismes de dialogue politique régional, permettant aux partenaires de partager les connaissances et les expériences, les leçons et de concevoir conjointement des recommandations et des plans pour poursuivre leur travail aux niveaux national et régional. Ainsi, les résultats du Projet visaient à informer et à soutenir l'action conjointe et les initiatives futures pour le dialogue social par la coopération sud-sud et triangulaire dans le voisinage méridional.

En fin de compte, le cadre LI envisage d'obtenir un impact à long terme grâce à l'accès des travailleurs, et notamment des femmes et des jeunes, à l'emploi formel dans les quatre pays cibles du voisinage Sud.

Les groupes cibles de SOLIFEM comprennent les organisations nationales représentatives des employeurs et des travailleurs, les ministères du Travail et d'autres ministères concernés, les institutions de dialogue social tripartite et les organisations représentatives basées sur l'adhésion dans l'économie informelle, ainsi que les institutions de formation professionnelle dans les quatre pays cibles. Les

⁶ Dialogue social du Sud de la Méditerranée de SOLiD (octobre 2021). Vers un dialogue social inclusif et structuré dans le voisinage sud-méditerranéen. Disponible [ici](#).

⁷ Dialogue social du Sud de la Méditerranée de SOLiD (Mars 2019). Charte pour la promotion du dialogue social dans le Sud de la Méditerranée : Jordanie, Tunisie et Maroc. Disponible [ici](#).

bénéficiaires ultimes sont les travailleurs et les unités économiques de l'économie informelle, avec un accent particulier sur les jeunes et les femmes

Figure 1 Logique d'intervention du projet SOLIFEM

Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)					
Projet de multi-pays financé par la DG NEAR de l'UE et l'OIT en Algérie, Liban, Égypte et TPOs pour 4,4 millions d'EUR					
Besoins	Entrées	Activités	Résultats	Résultats	Impact
Manque de sécurité d'emploi, de protection sociale et de droits du travail pour les travailleurs informels	Financement	1.1.1 Évaluer les causes de l'informalité et les besoins des travailleurs et des entreprises informels. 1.1.2 Présenter et valider les résultats du diagnostic et les premières idées politiques lors d'un atelier tripartite. 1.1.3 Partager l'étude diagnostique et discuter des recommandations politiques.	1.1 Une analyse diagnostique des facteurs, caractéristiques, causes et circonstances et des besoins des travailleurs et des unités économiques dans l'économie informelle est réalisée et diffusée.	1. Mise en place de cadres politiques nationaux permettant de faciliter la transition des travailleurs et des unités économiques de l'économie informelle à l'économie formelle, développés par le dialogue entre les constituants tripartites	Un plus grand nombre de travailleurs, notamment de jeunes et de femmes, ont accès à un travail décent dans l'économie formelle et davantage d'entreprises opèrent dans l'économie formelle dans les pays du voisinage sud
	Ressources humaines (formateurs, coordination du programme, etc.)	1.2.1 Renforcer les capacités des partenaires sociaux, des organisations de l'économie sociale et solidaire, et des institutions de dialogue tripartite sur le dialogue social pour la transition vers la formalisation. 1.2.2 Partager les leçons apprises via les TWGF dans les pays/territoires. 1.2.3 Soutenir les partenaires sociaux pour élargir les adhésions et les	1.2 Les institutions ou mécanismes de dialogue social au niveau national et régional sont renforcés et mieux équipés, et ont une représentation plus inclusive pour aborder les risques de l'informalisation et favoriser la transition vers l'économie formelle.		

		services aux travailleurs et employeurs de l'économie informelle pour une représentation plus forte. 1.2.4 Partager des idées sur la conception et la mise en œuvre de stratégies de formalisation à travers le dialogue tripartite lors d'un événement régional.			
Manque de représentation, de participation et de reconnaissance des travailleurs informels dans les dialogues sociaux		1.3.1 Faciliter le dialogue politique pour le développement tripartite et la validation de stratégies nationales/feuilles de route pour la formalisation progressive des travailleurs et des unités économiques. 1.3.2 Soutenir la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des stratégies/feuilles de route nationales. 1.3.3 Développer et mener des campagnes de sensibilisation pour promouvoir les avantages de la formalisation et le développement des compétences pour les femmes et les jeunes.	1.3 Des stratégies nationales ou des feuilles de route pour la transition progressive des économies informelles vers des économies formelles sont développées, et leur mise en œuvre est initiée par la sensibilisation.		
	Informations et données sur l'économie	2.1.1 Cartographier les compétences, les	2.1 Une cartographie conjointe par	2. Renforcement des systèmes	

	informelle, la démographie, etc.	mécanismes de formation et les lacunes en matière d'employabilité parmi les travailleurs de l'économie informelle au niveau national ou sectoriel. 2.1.2 Valider la cartographie lors d'un atelier de parties prenantes et partager le rapport.	les constituants tripartites et les institutions de formation des compétences, des mécanismes de formation et des lacunes en matière d'employabilité parmi les travailleurs de l'économie informelle est réalisée.	de développement des compétences permettant aux jeunes et aux femmes de l'économie informelle d'accéder à un emploi formel	
	Partenaires collaboratifs et constituants tripartites	2.2.2 Concevoir et mettre en œuvre des programmes pour équiper les femmes et les jeunes de compétences pour un emploi formel dans des secteurs sélectionnés. 2.2.3 Renforcer les capacités pour améliorer les systèmes d'apprentissage informel.	2.2 Des programmes qui améliorent l'accès des femmes et des jeunes de l'économie informelle à des opportunités de formation et d'apprentissage tout au long de la vie sont conçus/révisés et mis en œuvre.		
	Soutien politique et juridique des pays/territoires cibles pour la formalisation	2.3.1 Mener une étude régionale pour recueillir des preuves que la reconnaissance des qualifications soutient la formalisation de l'emploi. 2.3.2 Organiser un atelier de renforcement des capacités pour les constituants sur les avantages, les défis, les caractéristiques et les processus de développement	2.3 Des cadres pour la reconnaissance nationale des systèmes d'apprentissage antérieur (RPL) sont développés.		

		<p>d'un système de RPL.</p> <p>2.3.3 Soutenir la création d'un cadre de RPL pour les travailleurs de l'économie informelle.</p> <p>2.3.4 Valider le projet de cadre à travers un atelier de parties prenantes et des TWG.</p> <p>2.3.5 Mettre en œuvre un pilote de RPL pour des professions sélectionnées.</p>			
--	--	---	--	--	--

Source : *Élaboration de l'équipe d'évaluation basée sur la documentation du projet et les entretiens*

La stratégie du projet SOLIFEM repose sur les fondements du tripartisme et du dialogue social, conformément au mandat général de l'OIT et à la [Recommandation n° 204](#) sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle. De plus, le projet est un moteur pour une programmation orientée vers la pratique, avec ses principes encadrés dans la réalisation des **Objectifs de Développement Durable : 5 (Égalité des sexes), 8 (Travail décent et croissance économique) et 16 (Paix, justice et institutions efficaces)**. Le projet contribue spécifiquement aux cibles **5.2⁸ et 5.5⁹, 8.2¹⁰, 8.3¹¹ et 8.5¹², ainsi que 16.6¹³ et 16.7¹⁴.**

Le Projet a été mis en œuvre par le personnel de projet de l'OIT présent dans les quatre pays cibles (Algérie, Égypte, Liban et les TPO). L'équipe était dirigée par un conseiller technique principal (CTP) recruté à l'international et basé au bureau de l'OIT à Alger. En octobre 2023, SOLIFEM a été témoin de la démission de Daniel Cork, le Conseiller Technique Principal du projet, pour occuper un nouveau poste au siège de l'OIT (Siège). L'agent technique du projet en Égypte a été recruté pour le remplacer à partir de décembre 2024. Pour faciliter la transition, le Conseiller Technique Principal est resté en Algérie pendant novembre 2023 pour permettre un transfert complet des responsabilités au nouveau titulaire. Chacun des quatre pays dispose d'un coordinateur national de projet (NPC) et trois d'entre eux ont un assistant financier et administratif (FAA) (à l'exception du bureau de l'OIT des TPO).

Le Projet a été soutenu par des spécialistes techniques des équipes de soutien technique au travail décent (DWT) au Caire et à Beyrouth, ainsi que par INWORK (Direction des marchés du travail inclusifs,

⁸ Cible 5.2 des ODD : Éliminer toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles dans les sphères publique et privée, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et autres types d'exploitation.

⁹ Cible 5.5 des ODD : Reconnaître et valoriser les soins et le travail domestique non rémunérés par la fourniture de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et par la promotion du partage des responsabilités au sein du ménage et de la famille, selon les besoins nationaux.

¹⁰ Cible 8.2 des ODD : Atteindre des niveaux plus élevés de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre.

¹¹ Cible 8.3 des ODD : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et la croissance des micro, petites et moyennes entreprises, notamment par l'accès aux services financiers.

¹² Cible 8.5 des ODD : D'ici à 2030, assurer le plein emploi productif et un travail décent à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, et assurer un salaire égal pour un travail de valeur égale.

¹³ Cible 16.6 des ODD : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.

¹⁴ Cible 16.7 des ODD : Assurer une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative à tous les niveaux.

des relations de travail et des conditions de travail), DIALOGUE (Unité du dialogue social et du tripartisme), DEVINVEST (Programme de développement et d'investissement) et SKILLS (Direction des compétences et de l'employabilité) au siège de l'OIT, et travaille en étroite collaboration avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) sur le terrain et au siège. De plus, le projet a reçu le soutien du programme AP/Formalisation nouvellement établi et des initiatives/interventions conjointes sont prévues en conséquence.

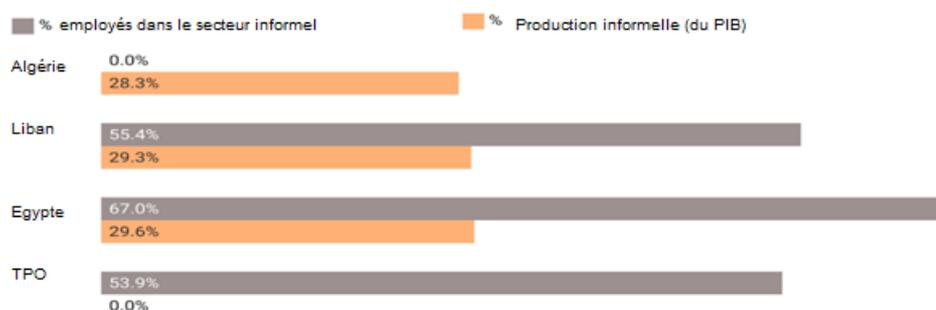
Le document du projet prévoyait la création d'un comité consultatif tripartite (PAC) dans chaque pays cible afin de l'intégrer dans les cadres de gouvernance existants. En pratique, certains ajustements ont été faits en tenant compte du contexte national. Dans les TPO, l'organe tripartite est un sous-comité du Comité national des politiques du travail, l'institution officielle de dialogue social tripartite. Au Liban, un groupe de référence tripartite plus restreint a été établi pour guider la stratégie et la mise en œuvre du projet, avec la participation uniquement du ministère du Travail (MdT), compte tenu de la capacité gouvernementale limitée dans le contexte de la crise économique en cours. En Algérie, il existe un grand Comité Consultatif du Projet qui comprend de nombreux ministères et institutions nationales, en plus des partenaires sociaux. En Algérie, le projet est également soutenu par deux groupes de travail techniques sur la formalisation et sur les compétences, une structure initialement prévue pour tous les pays cibles. En Égypte, le projet travaille avec les partenaires sociaux.

Contexte des pays

Les pays du voisinage méridional sélectionnés connaissent des niveaux élevés d'informalité sur le marché du travail (Figure 2), qui est particulièrement répandue parmi les travailleurs plus jeunes, moins éduqués et ceux occupant des emplois peu qualifiés. Dans chaque pays, l'économie informelle représente environ un tiers du PIB, entraînant des pertes de revenus substantielles (Figure 2). Il convient de noter que mesurer et comparer les niveaux d'informalité dans la région MOAN est particulièrement difficile en raison de l'accès public restreint aux microdonnées, des perturbations des enquêtes nationales sur la population active depuis la COVID-19, ainsi que des divergences entre les variables des enquêtes sur la population active¹⁵.

Dans un tel contexte de disponibilité limitée des données, le développement par le projet SOLIFEM d'études diagnostiques tripartites sectorielles spécifiques mettant en lumière les causes, les caractéristiques et les facteurs liés à l'informalité dans les pays cibles a contribué à une meilleure compréhension et connaissance, comme observé dans l'EMT¹⁶.

Figure 2. Caractéristiques de l'informalité dans les pays du projet



¹⁵ En Égypte, dans les territoires palestiniens occupés et au Liban, des enquêtes sur la population active ont été menées de manière relativement régulière, ce qui a permis de mesurer l'emploi informel. Toutefois, en Algérie, son enquête sur la population active était semestrielle jusqu'en 2019, mais la collecte de données a été interrompue avec la pandémie et n'a pas repris en 2024. Veuillez vous référer à OECD/OIT/UNDP (2024), Informalité et transformation structurelle en Égypte, en Irak et en Jordanie : Cadre d'évaluation des réponses politiques dans la région MENA, Éditions OCDE, Paris

¹⁶ Évaluation à mi-parcours (EMT) SOLIFEM

Source : OIT EPT pour l'emploi informel, Base de données de l'économie informelle de la Banque mondiale, 0 % indiquant un manque de données pour le pays spécifique dans les bases de données ; toutes les données sont de 2019.

En tant que mesure indirecte de l'informalité en Algérie (où les données récentes sur l'emploi informel ne sont pas disponibles), le secteur informel sous forme d'entreprises non enregistrées est également significatif. En effet, on estime que près des deux tiers des travailleurs indépendants n'ont pas de registre de commerce, et 63,8 % s'engagent dans des activités économiques sans l'autorisation administrative nécessaire, en particulier dans les secteurs privé et agricole¹⁷. De plus, on estime que 41,9 % des employés et des travailleurs indépendants ne sont pas affiliés au système de sécurité sociale¹⁸.

Dans la plupart des pays du projet, les secteurs du **commerce, commerce de détail et de l'agriculture** ont les niveaux d'informalité les plus élevés. Selon des estimations récentes, en **Égypte**, le commerce de gros et de détail représente 59 % des entreprises informelles, et l'agriculture 4,9 % de ces entreprises informelles. Au **Liban**, bien qu'environ la moitié de la main-d'œuvre soit employée de manière informelle, 90 % des travailleurs informels travaillaient dans l'agriculture en 2019¹⁹.

Dans le petit commerce de détail et le commerce, l'informalité tend à être plus élevée en raison des réglementations complexes et coûteuses, ainsi que des faibles barrières à l'entrée. Dans l'agriculture, les pratiques informelles sont courantes en raison de la nature du travail, en particulier l'agriculture saisonnière ou de subsistance et le travail sous contrat. Bien que les petites et moyennes entreprises (PMEs) dominent ces secteurs et soient les principaux employeurs de travailleurs informels, d'autres secteurs avec des entreprises plus grandes, comme la construction, emploient également un grand nombre de travailleurs informels. Cela est souvent dû à des défis institutionnels plus larges, y compris des droits des travailleurs faibles ou mal appliqués et des mécanismes de dialogue social limités.

La plupart des personnes impliquées dans le travail informel appartiennent souvent à des groupes vulnérables. Par exemple, en Égypte, 90 % des jeunes travailleurs et 90 % des personnes ayant une éducation de base ou inférieure étaient engagés dans le travail informel, selon les données de 2019²⁰.

Cependant, les taux d'emploi informel cachent également d'importantes **différences entre les sexes**. En effet, au cours de la dernière décennie, les hommes dans plusieurs économies de la région MOAN ont été plus susceptibles d'occuper des emplois informels que les femmes, tandis que l'emploi informel des femmes a diminué entre 2017 et 2020. Cependant, cette tendance s'est inversée en 2020, où les femmes employées de manière informelle ont subi des pertes d'emploi plus importantes que les hommes pendant la pandémie de COVID-19, en particulier dans le secteur des services informels²¹. La littérature suggère que le travail de soins non rémunéré des femmes et l'accès limité aux régimes de maintien de l'emploi ont contribué à des pertes d'emploi plus importantes pour les femmes employées de manière informelle²². En conséquence, la baisse de l'emploi informel des femmes en 2019-2020 n'a pas conduit à une augmentation de l'emploi formel, mais à une augmentation du chômage des femmes ou à leur sortie de la population active.

De plus, le déclenchement de la guerre à Gaza en octobre 2023 et son escalade au Liban ne font que compliquer davantage les conditions de sécurité et le contexte des activités du Projet et de la mise en œuvre du MTE. En effet, en raison de la guerre en cours à Gaza depuis octobre 2023, les activités de SOLIFEM dans les TPO ont été perturbées et restructurées par la suite. En réponse à la crise, l'OIT dans les TPO a développé un programme de réponse en trois phases pour faire face à l'impact de la

¹⁷ Données de l'Office national des statistiques d'Algérie : OIT et CREAD (2024). Diagnostic de l'économie informelle en Algérie. Synthèse du rapport final.

¹⁸ Ibid

¹⁹ OCDE/OIT/UNDP (2024), Informalité et transformation structurelle en Égypte, en Irak et en Jordanie : un cadre d'évaluation des réponses politiques dans la région MOAN, Éditions OECD, Paris

²⁰ Ibid.

²¹ FMI (2022), Informalité, développement et cycle économique en Afrique du Nord, Document de travail, n° DP/2022/011, Fonds monétaire international, Département Moyen-Orient et Asie centrale, Washington, DC

²² OIT (2023), Femmes et hommes dans l'économie informelle : Une mise à jour statistique, Organisation internationale du travail.

crise sur le marché du travail et les moyens de subsistance palestiniens²³. Dans le cadre de ce plan de réponse, l'OIT a mené une analyse rapide de l'impact de la guerre sur les moyens de subsistance et la sécurité sociale dans les TPO, réitérant la nécessité de poursuivre les efforts pour soutenir les systèmes de protection sociale, en particulier une fois la paix rétablie²⁴. L'équipe du projet SOLIFEM a contribué par des apports analytiques à plusieurs de ces évaluations, faisant partie des outils de réponse immédiate de l'OIT dans le contexte des TPO²⁵. L'impact sévère de la guerre sur le PIB et le marché du travail des TPO, ainsi que sur l'accès aux moyens de subsistance et aux services sociaux, a limité les résultats positifs que le Projet aurait pu atteindre.

Comme l'ont souligné les membres du personnel de l'OIT interviewés, les réalisations des résultats planifiés ont également été significativement affectées par le contexte politique au Liban²⁶. Après l'invasion de ses territoires en octobre 2024, les activités liées à l'élaboration d'une feuille de route nationale, au développement des compétences et aux formations "Formalisez votre entreprise" (FYB) ont été suspendues²⁷. Pour atténuer l'impact de ces perturbations, l'équipe de projet de l'OIT a déplacé certaines activités de formation en ligne²⁸.

Les implications de ces facteurs contextuels pour la réalisation des résultats du projet et la durabilité et l'impact à long terme ont été évaluées plus en détail par l'équipe d'évaluation après la phase de lancement.

Conclusions de l'évaluation à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours (MTE) menée pour le projet entre septembre et décembre 2023, et approuvée par l'OIT en février 2024, a révélé que le projet SOLIFEM **était très pertinent et particulièrement réussi à poser les bases du renforcement de l'économie formelle** dans les quatre pays cibles²⁹. Les activités de sensibilisation se sont avérées très efficaces pour changer les perceptions sur l'importance de l'emploi formel, et les efforts de renforcement des capacités ont renforcé l'efficacité des institutions de dialogue social.

De plus, la MTE a indiqué que **l'approche générale et spécifique utilisée pour la formalisation et la promotion du travail décent montrait des promesses**. Premièrement, prioriser la formalisation pour soutenir le travail décent était un moyen efficace d'éviter un ton conflictuel et de parvenir à un consensus au bénéfice de toutes les parties tripartites. Deuxièmement, les études diagnostiques sectorielles sur l'informalité étaient plus détaillées, ce qui a permis l'inclusion de parties prenantes spécifiques et pertinentes de manière plus engagée. Enfin, il a été constaté que l'approche régionale était bénéfique pour l'échange de connaissances.

Cependant, certaines faiblesses ont également été notées dans la mise en œuvre, principalement en raison des retards encourus. Des consultations prolongées avec les constituants tripartites, la pandémie de COVID-19, des problèmes de personnel et des changements et incertitudes politiques/administratives (qui seront détaillés plus tard) ont tous retardé les activités. Par conséquent, la MTE a jugé le cadre logique global, en particulier le deuxième résultat - renforcer les systèmes de développement des compétences - trop ambitieux compte tenu des ressources et du temps initialement alloués. Dans le contexte de l'évaluation finale du projet, le personnel national et régional de l'OIT interviewé a également convenu de ces ajustements nécessaires au cadre logique global³⁰. Dans l'ensemble, les conclusions ont également noté que la plupart des réalisations étaient au niveau des résultats et moins au niveau des résultats finaux. Enfin, la MTE a encouragé les équipes de projet à

²³ Troisième rapport annuel sur l'état d'avancement technique de SOLIFEM 2023 ; Entretiens avec le personnel de l'OIT

²⁴ OIT (2024), Une année de guerre à Gaza : Impacts sur l'emploi et les moyens de subsistance en Cisjordanie et dans la bande de Gaza - Bulletin n° 5.

²⁵ Le Troisième rapport annuel d'étape technique du SOLIFEM ; OIT (2024), Impact de la guerre à Gaza sur le marché du travail et les moyens de subsistance dans le Territoire Palestinien Occupé – Bulletin n° 3 ; OIT/PNUD (2023), Évaluation conjointe de l'impact de la guerre à Gaza sur les possibilités d'emploi des travailleurs palestiniens.

²⁶ Entretiens avec le personnel de l'OIT

²⁷ Rapport mensuel Flash SOLIFEM, septembre 2024

²⁸ Entretien avec le personnel de l'OIT

²⁹ Évaluation à mi-parcours (MTE) SOLIFEM

³⁰ Entretiens avec le personnel de l'OIT

aborder les disparités entre les sexes et la participation des femmes de manière plus systémique dans les activités du projet.

Lors des entretiens de lancement menés pour cette évaluation, l'équipe a observé que l'équipe de projet était bien consciente des conclusions de la MTE et a rapporté avoir cherché à ajuster les activités en réponse.

2. But, portée et clients de l'évaluation

L'OIT considère les évaluations comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation de l'OIT, tous les programmes et projets avec un budget compris entre un et cinq millions USD et plus doivent faire l'objet d'une évaluation interne et d'une évaluation indépendante. L'évaluation à mi-parcours du projet a eu lieu d'octobre à décembre 2023. L'évaluation finale indépendante a été gérée par un responsable de l'évaluation de l'OIT et réalisée par des évaluateurs indépendants.

2.1. Objectif de l'évaluation

Comme indiqué dans les TdR et souligné lors des entretiens de lancement, cette évaluation finale vise à évaluer de manière indépendante la performance de SOLIFEM, en se concentrant sur ses résultats par rapport aux objectifs attendus, les principales leçons apprises et les recommandations³¹. Elle vise également à évaluer la valeur ajoutée et les défis de la nature régionale/multi-pays du projet.

2.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation s'est appuyée sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours (MTE) visant plus précisément la période d'août 2023 à novembre 2024, qui n'était pas couverte par la MTE. La couverture géographique était alignée avec celle du projet dans chacun des quatre pays ; la dimension régionale multi-pays du projet SOLIFEM a été particulièrement mise en avant dans l'analyse.

2.3. Clients de l'évaluation

Les principaux clients de cette évaluation étaient les constituants concernés, les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs, en Algérie, au Liban, en Égypte et dans les TPO. En plus de ce qui précède, le CO-Alger de l'OIT, l'équipe de projet, le DWT de l'OIT au Caire et à Beyrouth, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (ROAF), le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes (ROAS) et les unités techniques concernées au siège de l'OIT, ainsi que le donateur, représenté par la Commission européenne à Bruxelles et ses délégations dans les quatre pays cibles. Les utilisateurs secondaires incluent d'autres parties prenantes du projet et des unités au sein de l'OIT qui peuvent bénéficier indirectement des connaissances générées par l'évaluation.

2.4. Dates clés et opérations

Selon le calendrier présenté dans les TdR de l'évaluation, l'évaluation durera **15 semaines** au total, avec un début fin octobre 2024 et une fin à la mi-février 2025 (une répartition plus spécifique des dates se trouve en annexe sept). L'évaluation a été organisée autour de **trois étapes clés de mise en œuvre du projet**, à savoir :

- **La phase de lancement** a eu lieu entre les semaines 1 et 3. Cette phase comprenait une réunion de lancement et un entretien de lancement, pour soutenir la préparation du rapport de lancement, des outils de collecte de données et identifier les parties prenantes pour la collecte de données.
- **La phase de collecte de données** a eu lieu entre les semaines 4 et 9, après l'approbation du rapport de lancement. Pendant cette phase, des recherches documentaires, des entretiens, des DGF et des analyses ont été menés.
- **La phase de finalisation (rapport)** aura eu lieu entre les semaines 10 et 15 du projet. Pendant cette phase, l'Equipe d'Evaluation soumettra le projet de rapport d'évaluation préparé et le finalisera en fonction des remarques des parties prenantes. L'Equipe également présentera les conclusions lors de l'atelier de validation et d'apprentissage et intégrera les remarques restants au besoin. Le rapport final avec le résumé exécutif sera ensuite soumis à l'OIT pour approbation à la fin de la semaine 15.

³¹ Termes de référence de l'évaluation SOLIFEM ; entretiens avec les membres du personnel de l'OIT

3. Critères et questions d'évaluation

Conformément aux critères de l'OECD/DAC de **pertinence, cohérence, efficacité, efficience, orientation vers l'impact et durabilité**, l'évaluation couvre les principales questions d'évaluation suivantes (la matrice complète est présentée en annexe cinq).

Tableau 1. Questions d'évaluation

Critère	Question principale
Pertinence	Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation à mi-parcours sont-ils toujours pertinents ?
	Y a-t-il eu des mises à jour de l'approche du projet ?
Cohérence	Au niveau régional, dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec d'autres interventions de l'OIT et de l'UE dans la région, en particulier le projet SOLiD II ?
	Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les politiques et objectifs des pays étudiés, y compris le travail sur le genre ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ?
	Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs ?
	Comment les résultats et les objectifs du projet ont-ils contribué aux stratégies intégrées de l'OIT, y compris l'égalité des sexes, le dialogue social et les normes du travail ?
	Comment et dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au rapport de mise en œuvre de l'OIT sur le programme et le budget et les résultats des programmes par pays ?
	Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux priorités de l'UE dans le cadre de l'Agenda pour la Méditerranée et du Plan d'action pour l'égalité des sexes (GAP III), à l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022 et aux cadres politiques nationaux des partenaires ?
	Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la mise en œuvre des recommandations, des leçons apprises et des bonnes pratiques extraites de l'évaluation à mi-parcours ?
Efficience	Dans quelle mesure les activités du projet ont-elles été rentables ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les objectifs, en particulier en ligne avec les conclusions de l'évaluation à mi-parcours ?
	Comment la structure de gouvernance du projet a-t-elle facilité de bons résultats et une livraison efficace ? Et sinon, pourquoi pas ?
	Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans le projet ? Certaines parties prenantes sont-elles plus impliquées que d'autres et pourquoi ? Quelle a été l'efficacité des efforts de coordination et du dialogue avec le projet SOLiD II ?
	Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte et abordé les disparités ou biais potentiels liés au genre pour assurer une utilisation efficace des ressources et des résultats équitables ?
	Quelle a été l'efficacité de la communication entre les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le département technique responsable au siège de l'OIT ? Le projet a-t-il reçu un soutien technique et administratif adéquat/réponse des unités de soutien de l'OIT ?
Orientation vers l'impact	Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles susceptibles de contribuer à la formalisation de l'économie informelle dans les quatre pays ? Quels effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur peuvent être liés au projet ?
	Comment le projet a-t-il contribué à renforcer le dialogue social dans la région ?
	Quel est l'impact attendu du projet sur les femmes travailleuses et les jeunes travailleurs ?
	Comment le projet contribue-t-il aux ODDs pertinents ? Une réalisation spécifique peut-elle être directement liée aux indicateurs des ODDs ? ODDs 5, 8, 10, 16 → égalité des sexes, travail décent et croissance économique, réduction des inégalités ; paix, justice et institutions solides

Durabilité	Le projet a-t-il établi une stratégie de sortie pour assurer la durabilité de ses efforts ? Quelles mesures ont été envisagées pour garantir que les composants clés du projet soient durables au-delà de la durée de vie du projet aux niveaux national et régional ?
	Le projet a-t-il pris en compte le genre dans la planification de ses mesures durables ?
	Les futurs projets peuvent-ils s'appuyer sur les résultats de ce projet, assurant la durabilité et l'utilisation optimale des résultats ?

L'évaluation aborde également les préoccupations transversales, notamment l'égalité des sexes et la non-discrimination, le tripartisme et le dialogue social, les normes internationales du travail, la durabilité environnementale et les effets à moyen et long terme des initiatives de développement des capacités. Pour couvrir de manière holistique ces préoccupations transversales, l'équipe d'évaluation a utilisé une approche en deux volets. Elle a dédié un groupe spécifique de sous-questions sous le critère d'efficacité pour analyser les progrès vers la réalisation de ces préoccupations transversales. De plus, elle a intégré les préoccupations transversales tout au long du processus d'évaluation en élaborant des instructions spécifiques de collecte de données pour s'assurer qu'elles représentent des points de vue divers, en intégrant les préoccupations transversales telles que le genre dans la matrice d'évaluation et en veillant à représenter différents points de vue lors du processus d'analyse.

4. Méthodologie et Limitations

L'évaluation a utilisé une **approche basée sur la théorie** pour comprendre la Théorie du Changement (ToC) de l'intervention et déterminer si l'intervention a réussi à chaque étape de sa théorie pour produire les résultats proposés. La théorie du changement a été utilisée comme base pour cette approche car elle décrit l'hypothèse de la manière dont des activités spécifiques sont censées créer des résultats immédiats et à plus long terme.

4.1. Phase de collecte des données

Pour cette évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé une approche de collecte et d'analyse de données qualitatives reposant sur des recherches documentaires, des entretiens et des discussions de groupe focalisées (DGFs).

Recherche documentaire

Une analyse des termes de référence (TdR) et de la documentation du projet (par exemple, l'évaluation à mi-parcours (MTE), les rapports d'avancement, les données de suivi, le matériel de communication produit, etc.) fournie par l'OIT a aidé à poser les bases de la méthodologie et à compléter les entretiens et les DGFs. La MTE a été une source importante de données qui a servi de base au rapport d'évaluation final. Cependant, l'évaluation finale n'a pas dupliqué les résultats de la MTE mais les a complétés et utilisés pour la triangulation. L'équipe d'évaluation a également examiné les stratégies de l'OIT (par exemple, P&B, DWCPs, etc.) et les informations contextuelles sur les pays cibles couverts par SOLIFEM. La recherche documentaire a été mise en œuvre en deux étapes :

- **La recherche documentaire initiale** a été réalisée lors de la conception de l'évaluation finale à l'étape de l'inception. Elle a aidé l'équipe d'évaluation à comprendre le projet, à clarifier les objectifs de l'évaluation et à soutenir la conception et le développement de l'approche méthodologique et des outils de collecte de données.
- **La recherche documentaire pour la collecte de données** a été effectuée pendant la phase de collecte de données pour informer les questions d'évaluation énumérées à l'annexe cinq. La recherche documentaire a également facilité la triangulation en soutenant les résultats des entretiens et des DGFs.

Programme d'entretiens

L'équipe d'évaluation a utilisé un échantillonnage raisonné pour sélectionner les personnes interrogées afin de s'assurer que divers intérêts, en particulier ceux des constituants, sont représentés. Elle visait également à être équilibrée entre les sexes, inclusive et à s'assurer que les voix des groupes

vulnérables étaient représentées parmi les personnes interrogées (y compris les femmes et les personnes handicapées, si possible). Les répondants ont également été informés de l'objectif, de la confidentialité, de la durée de l'entretien avant l'entretien et ont eu le droit de refuser et de consentir.

Les entretiens avec les parties prenantes nationales et mondiales ont été menés en deux étapes :

- **Des entretiens initiaux** (huit) ont été réalisés en ligne lors de l'étape de l'inception pour mieux comprendre le contexte spécifique de l'évaluation et les attentes de l'OIT concernant l'évaluation, ainsi que pour déterminer si les méthodologies proposées étaient adaptées à cette évaluation.
- **Des entretiens approfondis** pour la collecte de données ont été réalisés pendant la phase de travail de terrain structuré et se sont concentrés sur les questions d'évaluation spécifiques trouvées à l'annexe cinq.

Des experts nationaux parlant les langues des bénéficiaires ont mené des entretiens avec les parties prenantes principalement en face à face en Algérie, en Égypte et au Liban, et entièrement en ligne dans le cas des TPO. Les entretiens avec le personnel de l'OIT, le donateur et les entretiens régionaux ont été réalisés en ligne en anglais et en français par l'équipe centrale d'évaluation. Pour les parties prenantes où plusieurs individus de la même organisation étaient impliqués dans SOLIFEM, les entretiens ont été réalisés soit en groupe, soit individuellement avec les représentants.

Le tableau ci-dessous présente une répartition des 51 entretiens (29 hommes et 22 femmes) réalisés (informations supplémentaires disponibles à l'annexe quatre)³².

Tableau 2. Répondants aux entretiens

OIT, SOLiD II & Donateur (26)	Parties prenantes nationales Égypte (4)	Parties prenantes nationales Algérie (7)	Parties prenantes nationales Liban (7)	Parties prenantes nationales TPO (7)
Personnel de pays de l'OIT (2 hommes, 5 femmes) Spécialistes du siège et régionaux de l'OIT (3 hommes, 4 femmes) Délégations de l'UE (1 homme, 3 femmes) Équipe SOLiD II (2 hommes, 2 femmes) Donateur (DG NEAR & DG EMPL) (2)	FEI (Fédération des industries égyptiennes) (1 homme) ETUF (Fédération des syndicats égyptiens) (2 hommes) EDLC (Congrès démocratique des travailleurs égyptiens) (1 homme) Syndicat des petits agriculteurs (1 homme)	UGTA (Union générale des travailleurs algériens) (1 homme) CGEA (Confédération générale des entreprises algériennes) (1 homme) MADR (Ministère de l'agriculture et du développement rural) (1 homme) MTA (Ministère du tourisme et de l'artisanat) (1 femme)	CGTL (Confédération générale des travailleurs libanais) (1 homme, 1 femme) FENASOL (Fédération nationale des syndicats des employés et ouvriers du Liban) (1 homme, 1 femme) ALI (Association des industriels libanais) (2 hommes) MdT (Ministère du travail) (1 femme)	MdT (Ministère du travail) (1 femme) FPCCIA (Fédération des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture de Palestine) (1 homme) PGFTU (Fédération générale des syndicats palestiniens) (4 hommes)

³² Cette distribution légèrement biaisée dans la représentation des sexes dans les données collectées découle probablement des normes et contraintes contextuelles et culturelles dans la région MOAN, notamment les disparités de participation au marché du travail, les responsabilités familiales et de garde d'enfants, et les obstacles logistiques potentiels tels que l'accès limité à des transports sûrs, qui peuvent limiter la représentation des femmes dans la collecte de données.

hommes, 2 femmes)		MC (Ministère du commerce) (1) MTESS (Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale) (1 homme) MFEP (Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels) (1 femme)		
-------------------	--	--	--	--

Discussion de groupe focalisé

Bénéficiaires cibles

Les bénéficiaires cibles du projet ont été consultés par le biais de DGF ou d'entretiens de groupe lorsqu'ils étaient réalisés en ligne (généralement de plus petite taille que les DGFs). L'équipe d'évaluation a mené :

- Des DGFs en personne en Algérie et en Égypte.
- Des entretiens de groupe en ligne dans les TPO.
- À la fois des DGFs et des entretiens de groupe en ligne au Liban suite à l'évolution de la situation sécuritaire.

Mise en œuvre des DGFs

Lors de l'étape de l'inception, l'équipe d'évaluation a reçu les listes de bénéficiaires par pays et par activité, ce qui a démontré que les activités du projet étaient assez différentes selon les pays et que les compositions de DGF les plus utiles devaient être identifiées par pays (et non viser à réaliser les mêmes DGFs dans les quatre pays). En conséquence, les DGFs suivants ont été réalisés :

Algérie	Égypte
Une DGF sur site à Alger avec les organismes représentatifs des travailleurs atteints par l'UGTA (7 hommes, 9 femmes)	Une DGF sur site au Caire avec les représentants syndicaux atteints par les formations (4 hommes, 5 femmes) Une DGF sur site à AlSharkeya avec les bénéficiaires du FYB (6 hommes, 3 femmes)

Liban	TPO
Une DGF sur site à Chouf avec les bénéficiaires du FYB (11 femmes) Un entretien de groupe en ligne avec les bénéficiaires du FYB à Akkar (10 femmes)	Un entretien de groupe en ligne avec les bénéficiaires du SIYB (7 hommes, 5 femmes) Un entretien de groupe en ligne avec les participants à l'atelier de syndicalisation (6 hommes, 12 femmes)

Pour sélectionner les participants aux DGFs, l'équipe d'évaluation a échantillonné de manière aléatoire et contacté environ 12 à 14 participants à partir des listes de participants respectives reçues de l'OIT, en s'efforçant d'assurer un équilibre entre les sexes lorsque cela était possible. Plus précisément :

- En Algérie, une DGF était initialement prévu par l'équipe d'évaluation avec les participants aux ateliers RPL en Algérie. Cependant, cette DGF n'a pas eu lieu en raison de l'absence de réponse du partenaire du projet pour soutenir son organisation.
- En Égypte, la DGF avec les bénéficiaires des ateliers FYB était initialement prévu par l'équipe d'évaluation à Alexandrie où les ateliers étaient organisés spécifiquement avec des femmes chefs d'entreprise. Cependant, sur recommandation du partenaire du projet, il valait mieux de

réaliser la DGF avec les bénéficiaires du FYB à AISHarkeya, la DGF a été relocalisé dans cette ville pour des raisons logistiques

- Au Liban, comme les ateliers FYB étaient organisés principalement avec des femmes dans les villes d'Akkar et de Chouf, les DGFs ont été réalisées exclusivement avec des participantes féminines.
- Dans les TPO, plusieurs bénéficiaires du SIYB n'ont pas pu se joindre le premier jour de l'entretien de groupe en ligne, ils ont donc demandé une session supplémentaire. L'entretien de groupe en ligne a donc été réalisé sur deux jours consécutifs.

Éthique des DGFs

Les discussions ont été menées de manière alignée avec les considérations éthiques mentionnées à la section 4.3 , garantissant une méthodologie d'évaluation participative (reflétant la diversité des points de vue des parties prenantes tripartites et des bénéficiaires) et féministe, intégrant explicitement l'égalité des genres. Plus précisément :

- Dans la mesure du possible pour l'Equipe d'Evaluation, les discussions de groupe se sont déroulées en présentiel afin de favoriser la confiance et de créer un environnement favorable, permettant aux participantes de se sentir libres d'exprimer leurs points de vue. Dans plusieurs cas, les frais de transport des participantes pour les entretiens et/ou les groupes de discussion ont également été pris en charge afin de minimiser les désagréments.
- Afin d'explorer les aspects liés au genre dans l'évaluation, plusieurs discussions de groupe ont été organisées uniquement avec des femmes contactées par le projet SOLIFEM évalué. Cette segmentation visait à garantir que les groupes puissent engager un dialogue ouvert sans être influencés par des rapports de force hiérarchiques.
- Les normes éthiques ont été clairement définies au début des entretiens et des discussions de groupe. Les répondantes ont également été informées de l'objectif, de la confidentialité et de la durée de l'entretien avant celui-ci. Les répondants avaient le droit de refuser et de consentir.
- L'équipe d'évaluation a fourni une brève formation aux experts nationaux pour soutenir leur approche dans la mise en œuvre des discussions. Les experts nationaux ont mené toutes les discussions dans la langue maternelle des participants, garantissant qu'ils ne rencontrent aucune difficulté à s'exprimer.

4.2. Analyse des données et rapport

L'évaluation et l'analyse des données collectées étaient alignées avec la logique d'intervention et la matrice d'évaluation. L'évaluation met en évidence les tendances de données les plus visibles et triangulées, fournissant des conclusions, des recommandations, des bonnes pratiques et des leçons apprises.

Les données qualitatives ont été collectées à partir de recherches documentaires, d'entretiens et des DGFs. Les entretiens et les DGFs ont été résumés par écrit et anonymisés. Les données provenant des documents, des entretiens et des résumés des DGFs ont été examinées et codées à l'aide d'un modèle de codage de document Word préparé conformément à la matrice d'évaluation de l'annexe cinq.

Pour présenter des résultats fiables, améliorer leur validité et combler les éventuelles lacunes d'information entre les sources de données, l'équipe d'évaluation a soigneusement **triangulé** les informations recueillies auprès des sources. Cela signifie que plusieurs sources différentes ont été utilisées pour répondre aux questions d'évaluation présentées à l'annexe cinq. Cette approche a été utilisée lors de la rédaction du **rapport d'évaluation final, du résumé de l'évaluation et de la préparation de la présentation pour l'atelier de diffusion**.

Les résultats de l'évaluation ont ensuite été présentés pour validation aux mandants tripartites et aux parties prenantes lors d'un atelier de diffusion en ligne. Afin de garantir l'accessibilité, l'interprétation a été assurée en anglais, en arabe et en français. Cette approche participative de l'évaluation visait à favoriser l'appropriation partagée des résultats et à éclairer la programmation future.

4.3. Considérations éthiques et processus d'assurance qualité

Pour garantir que l'évaluation est éthique et intègre les principes d'égalité des sexes et des droits de l'homme dans sa conception, la collecte de données et le rapport, elle a suivi de près les [normes et standards d'évaluation](#) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), les [lignes directrices de l'UNEG pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les évaluations](#), les [lignes directrices éthiques pour l'évaluation](#) du GNUE et a été guidée par la politique d'évaluation de l'OIT.

Parallèlement, pour garantir la qualité de l'évaluation finale, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur [l'assurance qualité et les directives d'évaluation de l'OIT](#) ; et les listes de contrôle des lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT 4.8 "Préparer le rapport d'inception" ; Liste de contrôle 4 "Validation des méthodologies" ; et Liste de contrôle 4.2 "Préparer le rapport d'évaluation".

4.4. Limitations et stratégie d'atténuation

1. L'évaluation avait une portée temporelle limitée, ce qui a obligé l'équipe d'évaluation à se fier, dans certains cas (comme en Égypte à AlSharkeya), à un échantillonnage pratique des bénéficiaires, plutôt qu'à un échantillon aléatoire, ce qui aurait augmenté la représentativité des réponses. Ce biais potentiel a été pris en compte dans l'analyse, mais le contenu des entretiens/DGF n'a pas indiqué que les bénéficiaires échantillonnés avaient une vision disproportionnée positive ou négative, par rapport à la recherche documentaire.
2. La DGF initialement prévue avec les participants aux ateliers de RPL en Algérie n'a pas eu lieu, ce qui a obligé l'équipe d'évaluation à se fier à l'examen documentaire et aux entretiens pour évaluer dans quelle mesure le Résultat 2 a été atteint en Algérie.
3. Le projet est toujours en cours de mise en œuvre et une deuxième prolongation a été confirmée au moment de l'évaluation. Cela empêche l'équipe d'évaluation de traiter les résultats du projet et son impact à long terme.

5. Résultats de l'évaluation

5.1. Pertinence

Selon les critères d'évaluation de l'OECD/DAC, la pertinence indique dans quelle mesure une intervention répond aux besoins des bénéficiaires et des parties prenantes et répond aux contextes nationaux et régionaux. Comme cela a été évalué dans la MTE, l'évaluation actuelle évalue comment le projet a répondu aux conclusions et recommandations de la MTE et est resté pertinent.

Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation à mi-parcours sont-ils toujours pertinents pour le projet?

Depuis la finalisation de la MTE en décembre 2023, les priorités et objectifs du projet sont restés pertinents et certaines préoccupations clés ont été abordées. Les changements dans les contextes nationaux dans les TPO et au Liban ont affecté la pertinence du projet, car l'augmentation du chômage a renforcé l'importance de la création d'emplois (avant la formalisation).

Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont confirmé que la plupart des **conclusions régionales de la MTE** restent applicables à l'étape de l'évaluation finale, en particulier en termes de pertinence et de cohérence par rapport aux stratégies et priorités nationales et internationales et à l'importance de la formation continue. L'accent mis sur le dialogue social et le renforcement des capacités reste très pertinent pour aborder l'informalité dans les pays du projet.³³

Certaines des préoccupations de la MTE concernant la nature ambitieuse du Projet et les retards dans la mise en œuvre dans les quatre pays ont été abordées par des révisions des objectifs et des NCE (voir la section suivante), elles ne sont donc plus applicables dans l'évaluation finale.³⁴

Bien que la MTE ait souligné que le Projet était pertinent par rapport aux stratégies et priorités nationales, les entretiens menés pour l'évaluation finale ont également indiqué qu'en appliquant un cadre de projet régional, il n'y avait peut-être pas eu suffisamment d'attention à chaque contexte et priorités nationales.³⁵ Certains intervenants ont également estimé que le projet n'avait pas suffisamment mis l'accent sur le niveau politique ("la mise en œuvre dépasse les capacités du projet ou des parties prenantes et nécessite une intervention gouvernementale"³⁶). Un intervenant a noté que "le projet semble avoir diverses formations, mais aucune stratégie pour faire avancer les résultats de la formation au niveau politique"³⁷.

Les principaux **changements dans les pays du projet et le contexte** depuis la MTE ont eu lieu aux TPO et au Liban. La MTE a été réalisée peu de temps après l'escalade de la situation dans les TPO. Depuis la MTE, le Liban a également connu des changements significatifs dans sa situation sécuritaire. Les parties prenantes interrogées des deux pays ont souligné que, dans une certaine mesure, ces changements contextuels ont renforcé les besoins des parties prenantes pour les activités du projet.

« La guerre à Gaza a considérablement impacté le marché du travail et a eu un impact négatif sur les activités syndicales [aux TPO] ». ³⁸

« La détérioration des conditions économiques et financières, ainsi que l'instabilité du gouvernement et le manque de sécurité, ont encore impacté le travail des syndicats [au Liban] ». ³⁹

³³ Entretiens avec les parties prenantes

Comparaison des objectifs du premier rapport annuel de SOLIFEM (avant l'EMP) et du troisième rapport annuel (après l'EMP) avec un entretien avec le personnel de l'OIT.

³⁵ Entretiens avec les parties prenantes

³⁶ Entretiens avec une partie prenante

³⁷ Entretiens avec une partie prenante

³⁸ Entretiens avec une partie prenante

³⁹ Entretiens avec une partie prenante

« Depuis l'évaluation à mi-parcours, l'absence de l'État [libanais] s'est approfondie et le secteur informel s'est étendu. Les besoins des travailleurs et des employeurs ont augmenté ». ⁴⁰

Un intervenant libanais a noté :

« Avant la guerre, nous nous concentrons sur la formation des travailleurs et le renforcement de leurs connaissances sur la manière de répondre à leurs besoins, en leur fournissant des livrets de conseils. Lorsque la guerre a éclaté, les travailleurs ont commencé à nous contacter, exigeant la mise en œuvre de ce qu'ils avaient appris. Cela indique qu'avant la guerre, nos efforts étaient théoriques et intangibles, et les travailleurs ne s'y engageaient pas pleinement. Cependant, pendant et après la guerre, nous sommes passés à l'application pratique, car les travailleurs informels ont été les premiers à perdre leur emploi en raison de leur vulnérabilité ». ⁴¹

Cependant, plusieurs parties prenantes ont également exprimé des inquiétudes quant à l'effet des changements dans les contextes nationaux sur la pertinence du projet. Dans les **TPO**, par exemple, un intervenant a noté que l'étude diagnostique se concentrait sur la situation avant le déclenchement de la guerre. « Lorsque l'étude nous a été présentée, la guerre avait déjà commencé, rendant difficile la mise en œuvre des initiatives à ce moment-là ». ⁴² De même, deux intervenants ont estimé que les activités n'étaient peut-être pas entièrement pertinentes par rapport au contexte actuel dans les TPO. Ils ont perçu que, puisque le chômage et la perte d'emplois sont un résultat clé de la guerre en cours, la formalisation est moins prioritaire par rapport à la création et à la protection des emplois. ⁴³ Selon le Bureau central palestinien des statistiques, les TPO ont connu une augmentation majeure du chômage en 2024 (51 %), par rapport à 2023 (31 %), et une forte baisse des activités économiques en Cisjordanie et un effondrement total à Gaza. ⁴⁴ Ces chiffres soulignent la priorité qu'il convient de donner à la restauration de l'emploi et des activités économiques, tandis que la formalisation constituerait une étape suivante dans ces pays du projet.

Un problème important noté par les parties prenantes dans les TPO est l'absence d'une loi sur la protection sociale : « Le principal défi de la formalisation du travail est l'absence d'une loi sur la protection sociale, que l'OIT devrait nous aider à aborder. Cette loi est essentielle pour formaliser le travail car, sans elle, il n'y a pas de stabilité, pas de structure salariale, etc. » ⁴⁵ Cela est confirmé de même par l'OIT, qui déclare que « Les TPO sont le seul pays parmi les États arabes sans mécanismes de sécurité sociale couvrant les travailleurs du secteur privé ». ⁴⁶ Une préoccupation similaire a été exprimée au Liban où, en raison de problèmes structurels et socio-économiques dans le pays, il a été constaté qu'« il n'y a aucune incitation à formaliser et qu'il n'y a aucun avantage, pas même pour les travailleurs, comme ils n'ont pas accès aux retraites et à l'assurance maladie » ⁴⁷. L'objectif principal de la formalisation est finalement d'améliorer la protection des travailleurs en vertu des lois sur le travail ou la protection sociale, l'absence d'une telle loi entraverait effectivement l'efficacité de la formalisation en tant qu'outil pour améliorer les droits et la protection des travailleurs.

La sécurité de l'emploi est également devenue une préoccupation importante au **Liban** pour la même raison. Les recherches du PNUD ont noté que le conflit de 2024 devrait entraîner une baisse de 9,2 % du PIB du Liban et une augmentation du chômage de 2,3 points de base, et ont averti que le conflit a gravement impacté les PME : « Les PME à travers le pays ont maintenant été contraintes de fermer ou de suspendre leurs activités, en plus de la baisse de la demande. Ces MPMEs sont susceptibles de

⁴⁰ Entretiens avec une partie prenante

⁴¹ Entretiens avec une partie prenante

⁴² Entretiens avec une partie prenante

⁴³ Entretiens avec une partie prenante

⁴⁴ Bureau central palestinien des statistiques, (2024, décembre). Communiqué de presse sur le rapport prévisionnel 2025. Disponible ici.

⁴⁵ Entretiens avec une partie prenante

⁴⁶ OIT (2024). La voie difficile vers une protection sociale fondée sur les droits tout au long de la vie dans les territoires palestiniens occupés. Disponible ici.

⁴⁷ Entretien avec le personnel de l'OIT.

souffrir d'endettement, d'incapacité à payer les salaires, de faible production, de réduction des activités et de non-respect des obligations financières ». Finalement, cela augmenterait encore davantage le chômage.⁴⁸

Également, trois personnes interrogées au Liban ont exprimé leur inquiétude quant au fait que la guerre pourrait influencer la durabilité des résultats (par rapport à l'époque de la MTE).⁴⁹ De plus, la guerre a limité la capacité de l'OIT à mettre en œuvre des activités au niveau politique, qui ont ensuite été reportées (par exemple, l'adoption de la feuille de route) (voir Section 5.6).⁵⁰

D'autre part, les entretiens avec les parties prenantes en **Égypte et Algérie** ont noté qu'aucun changement crucial dans le contexte national n'a eu lieu qui aurait affecté la pertinence du projet depuis décembre 2023. Le projet est resté pertinent en 2024.⁵¹

Y a-t-il eu des mises à jour de l'approche du projet aux niveaux national et régional ?

L'équipe du projet a répondu aux principales recommandations de la MTE concernant la portée du projet, le calendrier et l'engagement des femmes.

La MTE a fourni 14 recommandations dont deux étaient axées sur les futurs programmes (R11 et R12). Les recommandations nécessitant un changement significatif dans le projet SOLIFEM comprenaient la révision des résultats et des objectifs (R4 et R5), la demande d'une extension sans coût (R10), et l'augmentation de la participation des femmes (R7), le renforcement des capacités pour le personnel du projet (R9) et les partenaires sociaux (R2) et une attention accrue à la durabilité (R14).

La mise à jour la plus importante apportée à **l'approche du projet SOLIFEM** depuis la MTE a été le réajustement et la réduction de l'Objectif 2 et de ses résultats et activités subséquents. La MTE a constaté que « le cadre logique du projet et le cadre des résultats (CR) peuvent sembler trop ambitieux compte tenu de la durée du projet ». Il a donc été recommandé que le personnel du projet et les parties prenantes tripartites réajustent l'Objectif 2, en se concentrant sur des aspects spécifiques du développement des compétences qui peuvent être efficacement abordés dans le cadre du calendrier et des ressources du projet (R4 et R5).

De nombreux interviewés ont convenu que le Projet était trop ambitieux, et la réduction ultérieure de la portée a permis un meilleur ciblage. Cependant, certains membres du personnel de l'OIT interrogés étaient contre ce réajustement, soulignant que le développement des compétences était central à la conception du Projet, en particulier en raison des chevauchements entre le dialogue social, l'informalité et les systèmes de compétences.⁵²

Dans le cadre de cette réduction et re-priorisation, certains des objectifs pour différents indicateurs ont également été réajustés. Cependant, la plupart de la re-priorisation a été exécutée par la réallocation du budget, comme décrit à la section 5.5.

Tableau 3 Ajustement des objectifs après la MTE

Indicateur	Avant la MTE	Après la MTE
Indicateurs de niveau d'impact		
Nombre d'unités économiques informelles enregistrées	Algérie : 100	Algérie : 1000
Accès des femmes et des jeunes dans l'économie informelle à la formation et aux services de reconnaissance des compétences (c'est-à-dire nombre de femmes et de jeunes)	ALG: 40000 EGY: 200 LIB: 500 TPO: 100	ALG: 200 EGY: 200 LIB: 500 TPO: 0
Indicateurs de l'Objectif 1		

⁴⁸ UNDP (2024). Conséquences économiques et sociales de l'escalade des hostilités au Liban. Octobre 2024 – Évaluation rapide. Disponible ici.

⁴⁹ Entretiens avec les parties prenantes

⁵⁰ Entretien avec l'OIT et les parties prenantes

⁵¹ Entretiens avec les parties prenantes
Entretien avec le personnel de l'OIT

Indicateur	Avant la MTE	Après la MTE
Nombre total de questions politiques clés abordées dans les stratégies adoptées	ALG 4 EGY 3 LIB 4	ALG 3 EGY 3 LIB 4
Indicateurs de l'Objectif 2		
Nombre de cadres RPL développés	ALG 1 EGY 1 LIB 1 TPO 1	ALG 1 EGY 0 LIB 1 TPO 0

Source : comparaison des premiers et troisièmes rapports annuels.

Ensuite, le Projet a respecté la recommandation de la MTE de demander une extension sans coût (NCE) et, au moment de cette évaluation finale, a également demandé une deuxième NCE.

La MTE a également souligné, en ce qui concerne l'égalité des sexes, que « l'impact attendu de SOLIFEM sur les femmes est en danger à moins que des mesures spécifiques ne soient prises avant la fin de la mise en œuvre du projet ». Il a donc été recommandé que le personnel du projet et les parties prenantes tripartites nationales développent des stratégies ciblées pour augmenter la participation des femmes aux activités du projet, y compris dans le cadre de l'Objectif 2 (R7).

Le personnel de l'OIT et les parties prenantes interrogés ont noté que leurs activités mettaient l'accent sur la participation égale des femmes, et certains ont pu noter les défis spécifiques auxquels les femmes sont confrontées sur le marché du travail ou dans l'entrepreneuriat.⁵³ Les participantes aux DGFs dans les quatre pays ont convenu que les formations/activités étaient alignées avec leurs besoins.⁵⁴ Le personnel de l'OIT a noté qu'après la MTE, davantage de consultations avec la branche Égalité des sexes, Diversité et Inclusion ont eu lieu.⁵⁵ Cependant, l'évaluation finale conclut toujours que le genre n'a pas été suffisamment intégré dans l'ensemble du projet (développé sous la section 5.4 sur l'efficacité).

De nombreuses parties prenantes dans les quatre pays n'étaient pas au courant des recommandations spécifiques de la MTE et ne pouvaient donc pas commenter dans quelle mesure les recommandations ont été prises en compte. Cependant, divers interviewés ont également noté qu'ils étaient plus engagés dans le projet après 2023, démontrant des progrès vers la deuxième recommandation (R2 : « continuer à renforcer la capacité des partenaires sociaux, par exemple en soutenant leur capacité à s'engager dans un dialogue significatif »).⁵⁶

5.2. Cohérence

Selon les critères de l'OECD/DAC, cette évaluation examine la cohérence interne et externe du projet. Elle considère dans quelle mesure ce projet a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre dans des domaines thématiques similaires et par d'autres organisations dans les régions couvertes par le projet.

Dans quelle mesure SOLIFEM était-il cohérent avec d'autres interventions financées par l'OIT et/ou l'UE dans la région, y compris le projet SOLiD II, et dans quelle mesure le projet s'alignait-il sur les stratégies organisationnelles et nationales de l'OIT ?

Bien que le projet n'était pas entièrement aligné avec SOLiD II, il a réussi à s'aligner avec d'autres projets nationaux axés sur la formalisation de l'emploi et des entreprises, et/ou le développement des compétences.

En 2019, la Commission européenne a adopté le programme « SOLiD » visant à promouvoir le dialogue social dans le sud de la Méditerranée. Ce programme a été concrétisé par deux projets régionaux complémentaires : 1) SOLiD II, axé sur le soutien à un dialogue social inclusif et structuré, mis en œuvre

⁵³ Entretiens avec le personnel de l'OIT et les parties prenantes

⁵⁴ DGFs menées dans les quatre pays

⁵⁵ Entretien avec le personnel de l'OIT

⁵⁶ Projet SOLIFEM MTE et entretiens avec les parties prenantes

par un consortium dirigé par la CSI, avec l'ATUC, BusinessMed et l'ANND dans toute la région sud de la Méditerranée, y compris l'Algérie, le Liban et les TPO ; et 2) SOLIFEM, axé sur le dialogue social pour l'employabilité et la formalisation, mis en œuvre par l'OIT en Algérie, en Égypte, au Liban et dans les TPO. Ces deux projets ont été initialement conçus pour fonctionner en complémentarité et sont tous deux mentionnés dans la Déclaration ministérielle de l'UpM sur l'emploi et le travail de 2022⁵⁷.

La MTE du projet SOLIFEM a constaté que les deux projets s'efforçaient de partager leurs activités et de tenir informés sur le développement des projets, ce qui a abouti à plusieurs réunions des comités de pilotage conjoints tenues en 2022 et 2024 avec la DG NEAR, la DG EMPL, le personnel du projet de l'OIT et les parties prenantes tripartites.⁵⁸

Selon le premier rapport technique de SOLIFEM, « la conception du projet [SOLIFEM] appelle à une collaboration étroite entre les projets SOLIFEM et SOLiD-2 sur la mise en œuvre du projet, afin de maximiser les ressources disponibles et de générer un élan plus important vers la réalisation des principes de la Charte du dialogue social. Cependant, il existe quelques différences stratégiques importantes dans l'approche qui rendent cette alignement plus difficile à réaliser que prévu initialement »⁵⁹. Le fait qu'il existe des différences philosophiques et stratégiques importantes entre les deux projets est également corroboré par les membres du personnel des délégations de l'UE, du personnel de SOLiD et du personnel de l'OIT dans les quatre pays.⁶⁰ Bien que le Projet se soit engagé à « coordonner autant que possible avec SOLiD lors des rassemblements nationaux et régionaux, à identifier les opportunités de partage d'informations et à tenter d'aligner les stratégies »,⁶¹ les approches, objectifs et résultats escomptés très différents des deux projets en matière de promotion de la formalisation signifiaient que la complémentarité et la coordination ne pouvaient être que limitées, même avec un cadre de mise en œuvre régional partagé et des partenaires nationaux.

Les interviewés du personnel de SOLiD ont souligné que le manque de coordination entre les deux projets a conduit à de la confusion pour leurs partenaires de projet partagés dans le pays. En raison des phases de mise en œuvre distinctes, les activités se chevauchaient parfois et/ou créaient des conflits de calendrier.⁶² Les interviewés ont souligné que l'un des principaux défauts des phases actuelles et précédentes des projets SOLIFEM et SOLiD II était leur « manque d'interaction significative », ce qui limitait finalement leur efficacité à aborder la question globale du travail informel dans la région sud-méditerranéenne.⁶³ Ils ont insisté sur le fait que toute itération future du projet bénéficierait d'une meilleure coordination entre le personnel des projets SOLiD et SOLIFEM et leurs partenaires, y compris par exemple des activités conjointes et/ou des échanges de leçons apprises.

Cependant, plusieurs exemples de complémentarité entre SOLIFEM et d'autres projets nationaux axés sur l'amélioration de l'accès à un travail décent par la formalisation et/ou le développement des compétences ont été identifiés.

Au **Liban**, le personnel de l'OIT SOLIFEM a cherché à maximiser les synergies avec l'initiative [PROSPECTS](#) de l'OIT axée sur le travail décent, le développement des compétences et l'emploi des jeunes. Par exemple, les résultats de l'étude régionale à venir du projet SOLIFEM sur l'évaluation de la valeur de la reconnaissance⁶⁴ des compétences auraient été utilisés par PROSPECTS pour informer son programme ABT en cours au Liban.⁶⁵

De plus, toujours au Liban, le projet [ENABLE](#) financé par l'UE, une initiative de l'OIT axée sur la création d'emplois par le développement des compétences, a été mis en avant comme un exemple majeur de

⁵⁷ Union pour la Méditerranée. (mai 2022). Déclaration ministérielle des ministres de l'Emploi et du Travail de l'Union pour la Méditerranée. Disponible ici. p. 3.

⁵⁸ Projet SOLIFEM MTE

⁵⁹ Premier Rapport Technique SOLIFEM

⁶⁰ Entretien avec le personnel de l'OIT et les parties prenantes

⁶¹ Premier Rapport Technique SOLIFEM

⁶² Entretien avec le personnel de SOLiD

⁶³ Citation d'un membre du personnel de SOLiD interrogé

⁶⁴ Produit en cours de validation par les partenaires du projet et n'a donc pas été examiné par l'équipe d'évaluation.

⁶⁵ Entretien avec le personnel de l'OIT

synergie avec le projet SOLIFEM dans le cadre de l'Objectif 2.⁶⁶ Le personnel du projet ENABLE aurait travaillé en étroite collaboration avec le personnel du projet SOLIFEM, en particulier dans le domaine de l'apprentissage basé sur le travail (ABT). Cette collaboration s'est principalement concentrée sur le lien entre le travail de SOLIFEM sur la formalisation et les efforts de développement des compétences d'ENABLE pour renforcer les objectifs des deux projets. Les deux projets ont utilisé des méthodologies similaires pour cibler les jeunes et les chômeurs en contribuant à leur accès à des opportunités d'emploi formel.

De même, au Liban, en ce qui concerne le développement des compétences, SOLIFEM a également été signalé comme complémentaire au cadre du [Programme mondial sur les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie de l'OIT](#) financé par la NORAD, avec lequel le personnel du projet SOLIFEM aurait travaillé en collaboration.⁶⁷

En **Algérie**, le projet ProAgro YOUTH de l'OIT et du FIDA, qui travaillait sur l'agriculture, a aidé à la mise en œuvre de l'atelier RPL organisé en 2024 à Alger, en faisant intervenir des parties prenantes pertinentes du secteur agricole en Algérie.⁶⁸ Cette synergie a permis au projet SOLIFEM d'incorporer les leçons apprises du projet ProAgro et de traiter le développement des compétences spécifiques à l'agriculture, un secteur important pour l'économie Algérienne. La collaboration visait à utiliser les synergies entre les deux projets pour aborder le développement des compétences dans le secteur agricole.

Cependant, le manque d'approbation du gouvernement **égyptien** signifiait qu'il y avait peu de coordination avec d'autres projets axés sur la promotion du travail décent en Égypte, par exemple le Cadre conjoint OCDE-OIT-PNUD pour mesurer l'impact des politiques économiques et sociales sur l'informalité en Égypte, en Irak et en Jordanie. Lors de son élaboration, cet instrument aurait bénéficié de la collaboration active et du soutien du gouvernement égyptien,⁶⁹ ce qui représente une opportunité manquée de collaboration et crée un risque de duplication.

Le projet a montré une forte cohérence aux niveaux organisationnel et national. En général, le projet s'est aligné sur les trois documents P&B. De même, des liens ont été trouvés avec les résultats du programme par pays (RPP), montrant que le projet était pertinent pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'OIT aux niveaux organisationnel et national.

Le projet a été mis en œuvre entre mars 2021 et mars 2025, couvrant trois P&B - 2020/2021, 2022/2023 et 2024/2025. Les P&B 2020/2021 et 2022/2023 partagent les mêmes huit résultats, et le P&B 2024/2025 contient également huit résultats. Le tableau ci-dessous montre l'alignement du projet avec les P&B pertinents comme indiqué dans la documentation technique annuelle du projet.

Tableau 4 Alignement entre P&B 2020/2021 - 2022/2023 et le projet

P&B	Résultats envisagés
P&B 2020/2021 et P&B 2022/2023	<p>Résultat 1 : Des constituants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif ;</p> <p>Résultat 3 : Transitions économiques, sociales et environnementales pour un emploi plein, productif et librement choisi et un travail décent pour tous ;</p> <p>Résultat 4.3 : Capacité accrue des États membres à mettre en œuvre des mesures pour faciliter la transition des entreprises vers la formalité ;</p> <p>Résultat 5 : Compétences et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès et les transitions sur le marché du travail ;</p> <p>Résultat 7,4 : Soutien à la transition vers la formalité des travailleurs informels dans les entreprises formelles ou dans les ménages ;</p> <p>Résultat A : Connaissances et influence améliorées pour promouvoir le travail décent.⁷⁰</p>

⁶⁶ Entretiens avec le personnel de EU

⁶⁷ Entretiens avec le personnel de EU

⁶⁸ Entretiens avec le personnel de l'OIT et les parties prenantes

⁶⁹ Entretien avec le personnel de l'OIT

⁷⁰ OIT (2020). Programme et budget pour l'exercice biennal 2020-2021. Disponible ici ; et OIT (2021). Programme et budget pour l'exercice biennal 2022-2023. Disponible ici.

Le rapport technique du Projet couvrant la période de mars 2023 à janvier 2024 s'aligne également avec les P&B présentés ci-dessus. Cependant, comme le Projet était prévu pour se dérouler jusqu'en août 2024, les liens avec le P&B 2024/2025 ne sont pas listés car il n'y a pas de rapport technique couvrant la période de janvier 2024 à août 2024. Néanmoins, l'Equipe d'Evaluation a identifié un degré significatif d'alignement entre le projet et les P&B.

Tableau 5 Alignement identifié entre P&B 2024-2025 et le projet

P&B	Résultats envisagés
P&B 2024/2025	<p>Résultat 2 - Des constituants tripartites forts, représentatifs et influents et un dialogue social efficace ;</p> <p>Résultat 3.1 - adopter des conventions pertinentes pour aborder le travail décent ;</p> <p>Résultat 3.2 - développer et mettre en œuvre des transitions de compétences qui incluraient les travailleurs de l'économie informelle ;</p> <p>Résultat 3.5 - se concentrer sur l'emploi informel des jeunes ;</p> <p>Résultat 4.4 - soutenir les opérateurs informels et leurs systèmes de soutien pour les aider à passer à la formalité ;</p> <p>Résultat 6.1 - étendre les protections SST aux micro-entreprises informelles ;</p> <p>Résultat 6.2 - assurer une protection adéquate des travailleurs dans l'emploi informel ;</p> <p>Résultat 7.1 - chercher à développer et mettre en œuvre des politiques pour étendre la protection sociale à ceux qui sont dans l'emploi informel ;</p> <p>Résultat 8.2 - chercher à développer des statistiques et des données sur l'informalité ;</p> <p>Résultat A.1.⁷¹</p>

Le projet s'est également aligné avec plusieurs RPPs, comme souligné dans les trois rapports annuels de progrès techniques. Le tableau ci-dessous présente les liens du projet avec les RPPs.

Tableau 6 Alignement du projet avec les RPPs

Pays	RPP
Algérie	<p>DZA 105: Capacité des constituants renforcée pour développer et mettre en œuvre des stratégies et des mesures en relation avec l'emploi des jeunes et pour faciliter la formalisation ;</p> <p>DZA 102: Capacité des constituants et des prestataires de formation renforcée en relation avec l'anticipation des compétences et l'amélioration de l'accès au marché du travail.</p>
Égypte	<p>EGY 101: Capacité accrue des constituants à développer des services de marché du travail et à soutenir les transitions vers un travail décent, en particulier pour les jeunes et les femmes ;</p> <p>EGY 103 Capacité accrue des parties prenantes nationales à améliorer l'accès à l'apprentissage tout au long de la vie et au développement des compétences inclusives et à soutenir les transitions sur le marché du travail, en particulier pour les groupes vulnérables ;</p> <p>EGY106: Emploi pour les jeunes hommes et femmes par l'entrepreneuriat, le développement de la chaîne de valeur, les entreprises vertes, les entreprises sociales et les programmes de développement des entreprises promus ;</p> <p>EGY 801: Capacité institutionnelle des organisations d'employeurs renforcée ;</p> <p>EGY 802: Capacité institutionnelle des organisations de travailleurs renforcée ;</p> <p>EGY 828: Capacité du gouvernement égyptien, des travailleurs et des organisations d'employeurs renforcée pour lutter contre le travail des enfants.</p>

⁷¹ OIT, 2023, Programme et budget pour 2024/2025, Disponible ici

<i>Liban</i>	LBN103: Employabilité améliorée des réfugiés syriens et des citoyens libanais pour accéder à un travail décent ; LBN 104: Capacité accrue du gouvernement et des partenaires sociaux à développer une politique nationale du travail et à intégrer les ODDs relatifs à l'emploi et au travail décent dans les cadres de développement national et de réponse aux crises ; LBN 801: Capacité institutionnelle des organisations d'employeurs renforcée ; LBN 802: Capacité institutionnelle des organisations de travailleurs renforcée.
<i>TPO</i>	PSE 126: Politique nationale de l'emploi renforcée dans les TPO.

Dans quelle mesure et comment les résultats du projet ont-ils contribué aux priorités de l'UE (Agenda pour la Méditerranée, GAP III et l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la Déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022) et aux stratégies et objectifs nationaux en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?

Le projet visait à s'aligner sur l'Agenda de l'UE pour la Méditerranée, le Plan d'action pour l'égalité des sexes III de l'UE et la déclaration de l'UpM sur l'emploi de 2022. Il a atteint un degré notable d'alignement avec ces documents, notamment à travers la dimension régionale de SOLIFEM. Les entretiens avec le personnel de l'UE soutiennent ces conclusions.

L'Agenda 2021 de l'UE pour la Méditerranée souligne l'importance du dialogue social dans la promotion d'économies inclusives et la nécessité de soutenir la formalisation et le développement des compétences, un aspect essentiel sur lequel le projet s'inscrit.⁷² Le projet s'inscrit également dans le **Plan d'action pour l'égalité des sexes III** (GAP III) de l'UE, qui prévoit notamment qui se concentre sur la promotion de l'autonomisation économique des femmes et appelle l'UE à promouvoir « un travail décent, un salaire égal et des droits du travail, et la transition des femmes vers l'économie formelle » en permettant aux femmes de participer à la prise de décision économique et domestique et au dialogue social. Pendant ce temps, bien qu'il ne présente pas de mesures explicites pour lutter contre le marché du travail informel, l'Agenda pour la Méditerranée note la nécessité de soutenir la formalisation.⁷³

Par ailleurs, l'agenda politique de l'UpM est largement aligné sur le projet, notamment la Déclaration ministérielle sur l'emploi et le travail de 2022, où SOLIFEM est explicitement mentionné. Cette déclaration reconnaît l'importance du dialogue social pour relever les défis économiques de la région, la nécessité de promouvoir la transition vers l'emploi formel pour les travailleurs informels, en particulier les femmes, ainsi que les problèmes systémiques de l'EFTP et les difficultés rencontrées par les femmes pour obtenir un statut d'emploi formel dans la région méditerranéenne.⁷⁴ Le projet s'inscrit ainsi dans l'agenda de l'UpM par ses contributions à l'amélioration des systèmes de formation professionnelle et à la promotion de la transition des travailleurs informels, en particulier des femmes, vers l'emploi formel.⁷⁵ La mise en œuvre de SOLIFEM a également contribué à concrétiser certains aspects de la Déclaration ministérielle de l'UpM, notamment grâce à son format régional qui a permis de renforcer la coopération régionale entre les partenaires sociaux pour relever les défis communs en matière d'emploi et de société et soutenir le dialogue social.

Le projet SOLIFEM apporte ainsi une valeur ajoutée en s'alignant sur les priorités politiques de l'UE dans l'Agenda pour la Méditerranée, le GAP II et l'agenda de l'UpM et en les faisant progresser, avec sa dimension régionale renforçant l'action collective à travers les partenaires méditerranéens pour relever les défis communs en matière d'emploi et de société.

En outre, les membres du personnel de l'UE interrogés au siège et dans les délégations nationales conviennent que le projet s'est aligné sur les priorités de l'UE dans la région. En particulier, ils ont noté

⁷² Commission européenne. (2021). Communication conjointe au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Un partenariat renouvelé avec le voisinage méridional – Un nouvel agenda pour la Méditerranée. Disponible ici.

⁷³ Communication conjointe au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Partenariat renouvelé avec le voisinage sud Un nouvel agenda pour la Méditerranée. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52021JC0002>

⁷⁴ Union pour la Méditerranée. (2022, mai). Déclaration ministérielle des ministres de l'Emploi et du Travail de l'Union pour la Méditerranée. Disponible ici. p. 3

⁷⁵ Ibid p.6.

que SOLIFEM a aidé à poursuivre les priorités de l'UE en matière de marché du travail et a encouragé une discussion autour du sujet du travail informel.⁷⁶

Dans les quatre pays du projet, la recherche documentaire sur les stratégies nationales n'a pas révélé d'approches systémiques pour aborder la transition des travailleurs du marché informel vers les marchés formels. Lorsque des mentions de formalisation étaient présentes, elles s'appliquaient généralement à la présence de l'informalité ou, dans le cas de l'Égypte, n'étaient pas alignées avec la stratégie du Projet. De plus, lorsque la formalisation était mentionnée, les stratégies nationales ne développaient pas la question du genre ou ne s'y référaient que lorsqu'elles considéraient ceux déjà employés dans le secteur formel, comme dans le cas du Liban.

Le projet prévoyait la création d'un comité consultatif tripartite dans chaque pays cible, afin d'intégrer ses résultats aux cadres de gouvernance existants. Bien que certains ajustements aient été apportés en pratique au contexte national, ces organes tripartites ont contribué à jeter les bases d'un dialogue régulier et collaboratif avec SOLIFEM afin d'intégrer le renforcement des capacités du projet en matière de formalisation, d'informalité et de reconnaissance des acquis dans la structure de dialogue nationale.⁷⁷

La Stratégie nationale de protection sociale du Liban consacre une section à l'inclusion économique et aux politiques d'activation du marché du travail. Les initiatives composant cette section mettent l'accent sur l'adéquation de l'offre et de la demande de travail parmi les groupes défavorisés, la promotion des opportunités d'emploi pour les vulnérables, l'amélioration des droits du travail et des cadres réglementaires d'accès au travail décent et aux mécanismes d'emploi, et le renforcement des mécanismes d'inspection, de conformité et de négociation.⁷⁸ Les jeunes chômeurs sont considérés comme un groupe prioritaire pour les mesures de protection sociale et d'activation du marché du travail dans la stratégie nationale du Liban. Cependant, le marché du travail informel ou la transition des travailleurs vers un travail formel n'est pas mentionné dans ces initiatives. Plutôt, les mesures présentées pour soutenir la mise en œuvre des initiatives pourraient soutenir indirectement la formalisation en, par exemple, renforçant les liens entre les institutions éducatives et le marché du travail ou en fournissant un accès à des services de garde d'enfants gratuits ou subventionnés.⁷⁹ Néanmoins, cette section ne se concentre pas sur le rôle que le tripartisme pourrait jouer dans le processus de formalisation des travailleurs ou ne développe pas de manière holistique comment l'amélioration des compétences des jeunes et des femmes peut contribuer à la formalisation des travailleurs.

Le projet n'était pas aligné avec la stratégie de développement national égyptienne présentée dans la **Vision de l'Égypte 2030**. Cette stratégie ne considère pas de manière holistique l'emploi informel, avec seulement quelques outils envisagés pour aborder le sujet. Elle cherche à encourager et motiver les entreprises à passer au secteur formel dès leur création.⁸⁰ La stratégie vise également à fournir une formation aux travailleurs des PME, même s'ils travaillent dans le secteur informel. Cependant, elle ne mentionne pas si cela est fait pour aborder l'informalité en général, car l'objectif déclaré ne mentionne que le soutien aux entreprises, l'amélioration de la productivité et l'amélioration des conditions de travail.⁸¹ La vision vise également à réduire l'économie informelle en, entre autres, améliorant le système de gestion fiscale et simplifiant la base fiscale pour augmenter la contribution des PME aux recettes fiscales.⁸² Par conséquent, bien que le projet promeuve le dialogue social et les systèmes qui aideraient à améliorer les compétences des travailleurs, en particulier les jeunes et les femmes, le gouvernement

⁷⁶ Entretiens avec les délégations de l'UE basées dans les pays du projet

⁷⁷ Évaluation à mi-parcours (EMT) du projet SOLIFEM (2024).

⁷⁸ Gouvernement du Liban. (2023). Stratégie nationale de protection sociale, Vers un système fondé sur les droits, réactif aux chocs et durable. Disponible ici, pp. 55-58.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Gouvernement égyptien. (2023). L'agenda national pour le développement durable : Vision 2030 actualisée de l'Égypte.

Disponible ici. p.132

⁸¹ Ibid. p. 133

⁸² Ibid. p. 135

égyptien met l'accent sur les incitations fiscales et non fiscales et une approche descendante pour aborder l'informalité.⁸³

Une analyse du **Plan de développement national des TPO 2021-2023** révèle des politiques liées au développement de clusters qui chercheraient à tirer parti des avantages concurrentiels des différents gouvernorats des TPO. Cependant, il n'y a presque aucune mention de la formalisation du marché du travail, à l'exception de « l'attention portée par le gouvernement à la régulation et à la gouvernance des marchés informels et des coopératives », mettant une importance particulière à la création d'un environnement législatif et administratif favorable à son environnement commercial.⁸⁴

Le **Plan d'action national du gouvernement pour mettre en œuvre le programme du président de la République d'Algérie** publié en 2021 contient une section sur la consolidation des leviers de la reprise économique, qui comprend une section sur l'intégration de l'économie informelle dans l'économie légale. Dans cette section, le gouvernement décrit une variété de méthodes pour lutter contre l'économie informelle, y compris « soutenir l'emploi des jeunes et la création de microentreprises ».⁸⁵ La création du statut d'auto-entrepreneur, telle que prévue dans le Plan d'action national algérien et approuvée par le gouvernement en 2022, a été soulignée par une personne interrogée comme un mécanisme clé sur lequel SOLIFEM a cherché à s'appuyer pour permettre aux travailleurs informels algériens d'accéder à des opportunités d'emploi formel.⁸⁶ Cependant, le Plan d'action national algérien ne développe pas le rôle que pourraient jouer les organisations tripartites pour soutenir la formalisation ou quels outils spécifiques pourraient être utilisés pour améliorer les compétences des travailleurs leur permettant d'entrer sur le marché du travail formel.

5.3. Efficacité

Selon les critères de l'OECD/DAC, l'évaluation de l'efficacité rend compte de la mesure dans laquelle l'intervention a atteint ses objectifs prévus. La section suivante examine les progrès réalisés pour atteindre les deux principaux résultats du projet et la mesure dans laquelle les principaux facteurs ont influencé la réalisation des résultats attendus du projet. Elle considère également la mesure dans laquelle les bénéficiaires du projet étaient satisfaits des services fournis par les activités et les résultats du Projet.

Dans quelle mesure le projet a-t-il été capable d'assurer la réalisation des résultats et des objectifs ?

Dans quelle mesure le projet a-t-il progressé vers la mise en place de cadres politiques nationaux pour faciliter la transition des travailleurs de l'économie informelle et des unités économiques vers la formalité, grâce au dialogue entre les constituants tripartites (Résultat 1) ?

Le premier Résultat visait à créer un environnement politique propice à l'amélioration de la formalité de l'emploi et des entreprises. La participation des partenaires tripartites est un véhicule crucial pour atteindre ce résultat. Pour atteindre ce résultat, le projet SOLIFEM visait à contribuer au renforcement des capacités des constituants à travers des outils transférables tels que le manuel FYB et les formations, à l'élaboration de feuilles de route nationales et de documents stratégiques, et à l'introduction de systèmes de suivi sensibles au genre.

Dans l'ensemble, des étapes importantes ont été franchies vers le résultat, en ce qui concerne la sensibilisation accrue et la capacité des constituants et des bénéficiaires. Les retards et les facteurs externes, tels que la guerre aux TPO, ont empêché le Projet d'atteindre le changement de politique souhaité dans les quatre pays.

⁸³ Ibid. p. 131

⁸⁴ Gouvernement de la Palestine. (2021). Plan national de développement 2021-2023, Disponible ici pdf p.85

⁸⁵ Gouvernement algérien. (2022, avril). Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la république. Disponible ici. (En français) p. 29.

⁸⁶ OIT (2022). DZA-2022-L-114274. Loi n° 22-23 du 18 décembre 2022 portant Statut de l'auto-entrepreneur. Disponible ici.

Les parties prenantes interrogées ont d'abord souligné la contribution de SOLIFEM à la sensibilisation à l'informalité et à ses risques, tant au niveau national qu'auprès des employés et des propriétaires d'entreprises eux-mêmes.⁸⁷

« Nous comprenons maintenant ce que les économies formelles et informelles impliquent, les risques de rester dans le secteur informel et les graves conséquences socio-économiques. Les incitations techniques et la formation fournies étaient excellentes et suffisantes ». ⁸⁸

« La cartographie des systèmes de compétences et des lacunes dans le secteur agroalimentaire par SOLIFEM a aidé les entreprises à comprendre les obstacles et les prochaines étapes pour l'emploi formel, en particulier lors des sessions de formation FYB ». ⁸⁹

Le Projet a formé les constituants pour **améliorer leur capacité** à aborder les risques de l'informalité par le dialogue social. La capacité accrue a déjà été identifiée dans la MTE, en particulier la capacité des partenaires sociaux à étendre leurs services aux travailleurs et aux entreprises de l'économie informelle.⁹⁰

« Maintenant, avec la capacité construite au sein du ministère grâce au dialogue social, je pense que nous sommes mieux préparés pour la modification et la mise en œuvre de la loi lorsque le moment sera venu ». ⁹¹

« Il y a eu quelques succès, en particulier dans l'organisation des travailleurs, avec des efforts ancrés dans le dialogue social ». ⁹²

« Nous avons développé des compétences en négociation, une meilleure compréhension des exigences de toutes les parties prenantes et comment atteindre des résultats efficaces grâce au dialogue social ». ⁹³

Un syndicat a critiqué les processus de dialogue social. « Un dialogue social efficace nécessite une collaboration avec le secteur privé et le gouvernement, ainsi que des accords clairs, qui manquaient dans le projet ». ⁹⁴ Bien qu'une seule partie prenante ait explicitement déclaré cela, les entretiens avec les représentants des employeurs et des ministères ont indiqué que le dialogue social rencontrait des désaccords et manquait parfois de structure ou d'engagement efficace.⁹⁵ Ce n'est pas une faiblesse du Projet, mais cela démontre l'environnement complexe du dialogue social dans les quatre pays (par exemple, la région MOAN a été classée la plus basse dans l'indice des droits mondiaux de la CSI 2023, y compris sur les droits de négociation collective).⁹⁶

Plusieurs exemples ont été trouvés de dialogue social ayant déjà pris des mesures vers la réalisation du Résultat 1, à savoir l'amélioration des **cadres politiques**.

Les ateliers SOLIFEM ont vu la participation active des représentants des constituants tripartites, qui ont contribué à la formulation de recommandations stratégiques pour aborder efficacement la question de l'informalité en Algérie.⁹⁷ Le personnel de l'OIT et les parties prenantes ont confirmé qu'une « feuille de route vers la formalisation » était encore en cours d'élaboration dans les derniers mois du projet et au moment de l'évaluation.⁹⁸

⁸⁷ Entretiens avec une partie prenante

⁸⁸ Entretiens avec une partie prenante

⁸⁹ Entretiens avec une partie prenante

⁹⁰ Évaluation à mi-parcours SOLIFEM

⁹¹ Entretiens avec une partie prenante

⁹² Entretiens avec une partie prenante

⁹³ Entretiens avec une partie prenante

⁹⁴ Entretiens avec une partie prenante

⁹⁵ Entretiens avec les parties prenantes

⁹⁶ CSI (2023). Indice mondial des droits de la personne 2023 de la CSI : La région arabe continue malheureusement d'occuper la pire position au monde. Disponible ici.

⁹⁷ Troisième rapport annuel du SOLIFEM

⁹⁸ Entretiens avec le personnel de l'OIT et les parties prenantes

En Égypte, le processus de développement de la stratégie nationale sur la formalisation a été lancé en février 2024 par la MSMEDA. La stratégie s'appuie sur les conclusions et les recommandations de l'étude diagnostique de SOLIFEM.⁹⁹

« Le fait que les constituants tripartites soient activement engagés dans l'élaboration de plans d'action, même si ces plans ne sont pas encore finalisés, est encourageant ». ¹⁰⁰

Cependant, les réalisations des Résultats ont rencontré de multiples obstacles. Aux TPO, les plans pour les stratégies nationales de l'emploi ont commencé en 2023 mais ont été perturbés en raison de l'escalade de la situation sécuritaire. L'absence du gouvernement égyptien dans le Projet a empêché le projet de contribuer au changement de politique.¹⁰¹ Le conflit escaladé au Liban a causé un vide gouvernemental en 2024¹⁰². Une partie prenante a noté que le Projet a créé des résultats importants pour les travailleurs et les entreprises vulnérables à Akkar et Chouf, mais pas au niveau national.¹⁰³

De plus, la ToC n'élabore pas clairement comment la formation/capacité contribuerait à améliorer les cadres politiques, et les changements au niveau politique nécessitent beaucoup plus de temps et de ressources. Par conséquent, le changement de politique est plus susceptible d'être l'impact d'activités et de résultats de projet étendus, plutôt qu'un résultat de plusieurs activités et résultats. En d'autres termes, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que plusieurs formations et ateliers aboutissent à une capacité suffisante des partenaires sociaux pour réaliser l'adoption de feuilles de route et de stratégies, et leur mise en œuvre, sans, par exemple, un soutien technique supplémentaire. Une partie prenante a explicitement déclaré que « la mise en œuvre dépasse les capacités du projet ou des parties prenantes et nécessite une intervention gouvernementale ». ¹⁰⁴

En parallèle, le renforcement des capacités des partenaires sociaux visait à améliorer leur capacité à soutenir **les travailleurs et les entreprises individuels dans le processus de formalisation**. Les formations fournies directement aux bénéficiaires ont également amélioré leurs connaissances et leur capacité de prise de décision concernant les étapes vers la formalisation. Les DGFs avec les bénéficiaires de la formation ont montré une grande satisfaction des bénéficiaires des différentes formations quant à l'utilité et à l'efficacité de ces formations.

La plupart des participants [avec des entreprises informelles Libanaises] croyaient auparavant que la transition vers le secteur formel était extrêmement coûteuse. Cependant, après la formation, sept des neuf participants ont reconnu avoir appris des procédures beaucoup moins coûteuses, en particulier en ce qui concerne les lois relatives aux petites entreprises.¹⁰⁵

Les ateliers [dans les TPO] ont considérablement amélioré la sensibilisation aux droits du travail, les avantages du travail organisé et la négociation collective. Les participants ont rapporté une meilleure compréhension des lois du travail et ont acquis des compétences précieuses pour défendre les droits des travailleurs.¹⁰⁶

En Égypte, un interviewé a noté que « 93 des 105 propriétaires d'entreprises informelles qui ont assisté aux ateliers ont réussi à régulariser leur statut ». ¹⁰⁷ La DGF avec les propriétaires d'entreprises informelles au Liban a révélé que toutes les 10 participantes (femmes) souhaitaient formaliser leur

⁹⁹ Troisième rapport annuel du SOLIFEM

¹⁰⁰ Entretien avec une partie prenante

¹⁰¹ Entretien avec les parties prenantes, Troisième rapport annuel.

¹⁰² Entretien avec une partie prenante

¹⁰³ Entretien avec une partie prenante

¹⁰⁴ Entretien avec une partie prenante

¹⁰⁵ DGF avec les propriétaires d'entreprises informelles ayant participé à la formation FYB au Liban (toutes des femmes)

¹⁰⁶ DGF avec les participants aux ateliers sur la syndicalisation (mixte)

¹⁰⁷ Entretien avec une partie prenante

entreprise après avoir reçu la formation "Formalise Your Business" (FYB) « l'informalité est un obstacle au développement de notre entreprise ».¹⁰⁸

Aux TPO, la formation des formateurs pour "Démarrer et améliorer votre entreprise" (SIYB) venait juste d'avoir lieu au moment de l'évaluation finale actuelle. Par conséquent, la formation des bénéficiaires devait encore avoir lieu. Cependant, les formateurs SIYB étaient satisfaits du contenu de l'événement de formation des formateurs : « La formation a amélioré les compétences personnelles et la confiance, fournissant une approche structurée pour développer des plans d'affaires et aborder des tâches complexes. Dans l'ensemble, ce fut un parcours transformateur, nous dotant des connaissances et des outils nécessaires pour exceller dans nos rôles ».¹⁰⁹

Certains participants à différentes formations FYB ont noté que la durée des ateliers était trop courte. « Les formateurs allaient plus vite pour faire face au temps, et ils ont compressé les matériaux et rendu les sessions très denses ».¹¹⁰ Certains défis logistiques ont été signalés de même, et semblaient être des événements isolés et non des réflexions sur la conception globale des outils du projet ou leur qualité.

Dans quelle mesure le projet a-t-il progressé vers le renforcement des systèmes de compétences permettant l'accès à l'emploi formel, en particulier pour les femmes et les jeunes (Résultat 2) ?

Le deuxième Résultat se concentrait sur l'abord de l'informalité par le renforcement des systèmes de compétences. L'hypothèse est que des qualifications adéquates et la reconnaissance des apprentissages peuvent aider une personne à obtenir un meilleur emploi (formel). Les activités sous ce Résultat comprenaient la cartographie des compétences existantes et des mécanismes et politiques de formation, ainsi que l'introduction de programmes pour améliorer l'accès des personnes (en particulier les femmes et les jeunes) dans l'économie informelle aux compétences et aux opportunités d'apprentissage tout au long de la vie. Enfin, le résultat comprend le développement de cadres pour les systèmes de reconnaissance nationale des acquis (RPL). Ce résultat n'a pas été mis en œuvre dans les TPO, et après la MTE, le développement du système RPL en Égypte a été réduit.

Au moment de cette évaluation, certaines activités ont été mises en œuvre et des objectifs atteints, mais aucun cadre concret pour les systèmes RPL n'a été introduit.

Après la MTE, le résultat 2 a été dépriorisé et le financement pour ce Résultat a été réaffecté au résultat 1 (voir section 5.5.). Au moment de la MTE, de nombreuses activités sous le résultat 2 étaient retardées et seulement partiellement, ou pas du tout, mises en œuvre. Les progrès les plus importants ont été réalisés en Algérie.¹¹¹

Les activités de cartographie ont été complétées dans les trois pays, et une étude régionale a été menée sur le rôle de la reconnaissance des qualifications pour la formalisation.¹¹² Un intervenant a noté qu'ils avaient déjà appliqué les connaissances dans d'autres activités : « Nous avons collaboré avec les centres de formation 'équipements lourds' et formé plusieurs jeunes diplômés sur les compétences essentielles requises sur le marché du travail. En conséquence, ces jeunes travailleurs avaient de meilleures opportunités pour obtenir des emplois formels dans le secteur privé ».¹¹³

En **Algérie**, des progrès ont été réalisés dans le renforcement de son système de reconnaissance des acquis de l'expérience. Deux ateliers, organisés avec la Fondation européenne pour la formation en mai et août 2024 à Alger, ont été organisés pour renforcer le système national de reconnaissance, avec la participation d'un large éventail de parties prenantes nationales en Algérie.¹¹⁴ Les interviewés ont rapporté que ces deux ateliers ont aidé à favoriser un dialogue interministériel impliquant les partenaires sociaux algériens. Bien que plus de travail reste à faire, les interviewés ont rapporté que la

¹⁰⁸ DGF avec les participants de la formation FYB au Liban (toutes des femmes)

¹⁰⁹ DGF avec des participants à la formation de formateurs SYIB dans les territoires palestiniens occupés (mixte)

¹¹⁰ DGF avec des propriétaires d'entreprises informelles au Liban et en Égypte (mixte)

¹¹¹ MTE SOLIFEM

¹¹² Troisième rapport annuel SOLIFEM

¹¹³ Entretien avec une partie prenante

¹¹⁴ Troisième rapport annuel SOLIFEM ; Liste des participants et ordre du jour des ateliers SOLIFEM RPL

sensibilisation et la compréhension des systèmes de compétences parmi les différentes parties prenantes nationales se sont améliorées.¹¹⁵ Néanmoins, les interviewés ont rapporté que cela reste une « phase d'expérimentation », et qu'il est encore trop tôt pour évaluer les résultats du projet.¹¹⁶

Au **Liban**, la sensibilisation était une partie importante du Projet, en particulier pour aider les travailleurs à comprendre l'existence des systèmes RPL et les avantages de la certification. Les interviewés ont souligné que les travailleurs, en particulier dans l'économie informelle, ne savent souvent pas que de tels systèmes existent, et donc, le projet s'est concentré sur la promotion de ces systèmes par le biais d'ateliers et de dialogues avec les employeurs et les travailleurs.¹¹⁷

Les efforts au Liban étaient étroitement liés au projet ENABLE, qui fournissait un soutien ciblé pour le développement des compétences et la création d'emplois.¹¹⁸ La collaboration avec l'ALI a été mise en avant comme un élément clé pour relier ces systèmes de compétences à de réelles opportunités d'emploi. En utilisant le cadre de dialogue tripartite, SOLIFEM a pu promouvoir l'apprentissage basé sur le travail et aider à créer des voies d'emploi formel pour les jeunes et les femmes.¹¹⁹

En Égypte, une évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités des travailleurs et des organisations égyptiens en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie a été finalisée en août 2024, ce qui a contribué à éclairer les activités ultérieures de SOLIFEM en matière de développement des compétences et d'employabilité des femmes et des jeunes en Égypte. Parallèlement, un appel à propositions a été lancé en septembre 2024 pour concevoir et mettre en œuvre ce programme de formation. Au moment de cette évaluation, les offres étaient en cours d'évaluation afin de sélectionner un prestataire de services¹²⁰.

Concernant l'étude régionale sur les qualifications, un intervenant a noté que « nous devons encore bénéficier des résultats de ces études et les mettre en œuvre sur le terrain ».¹²¹

Dans quelle mesure la nature régionale du Projet a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs du projet ?

Selon le personnel de l'OIT interrogé, l'objectif des activités régionales était de partager les leçons apprises et les expériences, à la fois au sein des quatre pays mais aussi avec le reste de la région. C'était une exigence du donateur.¹²²

La MTE a noté que SOLIFEM a organisé sa première réunion régionale à Alger en novembre 2022, qui (selon la MTE) était très pertinente pour les intérêts, les besoins et les objectifs des parties prenantes, car les parties prenantes ont exprimé leur intérêt pour davantage d'activités d'apprentissage par les pairs. La visite ultérieure des parties prenantes des TPO en Algérie pour des échanges et un apprentissage par les pairs a été perçue comme une bonne pratique du Projet.¹²³ Ces rencontres en présentiel ont démontré le potentiel et la valeur ajoutée de réunir des acteurs tripartites, en offrant un espace d'échange et des réseaux transfrontaliers.

Par la suite, d'autres activités régionales ou bilatérales ont eu lieu, telles que la deuxième réunion régionale en décembre 2023, la réalisation d'une étude régionale sur la manière dont la reconnaissance des qualifications soutient la formalisation et une formation conjointe FYB pour les formateurs égyptiens et libanais.¹²⁴

Les exemples de l'efficacité de la dimension régionale concernaient principalement le renforcement des capacités et les échanges, conformément à la Déclaration ministérielle de l'UpM sur l'emploi de 2022 :

¹¹⁵ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹¹⁶ Entretiens avec les parties prenantes en Algérie

¹¹⁷ Entretiens avec les parties prenantes au Liban

¹¹⁸ Entretiens avec une partie prenante

¹¹⁹ Entretiens avec une partie prenante

¹²⁰ Unité de plaidoyer politique (2024). Cartographie des compétences en Égypte. Recherche d'opportunités et analyse de la cartographie des compétences.

¹²¹ Entretiens avec une partie prenante

¹²² Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹²³ MTE SOLIFEM

¹²⁴ Troisième rapport annuel de SOLIFEM

« Les représentants des parties prenantes se sont rendus au Centre de formation de l'ITC à Turin pendant quatre jours, et ils ont échangé sur les différents aspects de la formalisation. Chaque pays a fait une présentation basée sur l'étude diagnostique de son pays et a élaboré un plan d'action national sur la manière de relever les défis identifiés ». ¹²⁵

« Les interventions externes ont fourni des opportunités précieuses de transfert de connaissances. Par exemple, une conférence en Algérie a permis la participation et la présentation de l'expérience palestinienne. Il y a eu une conférence virtuelle en décembre 2023 impliquant les quatre pays du projet et la Jordanie. De plus, une réunion régionale a eu lieu à Turin, renforçant la collaboration et le partage des connaissances ». ¹²⁶

Certaines personnes interrogées ont remis en question la valeur ajoutée de la dimension régionale. Un intervenant a souligné que les quatre pays, couvrant deux régions, sont trop différents pour appliquer un concept de projet unique. Cela entrave également l'intégration plus complète du projet dans des processus spécifiques à un pays. ¹²⁷ Le personnel de l'OIT a noté que « les réunions régionales sont difficiles car il y a différents pays avec des circonstances et des niveaux de flexibilité gouvernementale différents ». ¹²⁸ D'autres membres du personnel de l'OIT ont estimé qu'il était peut-être trop tôt pour un échange régional approprié, car il n'y avait pas encore suffisamment de réalisations au niveau national pour faciliter les leçons apprises et l'échange d'expériences. « Cela pourrait être fait dans une phase II ». ¹²⁹

En conclusion, bien que les parties prenantes aient apprécié les échanges et obtenu des idées de leurs homologues, et que les réunions régionales aient été utiles, notamment pour la visibilité et les efforts de communication de SOLIFEM, il n'y avait pas de contribution immédiatement identifiable de la composante régionale aux résultats spécifiques ou que les réunions régionales aient vraiment diffusé les résultats dans d'autres pays de la région également.

Quels facteurs externes et/ou internes ont affecté les réalisations du projet ?

Le projet a bénéficié de plusieurs facteurs facilitants, principalement l'adhésion notable des constituants et des bénéficiaires intéressés par la formalisation du secteur du travail informel. Cependant, le projet a dû faire face à de multiples obstacles au progrès. Ceux-ci comprenaient un cadre logique trop ambitieux, un manque d'adhésion de certaines parties prenantes et des contextes nationaux et régionaux sujets à changement.

Facteurs facilitants

Le personnel de l'OIT a salué l'adhésion et l'engagement des partenaires nationaux du projet, y compris les organisations d'employeurs et les syndicats, notamment par leurs efforts de communication et de sensibilisation sur le thème de la formalisation. Cela a aidé à faire avancer l'agenda et a contribué à la sensibilisation générale du projet sur l'importance de la formalisation et ses avantages pour les travailleurs et les employeurs. Cela a été particulièrement notable en Algérie, où le sujet de la formalisation est devenu plus discuté publiquement. ¹³⁰

Le projet a également bénéficié de l'intérêt des travailleurs pour la formalisation dans les quatre pays. Les employés/employeurs informels participant aux ateliers de formalisation étaient intéressés à créer une entreprise à l'avenir, voulaient formaliser leurs entreprises ou voulaient bénéficier de nouvelles opportunités en travaillant avec le gouvernement ou des organisations internationales. ¹³¹ Cet intérêt pour la formalisation parmi les bénéficiaires a permis au projet de soutenir son objectif d'augmenter la participation au marché du travail formel.

¹²⁵ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹²⁶ Entretiens avec une partie prenante

¹²⁷ Entretiens avec une partie prenante

¹²⁸ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹²⁹ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹³⁰ Entretiens avec une partie prenante

¹³¹ DGF avec les bénéficiaires

Défis

Un défi clé était que le **cadre logique du Projet était trop ambitieux** par rapport à ce qui était prévu et budgété. Cela a entraîné l'ajustement du budget pour prioriser les activités sous le résultat 1. Étant donné qu'initialement le cadre logique du Projet était trop ambitieux, cela signifiait qu'avant la re-priorisation, ses ressources étaient trop dispersées, ce qui a conduit à un soutien moindre pour les activités du projet.¹³² Bien que ce problème ait été résolu, à la suite de l'évaluation à mi-parcours, cela signifie qu'initialement plus de progrès auraient pu être réalisés si son cadre logique avait été plus réaliste dès le début.

Un autre facteur entravant la mise en œuvre du projet était le manque d'approbation du gouvernement égyptien. Le projet se concentrait sur la formalisation par le dialogue social en impliquant des acteurs tripartites. Le gouvernement égyptien, comme noté dans la Section 5.2, ne priorise pas la participation des acteurs tripartites pour travailler vers une plus grande formalisation du marché du travail et les syndicats continuent de faire face à des difficultés bureaucratiques persistantes, y compris un pouvoir de négociation collective limité, ce qui les empêche de représenter efficacement les intérêts des travailleurs. Sans la participation du gouvernement, le Projet ne pouvait pas pleinement mettre en œuvre ses objectifs envisagés pour le dialogue social en Égypte, ni utiliser le dialogue social comme outil pour atteindre ses autres objectifs, tels que la création d'une feuille de route pour la formalisation par le dialogue social.

Un autre défi était lié aux **contextes nationaux évolutifs et difficiles**, en particulier au Liban et TPO, ce qui a entravé non seulement la mise en œuvre immédiate des activités du projet, mais aussi l'impact à long terme de SOLIFEM. Ce problème a été signalé dès le début par l'OIT, comme reflété dans le premier rapport technique du projet : « Le Conseiller Technique Principal de SOLIFEM fait face à un risque considérable de retards opérationnels avec le projet au Liban et TPO, en raison des tensions politiques globales associées au conflit israélo-palestinien et à la crise politique et économique au Liban ». ¹³³ Ces difficultés ont été encore exacerbées par le début de la guerre à Gaza lorsque de nombreux Palestiniens ont perdu leur droit de travailler en Israël. Combiné avec les retombées économiques dans les TPO, cela a rendu difficile la poursuite de la formalisation du marché du travail compte tenu de la variété des défis rencontrés.¹³⁴

Parallèlement au conflit à Gaza qui a également affecté le Liban, les interviewés ont noté que le vide politique dans le pays a compliqué la mise en œuvre des réformes et a créé une situation où les progrès des réformes économiques, telles que celles liées à l'informalité et à l'emploi, ont été plus lents que prévu¹³⁵. Les interviewés ont également souligné que le contexte au Liban nécessite une approche plus innovante. Par exemple, bien que le Projet soit largement aligné sur les priorités de l'UE en matière de formalisation de l'emploi et de développement économique, la situation politique actuelle du Liban appelle de nouvelles stratégies pour naviguer autour du manque de soutien formel pour ces réformes. Ce contexte politique est un obstacle significatif à la création d'un élan pour formaliser l'économie.¹³⁶

Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux stratégies de l'OIT en matière d'égalité des sexes, de personnes handicapées, de durabilité environnementale, de dialogue social et de normes du travail ?

L'évaluation de la contribution du Projet aux questions transversales de l'OIT comprend une analyse de la prise en compte de chaque sujet dans le contexte et la conception du projet, dans l'approche globale de mise en œuvre, et de leur suivi et rapport.

Le Projet a contribué aux préoccupations transversales du dialogue social et des normes internationales du travail (notamment la Recommandation 204) car le dialogue social a été utilisé efficacement à la fois comme méthode et objectif dans le Projet. Bien que le Projet se soit

¹³² Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹³³ 1^{er} Rapport Technique SOLIFEM

¹³⁴ Entretiens avec les parties prenantes

¹³⁵ Entretiens avec les parties prenantes

¹³⁶ Entretiens avec le personnel de l'OIT

largement concentré sur l'inclusion des femmes, la documentation du projet n'incluait pas de mesures au-delà de la participation égale et du suivi désagrégé. Le Projet n'incluait pas d'actions ciblant les personnes handicapées ou abordant la durabilité environnementale.

Une analyse de **genre** de l'emploi, en particulier parmi les jeunes, a été présentée dans le contexte du document de projet (ProDoc), y compris des statistiques et les causes profondes des différences de participation à la force de travail entre les sexes et les pays.¹³⁷ Le ProDoc a identifié les jeunes et les femmes comme les principaux bénéficiaires cibles du projet et a inclus sept mesures à prendre par le Projet pour garantir que le Projet soit sensible au genre et réactif au genre. Celles-ci incluent l'engagement dans des consultations, des indicateurs désagrégés par sexe, des analyses de genre dans toutes les recherches, l'intégration du genre dans le contenu des ateliers/formations, l'équilibre entre les sexes dans les activités, le rapport sur l'intégration du genre et l'intégration du genre dans les évaluations à mi-parcours et finales.¹³⁸

Les rapports annuels reflètent la participation des femmes aux activités et mentionnent l'équilibre entre les sexes des activités, mais ils ne reflètent pas les mesures prises pour mettre en œuvre les mesures ci-dessus et intégrer le genre (au-delà de la participation égale).¹³⁹ Il en va de même pour les rapports flash mensuels de SOLIFEM en 2024.¹⁴⁰ L'étude de cartographie sur l'évaluation de la valeur et de la reconnaissance des qualifications en tant que moteur des transitions vers la formalité dans la région MOAN faisait partie du résultat 2 (visant les femmes et les jeunes), mais l'étude elle-même ne fait référence aux femmes que par rapport à l'échantillonnage. Aucune analyse de la situation, des défis ou des besoins des femmes n'a été réalisée dans cette étude.¹⁴¹

Les parties prenantes interrogées dans les pays ont confirmé que l'OIT exigeait et encourageait la participation égale des femmes.¹⁴²

"L'OIT a fait des efforts considérables pour assurer la participation des femmes aux côtés des hommes."¹⁴³

"Le projet SOLIFEM a activement veillé à ce que les lieux et les horaires des ateliers soient adaptés aux femmes pour garantir leur présence et la continuité de leur participation aux activités du projet."¹⁴⁴

"Le projet a fourni des outils et des processus inestimables pour la formalisation au Liban. Le guichet d'assistance que nous avons établi est une pierre angulaire pour les conseils juridiques et le soutien, en particulier pour les femmes et les jeunes."¹⁴⁵

Les bénéficiaires féminines qui ont participé aux DGFs étaient satisfaites du contenu et des méthodes des formations et les ont trouvées adaptées à leurs besoins.¹⁴⁶ Les entretiens et les DGFs ont montré que les femmes étaient également capables d'utiliser les formations pour formaliser leur entreprise.¹⁴⁷

Aucune des parties prenantes n'a perçu que les activités étaient inaccessibles ou inadaptées pour les femmes. Cependant, un intervenant a noté qu'en général, leur pays "n'a pas de problème avec l'inclusion de genre".¹⁴⁸ Cela signifie que certaines parties prenantes peuvent manquer d'une compréhension plus approfondie des tendances de genre dans le pays (par rapport aux statistiques et

¹³⁷ Document de projet

¹³⁸ Document de projet

¹³⁹ Premier, deuxième et troisième rapports annuels de SOLIFEM.

¹⁴⁰ Rapports mensuels flash de SOLIFEM allant de février 2024 à septembre 2024.

¹⁴¹ Étude cartographique SOLIFEM (2024) : Évaluation de la valeur et de la reconnaissance des qualifications comme moteur des transitions vers la formalité dans la région MOAN.

¹⁴² Entretiens avec les parties prenantes

¹⁴³ Citation tirée d'un entretien avec une partie prenante, mais des sentiments similaires ont été exprimés par plusieurs parties prenantes.

¹⁴⁴ Entretiens avec une partie prenante

¹⁴⁵ Entretiens avec une partie prenante

¹⁴⁶ DGFs avec les femmes bénéficiaires du projet

¹⁴⁷ Entretiens avec les parties prenantes et discussions de groupe avec les femmes bénéficiaires

¹⁴⁸ Entretiens avec une partie prenante

recherches présentées dans le ProDoc) ou des problèmes que les femmes peuvent rencontrer pour accéder aux activités.

Dans le cadre logique et le rapport sur les objectifs, le Projet désagrège effectivement par genre lorsque cela est pertinent, tant pour le résultat 1 que pour le résultat 2. Cependant, aucun suivi qualitatif n'a été effectué pour comprendre comment les femmes formées ont vécu les activités du projet.¹⁴⁹

Le projet ne s'est pas explicitement concentré sur les **personnes handicapées**. Aucune référence à leur participation n'a été faite dans les rapports annuels, et leur participation n'a pas été suivie dans le cadre logique. De même, aucune référence à la **durabilité environnementale** n'a été faite. Un interviewé a noté qu'en vue de l'avenir, les efforts d'analyse et de développement des compétences devraient suivre les principes de transition juste pour s'assurer que les gens sont prêts pour les emplois verts futurs.¹⁵⁰ Le rapport de reconnaissance des compétences n'a mentionné le changement climatique qu'une seule fois comme un obstacle pour le secteur agricole au Liban.¹⁵¹

Le Projet a intégré le **dialogue social** par une double approche : améliorer le dialogue social en tant qu'objectif et utiliser le dialogue social comme méthode pour atteindre les résultats du projet. Le ProDoc souligne l'importance du dialogue social comme outil pour soutenir les procédures de formalisation et comme un droit et un mécanisme important auquel les travailleurs informels n'ont pas accès. Le ProDoc met en évidence que les quatre pays du projet ont été sélectionnés parce qu'ils font tous face à des contraintes institutionnelles pour un dialogue social efficace.¹⁵²

Le dialogue social est donc au cœur de la stratégie du projet et de la théorie du changement, qui comprend un accent complet sur le renforcement des capacités des partenaires sociaux et le soutien au dialogue social comme fondement pour atteindre les deux Résultats. De plus, des groupes de travail tripartites sur la formalisation ont été établis dans chaque pays pour guider toutes les activités sous le résultat 1.¹⁵³ Diverses réunions et ateliers ont été organisés dans un format tripartite dans les quatre pays, y compris la sensibilisation à l'informalité et la validation des livrables du projet.¹⁵⁴ La section précédente a déjà indiqué que divers partenaires sociaux interrogés ont noté une capacité accrue à participer au dialogue social grâce au projet, ce qui a abouti à des plans ou actions concrets dans certains cas.

Les réalisations concernant le dialogue social (à la fois en tant qu'objectif et en tant que méthode) ont été enregistrées dans le cadre logique du projet. Pour le dialogue social en tant que méthode/processus, un indicateur pour le résultat 1 mesure, par exemple, le nombre de feuilles de route et de stratégies qui devraient être développées par le dialogue social en tant que méthode. Un autre indicateur mesure le nombre d'études validées par les partenaires tripartites. D'autres indicateurs mesurent le dialogue social en tant qu'objectif, par exemple, "un nombre de réunions/sessions de dialogue social tenues, à différents niveaux, incluant des "discussions substantielles, des consultations et/ou des négociations sur la transition vers l'économie formelle".¹⁵⁵

Enfin, le Projet a été conçu en ligne avec les normes internationales du travail (NIT) de l'OIT, en particulier la recommandation de 2015 sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle (n° 204). En effet, cette Recommandation décrit l'utilisation du dialogue social comme un processus pour améliorer les politiques publiques, mais souligne également l'importance de garantir l'accès au dialogue social pour les travailleurs informels.¹⁵⁶ Le ProDoc fait également référence à la Convention sur le Développement des Ressources Humaines de 1974 (n° 142) qui appelle les partenaires sociaux

¹⁴⁹ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM.

¹⁵⁰ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁵¹ Étude cartographique SOLIFEM (2024) : Évaluation de la valeur et de la reconnaissance des qualifications comme moteur des transitions vers la formalité dans la région MOAN.

¹⁵² ProDoc

¹⁵³ ProDoc et Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM.

¹⁵⁴ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM.

¹⁵⁵ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM

¹⁵⁶ OIT. (2015) Recommandation n° 204 concernant la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Disponible ici

à coopérer dans le domaine de l'orientation et de la formation professionnelles (c'est-à-dire lié au résultat 2 dans le projet SOLIFEM).

Par conséquent, la constatation décrite ci-dessus selon laquelle le Projet a intégré le dialogue social de manière appropriée dans sa conception, sa mise en œuvre et son suivi signifie qu'il a contribué et s'est aligné sur les recommandations mentionnées ci-dessus.

5.4. Efficience

Selon l'OECD/DAC, le critère d'efficacité considère dans quelle mesure les ressources disponibles (financières, humaines, temporelles) peuvent fournir les activités, résultats et impacts attendus de manière économique et en temps opportun. Par conséquent, ce chapitre examinera si le projet a été mis en œuvre de la manière la plus efficace possible en termes de finances et de temps, conformément aux conclusions de la MTE. Il évaluera également dans quelle mesure la communication était suffisante pour assurer la mise en œuvre efficace du projet.

Le Projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficace en termes de ressources financières et temporelles, en ligne avec les conclusions de la MTE ?

Les ajustements au budget et la priorisation du Résultat 1 ont amélioré l'efficience du Projet et ont assuré que les ressources disponibles étaient suffisantes pour mettre en œuvre des activités de qualité. Cependant, l'approche de l'allocation des budgets par pays n'était pas claire pour le personnel et les parties prenantes.

Au stade de la conception du Projet, le personnel de l'OIT a demandé un budget global de 4 000 000 EUR pour mettre en œuvre les activités prévues pour le projet SOLIFEM. La DG NEAR de la Commission européenne était le donateur du projet. L'OIT elle-même cofinancerait un montant supplémentaire de 400 000 EUR (c'est-à-dire que le budget total du projet s'élevait à 4,4 millions EUR).¹⁵⁷ En février 2024, 3,325,383,45 EUR (76 %) du budget du Projet avaient été dépensés ou légalement engagés.¹⁵⁸

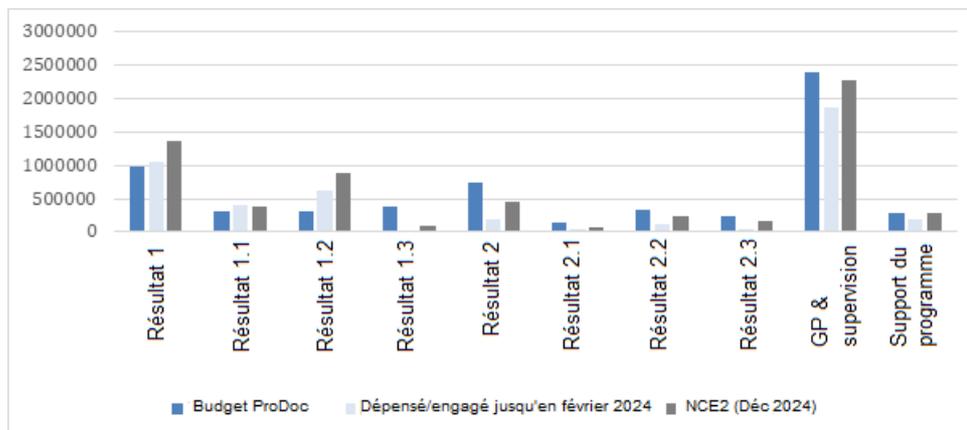
Tout au long de la durée de vie du Projet, la valeur totale du budget du Projet n'a pas changé, mais l'allocation des 4,4 millions aux différentes activités a été ajustée. Comme le montre la Figure 3, le budget du Projet a été ajusté en fonction de l'avancement du Projet. Près d'un quart des ressources initialement budgétisées pour le résultat 2 dans le ProDoc, ont été réaffectées pour augmenter le budget du résultat 1 jusqu'en décembre 2024. En effet, diverses économies ont été réalisées sous le résultat 2 qui pourraient contribuer aux besoins accrus sous le résultat 1.

Cela s'alignait avec la recommandation de la MTE de réduire le résultat 2 pour garantir que les activités restantes puissent être mises en œuvre avec une qualité et une profondeur suffisantes (voir Section 5.2. sur les ajustements de SOLIFEM après la MTE). À cet égard, la budgétisation flexible du Projet dans le cadre de la collaboration régionale de l'UE a facilité la mise en œuvre du Projet, permettant des ajustements au contexte local, et a atténué certaines de ses faiblesses liées aux attentes ambitieuses.

¹⁵⁷ Document de projet

¹⁵⁸ Compte de résultat financier des recettes et des dépenses de la convention ENI/2020/419-310 pour la période du 1er mars 2021 au 28 février 2024 (exprimé en euros)

Figure 3. Évolution de l'allocation budgétaire (en EUR)

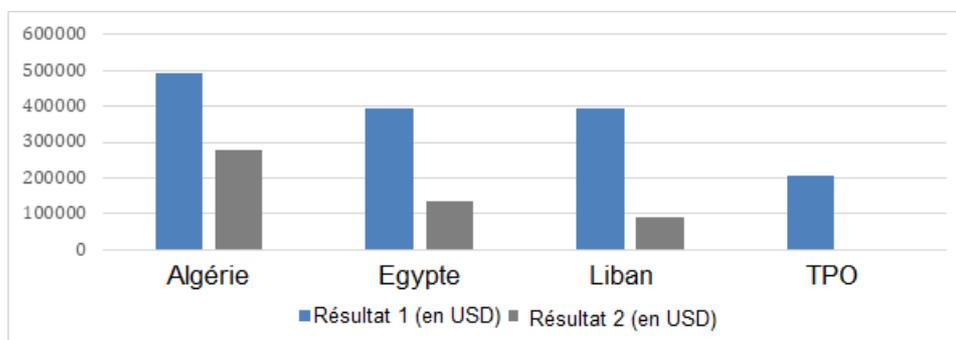


Source: Document de projet, état financier et budget révisé de SOLIFEM pour la 2e NCE (octobre 2024).

Le personnel de l'OIT et les parties prenantes interrogées ont confirmé les conclusions de la MTE selon lesquelles les ressources budgétées étaient limitées compte tenu de l'ampleur ambitieuse des activités prévues, ce qui a entraîné une "dispersion des ressources" à travers les pays et les activités.¹⁵⁹ Ce problème a été soulevé par l'OIT dès le début de la mise en œuvre du Projet, comme l'ont souligné le personnel de l'OIT interrogé et la documentation du projet.

L'allocation budgétaire initiale du ProDoc ne comprenait pas d'**allocation de fonds par pays**. Les interviewés ont souligné que le budget était alloué aux bureaux de terrain en fonction de leur demande de financement dans le cadre du Projet. Le personnel de l'OIT a estimé qu'au début du projet, le budget par pays n'était pas immédiatement clair. Cela a entravé leur planification, car ils auraient préféré planifier en fonction du budget, plutôt que l'inverse.¹⁶⁰ En octobre 2024, le budget suivant a été alloué par pays, par résultat :

Figure 4. Budget par pays, en octobre 2024



Source : Budget révisé de SOLIFEM pour la 2e NCE (octobre 2024).

Le premier rapport technique reconnaît que : « le budget de SOLIFEM tel que contenu dans l'accord de contribution allouait des parts approximativement égales des budgets de personnel et d'activité à l'Algérie, à l'Égypte et au Liban et TPO (combinés). Malgré leurs populations plus petites, le niveau inférieur d'allocation budgétaire au Liban et TPO (individuellement) comporte un risque de potentiel limité pour l'impact du projet dans ces lieux ».¹⁶¹

¹⁵⁹ Entretiens avec les parties prenantes et le personnel de l'OIT

¹⁶⁰ Entretiens avec le personnel de l'OIT.

¹⁶¹ Premier rapport annuel de SOLIFEM

Les parties prenantes n'ont généralement pas exprimé de plaintes ou d'opinions sur le budget du projet. Un intervenant a même loué la flexibilité de l'OIT pour ajuster les dépenses (par exemple, allouer des économies dans une activité pour augmenter le nombre de participants dans une autre).¹⁶² Le niveau élevé de participation des femmes à la formation (équilibrée ou réservée aux femmes) a démontré que des ressources suffisantes étaient disponibles pour garantir que les femmes puissent participer à toutes les activités.

Cependant, divers interviewés ont noté que les réunions régionales (en personne) prenaient beaucoup de ressources sans fournir d'effets immédiats ou clairs, doutant ainsi de la valeur ajoutée de cette dimension. Bien que l'échange en présentiel entre les TPO et l'Algérie, et la réunion à Turin aient démontré des résultats concrets (par exemple, l'élaboration de recommandations), les deux autres réunions régionales, tenues respectivement en présentiel à Alger en novembre 2022, et en mode hybride en décembre 2023, n'ont pas abouti à des résultats concrets ou immédiats.¹⁶³

Le **calendrier** initial de SOLIFEM comprenait 42 mois, couvrant mars 2021 jusqu'à août 2024. La date de début du Projet a été retardée jusqu'en juin 2021, principalement en raison des restrictions liées à la COVID-19 à l'époque.¹⁶⁴ D'autres retards au stade de l'inception comprenaient le retard dans l'approbation du projet SOLIFEM par le gouvernement égyptien et des retards dus aux procédures gouvernementales et aux autorisations concernant les objectifs nationaux. D'autres défis sont survenus plus tard au cours de la durée de vie du projet, y compris l'escalade de la situation aux TPO et plus tard au Liban.¹⁶⁵

Suite aux recommandations de la MTE, une extension sans coût a été demandée et accordée, prolongeant le calendrier jusqu'en décembre 2024.¹⁶⁶ Les parties prenantes interrogées ont massivement convenu que ces extensions étaient nécessaires pour atteindre les objectifs du projet.¹⁶⁷ Une deuxième NCE était en cours de validation avec le donateur au moment de l'évaluation actuelle (janvier 2025). La deuxième NCE prolongerait la durée du projet jusqu'en mars 2025.

Les progrès et les réalisations du Projet ont été **suivis** à travers un cadre logique global avec des indicateurs unifiés dans les quatre pays, et des objectifs adaptés pour chaque pays. Chaque résultat était mesuré par deux indicateurs, qui étaient principalement adaptés pour mesurer les résultats et l'impact du Projet. Cependant, le premier indicateur sous le résultat 2¹⁶⁸ aurait pu être mieux formulé car la signification de "l'accès" n'est pas claire.¹⁶⁹

Les indicateurs de niveau de résultat sont directement alignés avec les activités et sont principalement quantitatifs (mesurant si les livrables attendus du projet ont effectivement été réalisés). Par conséquent, les indicateurs fournissent une vision claire des progrès du Projet. Cependant, il y a moins d'informations sur la qualité des résultats. Par exemple, il n'y a pas d'informations sur ce qui constitue un "système de suivi sensible au genre" et si/comment l'OIT a mesuré si le système de suivi livré était effectivement sensible au genre. Il en va de même pour le développement des politiques, car le système de S&E du projet ne fournit pas de critères pour la qualité d'une politique (c'est-à-dire que l'adoption d'une politique ne signifie pas qu'elle est de qualité suffisante pour atteindre les objectifs de niveau supérieur).

Enfin, il y a une lacune dans le cadre logique concernant la mesure des réalisations de niveau de résultat et de résultat immédiat. La réalisation du changement de politique ou du développement¹⁷⁰ de la feuille de route est basée sur des résultats plus petits (dialogue, réunions de soutien technique, révisions,

¹⁶² Entretiens avec les parties prenantes

¹⁶³ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁶⁴ Premier rapport annuel de SOLIFEM

¹⁶⁵ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM et MTE.

¹⁶⁶ Troisième rapport annuel de SOLIFEM

¹⁶⁷ Entretiens avec les parties prenantes et le personnel de l'OIT

¹⁶⁸ « Accès des femmes et des jeunes de l'économie informelle aux services de formation et de reconnaissance des compétences ».

¹⁶⁹ « Accès des femmes et des jeunes de l'économie informelle aux services de formation et de reconnaissance des compétences ».

¹⁷⁰ Par exemple : « Nombre de feuilles de route, de stratégies ou de plans similaires sur la transition vers l'économie formelle qui ont été élaborés et adoptés dans le cadre du dialogue social tripartite »

adoptions) qui ne sont pas mesurés. En même temps, des questions complexes de niveau de résultat ou même d'impact telles que les plans de politique sont présentées au même niveau que les indicateurs de niveau de résultat tels que le "nombre de réunions organisées" ou le "nombre d'organisations partenaires engagées".

Chaque pays a maintenu sa propre **base de données de bénéficiaires** à travers les activités, différant entre fichiers Excel et Word/PDF, ainsi qu'entre listes dactylographiées et manuscrites. En particulier, les documents PDF et manuscrits utilisés en Algérie ont influencé l'échantillonnage pour l'évaluation actuelle, car chaque DGF devait être échantillonné en utilisant différents documents et stratégies subséquentes. De plus, l'utilisation de listes de présence entraverait la capacité de l'OIT ou des partenaires de mise en œuvre à effectuer des suivis rapides, des recherches ou des analyses statistiques des bénéficiaires, ce qui serait facilité par un modèle Excel bien conçu.

Quelle a été l'efficacité de la communication entre les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le département technique responsable au siège de l'OIT Le projet a-t-il reçu un soutien technique et administratif adéquat/réponse des unités de soutien de l'OIT ?

Le Projet était en grande partie bien géré au niveau régional et national et a reçu un soutien technique suffisant. Les défis identifiés étaient liés à la nature de SOLIFEM en tant que projet régional couvrant deux régions de l'OIT.

SOLIFEM était géré par un chef de projet régional (conseiller technique principal) depuis le bureau de l'OIT à Alger, ainsi qu'une équipe de gestion et de coordination de projet (comprenant le Conseiller Technique Principal, le personnel national, et se réunissant sur une base trimestrielle. Le personnel national de l'OIT a noté qu'ils échangeaient lors de réunions mensuelles. « Nous avons des réunions mensuelles où nous échangeons sur ce que chacun de nous a fait, quels sont les défis et s'il y a quelque chose que nous réfléchissons ensemble. C'est assez collaboratif ». ¹⁷¹

Les processus réguliers de gestion de projet étaient soutenus par un comité de pilotage du projet comprenant le personnel de projet et technique de l'OIT, la DG NEAR et les délégations de l'UE, et le personnel du projet SOLiD. Le comité de pilotage était prévu pour soutenir la prise de décision stratégique par le biais de réunions annuelles. ¹⁷²

Comme le Projet couvrait deux régions de l'OIT (Afrique et États arabes), il a reçu des conseils de spécialistes techniques des bureaux régionaux du Caire (équipe du travail décent pour l'Afrique du Nord) et de Beyrouth (équipe du travail décent pour les États arabes). Pendant la phase de conception du Projet, il a également reçu des conseils des branches du siège de l'OIT, telles que DIALOGUE, SKILLS et EMP/INVEST. ¹⁷³ Le personnel de l'OIT interrogé était satisfait et appréciait le soutien technique fourni par les DWT et le siège de l'OIT. ¹⁷⁴ Cependant, certains membres du personnel de l'OIT ont rapporté que la coordination du soutien technique pendant la mise en œuvre de SOLIFEM aurait pu être "plus fluide", en particulier par le biais de réunions de coordination plus régulières. ¹⁷⁵

L'approche régionale du Projet a permis des échanges de leçons apprises et d'idées entre les quatre pays. Certains membres du personnel de l'OIT ont noté que les différences entre les pays/régions et leurs progrès n'ont pas toujours permis des échanges utiles au départ. Cependant, une fois les progrès réalisés, des exemples d'échanges utiles ont été fournis. Un exemple inclut la visite de parties prenantes palestiniennes en Algérie pour échanger des idées et des expériences après le lancement régional du Projet. ¹⁷⁶

La configuration du Projet a également créé quelques défis managériaux/RH. Premièrement, bien que le personnel des bureaux nationaux ait travaillé uniquement sur le projet SOLIFEM et ait rendu compte au Conseiller Technique Principal régional, leur performance était toujours "officiellement" évaluée et

¹⁷¹ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁷² ProDoc et entretien avec le personnel de l'OIT

¹⁷³ ProDoc et entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁷⁴ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁷⁵ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁷⁶ Entretiens avec le personnel de l'OIT

discutée par le directeur de pays.¹⁷⁷ Deuxièmement, l'implication des deux bureaux DWT (bien que très précieuse) a augmenté le travail de coordination et a parfois entraîné des retours contradictoires.¹⁷⁸ À cet égard, le personnel interrogé a également fourni des exemples de défis liés à la participation de pays d'une région à des événements de l'OIT axés sur l'autre région (par exemple, un événement régional de partage des connaissances) étant donné que la division régionale de l'OIT devait être suivie.¹⁷⁹

Dans chacun des **quatre pays**, le projet était géré par un agent national dédié et un assistant administratif et financier (sauf aux TPO).¹⁸⁰ Les entretiens avec les parties prenantes ont démontré un haut niveau de satisfaction avec la gestion au niveau national. De nombreuses parties prenantes ont également loué la compétence et l'expertise du personnel de l'OIT.¹⁸¹

"Le coordinateur de projet de l'OIT était très solidaire et serviable, se considérant comme faisant partie de notre équipe".¹⁸²

"[Le coordinateur de l'OIT avait] une approche proactive, assurant des ateliers fluides en vérifiant régulièrement les progrès des participants et en restant jusqu'à la fin des sessions".¹⁸³

"Les experts qui ont travaillé avec nous étaient techniquement compétents et entièrement alignés avec les objectifs du projet. Ils ont respecté et mis en œuvre nos idées efficacement et ont apporté une expertise spécialisée lorsque nécessaire."¹⁸⁴

"Le personnel du projet était très bon, très professionnel, serviable et flexible, et mes collègues étaient satisfaits."¹⁸⁵

Un défi, lié aux ressources humaines, a été trouvé aux TPO. Comparé aux autres pays, Le coordinateur de Projet de l'OIT et le personnel de soutien ne travaillaient pas à plein temps pendant toute la durée du Projet. Bien que le coordinateur de projet de l'OIT ait été à plein temps pendant une partie de la durée du projet, le personnel du projet était responsable de diverses interventions de l'OIT, ce qui a entraîné un sentiment de sous-effectif.¹⁸⁶

5.5. Impact

Selon les critères de l'OECD/DAC, l'impact se concentre sur la mesure dans laquelle un projet peut créer des changements de niveau supérieur en termes de signification, de potentiel transformateur, de portée ou d'échelle de temps. Par conséquent, cette section considère dans quelle mesure le projet a contribué à la formalisation et au dialogue social dans les pays. Elle examine également comment le projet a bénéficié aux travailleuses et aux jeunes travailleurs et a contribué à la réalisation des ODDs 5, 8, 10, 16.

Quelle est la contribution probable du Projet à la formalisation et au dialogue social dans les quatre pays ?

Le projet a établi une base pour atteindre un impact. Bien que l'impact soit encore limité car certaines activités du projet sont en cours, les données de suivi du Projet montrent qu'un nombre limité de travailleurs ont déjà pu formaliser leurs entreprises¹⁸⁷. Un changement de

¹⁷⁷ Entretien avec le personnel de l'OIT.

¹⁷⁸ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁷⁹ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁸⁰ ProDoc et budget révisé SOLIFEM NCE2 (octobre 2024).

¹⁸¹ Entretiens avec les parties prenantes.

¹⁸² Entretiens avec une partie prenante

¹⁸³ Entretiens avec une partie prenante

¹⁸⁴ Entretiens avec une partie prenante

¹⁸⁵ Entretiens avec une partie prenante

¹⁸⁶ Entretiens avec le personnel de l'OIT

¹⁸⁷ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM

mentalité s'est produit concernant le récit sur le travail informel et la volonté de s'attaquer aux problèmes par le dialogue social.

Reconnaissant que SOLIFEM est un projet pilote à caractère exploratoire, son impact dépendra également de sa capacité à faciliter le partage de bonnes pratiques entre les parties prenantes tripartites.

Comme noté dans le chapitre sur l'efficacité, en Égypte, certaines parties prenantes ont déjà pu formaliser leurs entreprises. De plus, d'autres travailleurs ont reçu une formation sur la formalisation de leurs entreprises. Combiné avec leur intérêt pour la formalisation, l'acquisition de compétences et de connaissances pour formaliser leurs entreprises est susceptible de permettre la réalisation de l'impact.

Les entretiens avec diverses parties prenantes montrent que le projet a pu encourager un changement de mentalité concernant le travail informel¹⁸⁸. En **Algérie**, un intervenant a noté que, par le passé, le sujet du travail informel n'était pas suffisamment discuté dans la société. Cependant, suite à la mise en œuvre de SOLIFEM, un changement s'est produit dans la perception de la question du travail informel. Cela a non seulement conduit à une discussion sur le sujet, mais aussi à une meilleure compréhension des moteurs qui affectent le secteur. Le succès de la sensibilisation de SOLIFEM sur l'importance de s'attaquer à l'informalité renforce également la stratégie de communication des publications du projet, y compris ses efforts réguliers de sensibilisation des médias sur ce sujet¹⁸⁹.

"L'une des principales réalisations du programme SOLIFEM a été de réussir à "briser un tabou" en abordant ouvertement la question de l'économie informelle en Algérie. *L'économie informelle est un sujet sensible et souvent évité dans les discussions publiques en Algérie, car elle opère en dehors du contrôle officiel et est perçue négativement par certains segments de la société.* Cependant, grâce au programme SOLIFEM, cette question a été mise en lumière, avec des enquêtes et des études diagnostiques menées pour mieux comprendre pourquoi certains groupes, en particulier les jeunes et les femmes, choisissent de rester dans l'informalité."¹⁹⁰

Un sentiment similaire a été trouvé au **Liban**, où plusieurs parties prenantes ont souligné une sensibilisation accrue des travailleurs suite au renforcement des capacités par SOLIFEM.. Il a été noté que les travailleurs sont maintenant non seulement conscients de leurs droits, mais grâce à leurs connaissances accrues, peuvent informer d'autres travailleurs, ce qui pourrait entraîner un effet de cascade et augmenter la sensibilisation dans la société. Les parties prenantes libanaises ont également noté qu'avant le projet, les travailleurs, même dans les cas où ils connaissaient leurs droits, ne signalaient pas toujours les violations, car ils avaient vu des violations en raison de la peur des représailles. Cependant, suite aux activités du projet, les travailleurs ont une capacité et une confiance accrues pour défendre leurs droits et mettre en lumière les violations potentielles qui se produisent.¹⁹¹

Aux **TPO**, le projet n'a pas créé de signes visibles d'impact. Néanmoins, plusieurs facteurs facilitants de l'impact sont présents, ce qui pourrait contribuer à générer un impact s'ils sont maintenus. Ceux-ci incluent une meilleure compréhension des avantages de l'emploi formel parmi les travailleurs et le développement d'"outils et de processus" qui peuvent faciliter la collaboration entre les constituants pour s'attaquer au travail informel.¹⁹² De même, un intervenant a noté que grâce au projet, ils ont pris conscience du contenu de la recommandation 204 et du rôle important qu'elle peut jouer pour améliorer la transition vers la formalité dans le contexte d'autres documents.¹⁹³

Un autre facteur qui peut permettre l'impact est la compréhension établie de l'importance du dialogue social. Par exemple, au **Liban**, les parties prenantes ont compris que le tripartisme est un facteur clé lorsqu'il s'agit de s'attaquer aux problèmes sociaux. Ayant vu l'importance du dialogue social

¹⁸⁸ Entretiens avec des parties prenantes en Algérie

¹⁸⁹ Premier, Deuxième et Troisième Rapports Annuels de SOLIFEM, Visibilité et communication

¹⁹⁰ Entretiens avec une partie prenante

¹⁹¹ Entretiens avec les parties prenantes

¹⁹² DGF avec les bénéficiaires et entretien avec une partie prenante

¹⁹³ Entretiens avec une partie prenante

pour s'attaquer aux problèmes systémiques, les partenaires tripartites sont maintenant plus disposés à travailler ensemble pour provoquer des changements.

"Le dialogue social a été essentiel pour favoriser la collaboration. *Toutes les parties prenantes reconnaissent qu'aucun acteur unique ne peut avoir un impact significatif de manière indépendante. (...) Cette expérience a réaffirmé que les constituants tripartites - travailleurs, employeurs et gouvernement - comprennent la nécessité de travailler ensemble.* Le projet a clairement démontré qu'aucune des parties ne peut fonctionner efficacement en isolation."¹⁹⁴

De même, en **Algérie**, plusieurs constituants ont souligné que l'intérêt du gouvernement pour s'attaquer à l'emploi informel contribuera à renforcer la transition du travail informel vers le travail formel par le dialogue social, soulignant que l'impact de SOLIFEM s'étend au niveau politique où des mesures ont été prises pour renforcer les activités économiques formelles des individus en transition depuis l'économie informelle¹⁹⁵.

Cependant, de **multiples obstacles existent pour générer un impact**. Au Liban, les syndicats ont souligné le manque de ressources pour continuer à mettre en œuvre ce qu'ils ont appris pendant le projet. De même, les syndicats de la région MOAN rencontrent des difficultés à s'organiser librement.¹⁹⁶ Par conséquent, en Égypte, les travailleurs s'engagent directement avec leur employeur, mais cela limite leur pouvoir de négociation en raison du manque d'organisation formelle.¹⁹⁷

Quelle différence le Projet fait-il pour les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles ?

Comme certaines activités du projet continuent d'être mises en œuvre, les données recueillies n'ont pas montré si les activités ont eu un impact spécifique sur les travailleuses et les jeunes travailleurs ou sur la réalisation des ODDs 5, 8, 10 et 16 dans les pays cibles.

Au moment de l'évaluation, il est trop tôt pour dire si le projet aura un impact sur les jeunes et les femmes. Les données recueillies lors des entretiens n'ont pas indiqué de bénéfices spécifiques pour les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles. De même, les DGF avec les bénéficiaires de la formation n'ont pas mis en évidence de bénéfices spécifiques pour les femmes et les jeunes travailleurs. Plutôt, l'impact pour soutenir les travailleuses et les jeunes travailleurs découle et est susceptible de découler des avantages généraux du projet. Par exemple, si une femme et/ou un jeune travailleur formalise leur entreprise grâce à leur participation à la formation FYB, cette activité où la participation ne dépendait pas d'être une femme ou une jeune personne, ferait toujours une différence pour les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles.

Il reste également à voir dans quelle mesure le projet aura un impact sur la réalisation des ODDs 5 (égalité des sexes), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (réduction des inégalités) et 16 (paix, justice et institutions efficaces). Cependant, l'ampleur de l'impact dépendra des dynamiques régionales, en particulier aux TPO et au Liban, où la guerre a sapé la capacité des parties prenantes participantes à assurer une meilleure formalisation. Par conséquent, toute considération de l'impact sur la réalisation de ces ODDs doit prendre en compte l'impact dommageable sur le marché du travail que la guerre a eu, en particulier aux TPO. Entre-temps, au Liban et en Égypte, les efforts du projet pour générer un impact sur les ODDs 10 et 16 pourraient être compromis par la présence de la corruption dans les pays, y compris dans la formalisation de son entreprise.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Entretiens avec une partie prenante

¹⁹⁵ Entretiens avec une partie prenante

¹⁹⁶ CSI (2023). Indice mondial des droits de la personne 2023 de la CSI : La région arabe continue malheureusement d'occuper la pire position au monde. Disponible ici.

¹⁹⁷ Entretiens avec une partie prenante

¹⁹⁸ Entretiens avec les parties prenantes ; Centre de ressources anti-corruption U4. (2023). Égypte : Corruption et lutte contre la corruption – Un accent sur les risques de corruption non financière. Disponible ici ; Centre de ressources anti-corruption U4. (2023). Liban : Aperçu de la corruption et de la lutte contre la corruption. Disponible ici ; Transparency International. (2023). IPC 2023 : Moyen-Orient et Afrique du Nord - Une approche dysfonctionnelle de la lutte contre la corruption. Disponible ici.

5.6. Durabilité

Selon les critères de l'OECD/DAC, la durabilité analyse dans quelle mesure les réalisations d'un projet peuvent être maintenues à l'avenir. Cette section examinera dans quelle mesure les groupes concernés sont impliqués dans les processus de prise de décision concernant l'orientation et la mise en œuvre du projet. En même temps, elle cherchera à comprendre dans quelle mesure les facteurs peuvent affecter la durabilité des réalisations du projet une fois que le projet est terminé, en particulier dans le contexte de potentielles futures itérations du projet.

Le Projet a-t-il établi une stratégie de sortie pour assurer la durabilité de ses efforts ?

Le ProDoc du projet n'a pas défini de stratégie de sortie. En conséquence, la MTE a recommandé que le projet développe une stratégie de sortie en parallèle avec le soutien continu au projet pour garantir que l'impact soit maintenu après la clôture du projet, dans le cadre des activités de clôture du projet. Le personnel de l'OIT interrogé a noté qu'actuellement, les modalités d'une stratégie de sortie pour le projet sont en cours de discussion. Cependant, ces discussions n'étaient pas reflétées dans les rapports annuels couvrant le processus de mise en œuvre et plusieurs délégations de l'UE et membres du personnel de l'OIT interrogés n'étaient pas au courant d'une stratégie de sortie.¹⁹⁹

De plus, un entretien avec un membre du personnel de l'OIT a souligné que bien que des progrès aient été réalisés pour sensibiliser à l'informalité sur le marché du travail, une autre phase serait nécessaire pour consolider les réalisations du projet.²⁰⁰

Quels facteurs affecteront la continuité du Projet ?

Les constituants au niveau des pays/territoires ont exprimé leur intérêt à continuer les activités du projet et ont déjà établi un niveau de sensibilisation et de capacité qui garantira les réalisations du projet. Cependant, de multiples facteurs sont susceptibles de compromettre cet effort. Certains sont liés à des facteurs spécifiques à la région, tels que les conflits armés, tandis que d'autres, comme le manque de ressources ou de capacité, sont présents à des degrés divers dans tous les pays du projet.

Dans les pays du projet, les parties prenantes ont noté une sensibilisation accrue aux avantages du dialogue social. De plus, le projet a également sensibilisé les bénéficiaires et les électeurs sur la manière dont les individus peuvent se formaliser dans leurs pays respectifs et l'importance de la formalisation, conduisant certains travailleurs à obtenir un statut formel. En outre, divers produits de connaissance ont été produits, tels que des études diagnostiques, des rapports de cartographie des compétences et d'autres. Les connaissances acquises grâce aux activités et ateliers SIYB et l'outil FYB piloté conçus pour les travailleurs contribueront à la durabilité des résultats du projet et ne seront probablement pas perdues de sitôt. Cela est particulièrement vrai pour les produits de connaissance que les gouvernements nationaux pourraient utiliser pour répondre au marché du travail informel ou que les organisations régionales/internationales pourraient utiliser pour faciliter leur travail pour des interventions similaires à l'avenir.

Enfin, la **durabilité des résultats du projet sera soutenue par son alignement avec les objectifs stratégiques de l'UE dans la région élargie dans le contexte de l'agenda régional de l'UpM centré sur la promotion du dialogue social et de l'informalité.** Dans cette optique, au niveau régional, la prochaine réunion ministérielle de l'UpM sur l'emploi offre l'occasion de partager les meilleures pratiques et recommandations de SOLIFEM et de contribuer à la prochaine déclaration ministérielle.

Cela signifie aussi que les initiatives futures dans ce domaine thématique auront des opportunités d'établir des liens entre différents projets dans la région et pourront s'appuyer sur ce qui a été accompli.²⁰¹ Cela inclut par exemple le programme régional Jeunesse NEET, financé par l'UE et lancé dans la région du Voisinage Sud en janvier 2024, où la cartographie par SOLIFEM des mécanismes et politiques existants de fourniture de compétences et de formation au niveau national peut contribuer à

¹⁹⁹ Entretiens avec les parties prenantes

²⁰⁰ Entretiens avec le personnel de l'OIT

²⁰¹ Entretiens avec les parties prenantes

éclairer la conception de stratégies d'emploi ultérieures visant à améliorer la formation, l'éducation et l'emploi.

De plus, la dimension régionale du projet a été mise en avant comme clé pour assurer la durabilité des initiatives de dialogue social comme SOLIFEM, étant donné que l'implication des partenaires sociaux opérant dans les pays de mise en œuvre était essentielle pour garantir l'adhésion des constituants et l'alignement avec les agendas politiques nationaux.

Cependant, la mesure dans laquelle cela peut être développé dépendra des contextes nationaux spécifiques.

En **Algérie**, le projet a augmenté la volonté des gens de parler de la question de l'emploi informel, ce qui a rendu le sujet moins "tabou" et a permis de générer des données pour le comprendre. Cela signale la présence d'une capacité accrue des parties prenantes concernées à discuter du sujet et à s'appuyer sur les données recueillies en cas de mise en œuvre de projets similaires à l'avenir.²⁰²

En **Égypte**, il a été noté que le gouvernement ne s'est pas activement engagé dans la mise en œuvre du projet et n'a pas fourni les autorisations de sécurité nécessaires. Par conséquent, le travail politique reposait principalement sur d'autres partenaires sociaux participant au Projet.²⁰³ Étant donné la faible implication du gouvernement égyptien tout au long du projet, cela pourrait signifier que si le projet prenait fin, les politiques clés qui devraient être mises en œuvre du côté du gouvernement pourraient être retardées. Néanmoins, le soutien de l'OIT au gouvernement égyptien par le biais d'autres ressources en dehors du budget du projet SOLIFEM, pour le développement d'une stratégie nationale égyptienne de formalisation, lancée en février 2024, représente une opportunité de maintenir l'élan généré par l'étude diagnostique de l'économie informelle du projet. En effet, les conclusions et recommandations de l'étude diagnostique du projet constituent la base du développement de la stratégie nationale, qui est dirigée par un comité national établi et dirigé par l'Agence de Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MSMEDA).²⁰⁴

Au **Liban**, plusieurs constituants ont noté qu'ils étaient disposés à continuer à mettre en œuvre les activités du Projet et à soutenir la formalisation des travailleurs.²⁰⁵ Cependant, de nombreux constituants impliqués dans le projet ont noté qu'ils auraient une capacité financière limitée pour continuer à poursuivre les objectifs du projet s'ils ne recevaient pas de soutien financier ou ne voyaient pas un soutien élargi. Les DGF avec les propriétaires d'entreprises ont révélé que malgré un intérêt pour la formalisation de leurs entreprises, beaucoup n'ont pas les ressources financières nécessaires et nécessitent une assistance technique pour entreprendre les efforts de formalisation requis²⁰⁶. À une plus grande échelle, le Liban fera également face à des difficultés pour soutenir les réalisations du projet en raison de divers problèmes structurels, y compris l'instabilité gouvernementale, une crise bancaire et la nécessité de réformes macroéconomiques.

Aux TPO, la guerre à Gaza a eu des conséquences de grande envergure sur la vie sociale et économique. Avec la destruction des infrastructures, la perte de vies humaines à Gaza, ainsi que les effets économiques et politiques de la guerre ressentis également en Cisjordanie, le chômage a considérablement augmenté.²⁰⁷ De plus, si l'accord de cessez-le-feu n'est pas respecté, qu'un processus de reconstruction de Gaza est initié et que les relations entre Israël et la Palestine ne s'améliorent pas, il est probable qu'une détérioration supplémentaire des conditions du marché du travail soit observée.

²⁰² Entretiens avec les parties prenantes en Algérie

²⁰³ Entretiens avec les parties prenantes ; Deuxième Rapport Annuel de SOLIFEM pp. 25-26

²⁰⁴ Troisième Rapport Annuel de SOLIFEM

²⁰⁵ Entretiens avec les parties prenantes

²⁰⁶ DGF avec les propriétaires d'entreprise ayant participé aux formations FYB au Liban (toutes des femmes)

²⁰⁷ OIT (2024), Une année de guerre à Gaza : Impacts sur l'emploi et les moyens de subsistance en Cisjordanie et dans la bande de Gaza

6. Conclusions

Le projet SOLIFEM a été conçu pour aborder des questions critiques concernant la formalisation et l'employabilité des travailleurs (femmes) et des entreprises dans la région du voisinage méridional, fondé sur les principes du dialogue social et du tripartisme tels que présentés dans la Recommandation 204 sur l'économie formelle. Les objectifs du projet étaient étroitement alignés avec les priorités du P&B et du DWCP de l'OIT, ainsi qu'avec les priorités de l'UE dans la région et avec les stratégies des pays. Ces facteurs ont contribué à un haut niveau de participation et d'engagement des parties prenantes, ce qui a ensuite soutenu les progrès réalisés par le Projet, en particulier sous le résultat 1.

La théorie du changement du projet régional a été appliquée aux quatre pays, permettant l'échange de leçons apprises et de bonnes pratiques entre le personnel national de l'OIT et les partenaires tripartites. Cependant, la couverture de deux régions (OIT) et de quatre pays assez différents a parfois été perçue comme inadaptée pour rendre justice aux contextes et besoins nationaux uniques. En raison des retards et des différences nationales, le Projet n'a pas (encore) créé de résultats suffisants au niveau national qui pourraient être échangés au niveau régional.

Les adaptations répondant aux recommandations de la MTE ont amélioré la pertinence, la focalisation et la faisabilité du projet en transférant les ressources budgétaires du Résultat 2 au Résultat 1 pour accroître l'accent mis sur le dialogue social et les politiques nationales concernant l'informalité. L'évaluation a trouvé divers exemples de progrès vers le résultat 1 sous la forme d'une capacité accrue des partenaires sociaux à participer au dialogue social et d'une capacité accrue des bénéficiaires à formaliser leurs activités ou à prendre des décisions éclairées à cet égard – en particulier parmi les femmes. Dans certains pays, cela a conduit à des premières étapes vers de nouvelles stratégies, politiques ou autres documents nationaux sur la formalisation.

Cependant, après le déclenchement de la guerre dans les TPO et son escalade au Liban, la pertinence de l'accent mis sur la formalisation a été remise en question car les besoins directs des deux pays étaient la création d'emplois et la protection en raison de l'augmentation du chômage. Bien que la formalisation reste un sujet important, le besoin de création d'emplois et de stabilité des activités économiques était plus urgent. Dans les deux pays, la situation sécuritaire a constitué un obstacle crucial à la mise en œuvre des activités et à la réalisation des résultats (malgré les adaptations faites par l'OIT et la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet).

Des mesures importantes ont été prises pour renforcer la sensibilisation et la capacité des administrés et des bénéficiaires à faire face aux risques de l'informalité par le dialogue social dans leurs pays respectifs. Il est important de noter qu'un changement de mentalité s'est opéré concernant le discours sur le travail informel et la volonté d'aborder ces problèmes par le dialogue social.

De plus, malgré l'augmentation des ressources pour le résultat 1, l'attente que plusieurs activités du projet ("outputs") puissent créer un environnement politique favorable ("outcome") était trop ambitieuse et optimiste, sans étapes intermédiaires supplémentaires, attentes de niveau de résultat et un calendrier plus long pour transformer les résultats en impact (changement de politique).

L'accent sur le résultat 2 a été réduit après la MTE car les activités du projet étaient perçues comme trop ambitieuses et les ressources étaient trop dispersées entre les deux résultats. Compte tenu des retards dans le résultat 2 et des besoins plus prononcés pour le résultat 1, il a été décidé de renforcer l'accent sur le résultat 1. En conséquence, diverses activités du Résultat 2 n'étaient pas encore mises en œuvre ou réalisées au moment de l'évaluation finale, au-delà de la mise en œuvre de l'étude et des ateliers initiaux qui ont renforcé la sensibilisation aux compétences et aux qualifications.

Le Projet a bénéficié d'un budget flexible qui a permis la réaffectation des fonds en fonction des modèles de dépenses et des besoins, améliorant ainsi l'efficacité du projet. Les parties prenantes et le personnel de l'OIT étaient satisfaits de la gestion du Projet et du soutien fourni par les spécialistes techniques. Cependant, l'approche à deux régions a créé certains défis de coordination. De plus, l'allocation budgétaire était peu claire, en particulier au stade de l'inception en ce qui concerne l'allocation budgétaire aux quatre pays.

Comme le Projet était toujours en cours au moment de l'évaluation finale et étant donné que les deux résultats n'étaient pas (encore) pleinement atteints, il était trop tôt pour que l'évaluation détecte des

signes concrets d'impact. Certaines bases pour un impact potentiel futur ont été créées grâce à la sensibilisation accrue des parties prenantes et des bénéficiaires, et à la capacité accrue des partenaires sociaux, à travers les outils pilotes et les activités de formation du Projet, ce qui peut soutenir leur capacité à continuer le dialogue social et la négociation sur le sujet et donc contribuer à la fois à l'impact et à la durabilité. En outre, comme la conception du projet suivait de près le contenu de la recommandation n° 204 de l'OIT, il a progressé vers la mise en œuvre de la recommandation dans les quatre pays.

En particulier, il manque des données sur l'efficacité potentielle et l'impact du projet sur les femmes. Bien que le ProDoc mette l'accent sur l'intégration de la dimension de genre dans le Projet, les rapports de Projet et les recherches ne décrivent pas ou ne démontrent pas comment l'intégration de la dimension de genre et la sensibilité ont eu lieu dans les activités concrètes (au-delà de la participation égale). Le Projet manquait, par exemple, d'une approche pour surveiller comment les femmes ont vécu les activités et si cette expérience différait de celle des participants masculins. De même, le Projet n'a pas incorporé d'actions concrètes pour inclure les personnes handicapées ou la durabilité environnementale et, par conséquent, n'a pas créé de tels résultats.

Malgré l'augmentation de la capacité et de la sensibilisation, divers facteurs entravent la durabilité du projet à la fin du projet. Le dialogue social et le rôle des syndicats restent faibles, et il n'est pas clair si les partenaires sociaux peuvent contribuer au développement des politiques sans le soutien explicite de l'OIT. La guerre et l'instabilité politique aux TPO et au Liban étaient toujours en cours au moment de cette évaluation. Elles ont entravé la réalisation des résultats qui soutiendraient l'impact et la durabilité (également à l'avenir, en fonction de la durée du conflit).

Dans l'ensemble, le Projet a été utile pour ses parties prenantes et bénéficiaires cibles puisqu'il a répondu à des défis importants dans la région, en termes d'informalité, mais aussi en termes de barrières au dialogue social et au tripartisme efficace. Suivant la Recommandation n° 204 de l'OIT, le Projet a franchi des étapes importantes pour renforcer la capacité et la sensibilisation concernant l'informalité. Cependant, divers défis ont empêché le Projet d'atteindre pleinement ses résultats attendus et de créer une base solide pour l'impact et la durabilité.

7. Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)

Les annexes un et deux présentent les leçons apprises et les bonnes pratiques complètes dans le modèle de l'OIT.

7.1. Leçons apprises

LA 1. L'allocation budgétaire au niveau national devrait être convenue lors de la proposition ou au début de la phase de lancement pour s'assurer que chaque bureau national de l'OIT soit conscient des ressources disponibles pour le projet.

Divers interviewés ont souligné que la portée du projet était initialement floue pour eux, car ils n'avaient pas de budget défini pour leur pays. Cela les a empêchés de planifier et d'estimer des activités réalisables dans leur contexte national.

LA 2. *Les activités régionales devraient être planifiées chronologiquement après les premières réalisations nationales.*

Le Projet couvrait quatre pays qui, bien qu'ils partagent des défis communs, sont assez différents en termes de systèmes gouvernementaux, de flexibilité et de dialogue social. Divers interviewés ont donc estimé que la composante régionale serait la plus pertinente une fois que des réalisations concrètes avec leurs leçons et bonnes pratiques pourraient être échangées. En effet, comme les pays suivent des processus différents, il n'y aurait pas grand-chose à échanger sans ces leçons et pratiques concrètes.

Les interviewés ont estimé que la composante régionale aurait été plus précieuse en tant que deuxième phase du projet ou généralement plus tard dans le projet.

7.2. Bonnes pratiques

BP 1. La flexibilité de la réallocation budgétaire par le donateur et le personnel de l'OIT permet à un projet d'améliorer sa pertinence et son efficacité en fonction de ses activités de S&E.

La MTE a souligné que le Projet était trop ambitieux et dispersé, ce qui l'empêchait d'atteindre ses objectifs et pouvait nuire à son impact (car des bases profondes insuffisantes pour l'impact seraient établies). L'ajustement du budget pour permettre un soutien plus substantiel dans le cadre du résultat 1 était aligné avec les besoins des parties prenantes et a amélioré la focalisation et l'efficacité du projet.

Sans réaffectation du budget, les retards dans le cadre du résultat 2 et le manque de focalisation dédiée sur le résultat 1 auraient pu encore entraver l'efficacité du projet.

BP 2. *Un alignement étroit avec les normes internationales du travail de l'OIT s'est avéré efficace et pertinent pour la conception de l'intervention concrète.*

Le Projet a été construit en ligne avec les objectifs de la recommandation de 2015 sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle, en termes d'utilisation du dialogue social comme méthode de promotion de la formalisation et de l'emploi, et outil pour contribuer à l'amélioration des politiques, mais aussi comme outil pour améliorer le dialogue social (et l'implication des travailleurs informels) en tant qu'objectif autonome. Par conséquent, SOLIFEM a utilisé le dialogue social pour progresser vers les NITs et a utilisé les NITs pour informer les progrès sur le dialogue social. Les résultats/approches de SOLIFEM peuvent ensuite fournir des leçons apprises et des bonnes pratiques pour d'autres pays travaillant vers les objectifs de la recommandation.

BP 3. *L'organisation d'événements d'apprentissage par les pairs avec un petit groupe de pays est efficace pour l'échange concret de leçons et de pratiques.*

Le projet SOLIFEM a organisé divers événements régionaux, dont la visite d'étude des TPO en Algérie a été régulièrement saluée comme la plus efficace. Cela a permis une communication et un échange étroits entre un nombre restreint de parties prenantes, où de nombreux sujets importants ont été abordés, notamment l'emploi, la sécurité sociale et la gouvernance du secteur du travail. Ce format a permis d'approfondir les discussions, permettant aux parties prenantes tripartites de s'intéresser à différents contextes et d'accélérer ainsi les progrès vers la formalisation.

8. Recommandations

Selon les conclusions de l'évaluation, l'Equipe d'Evaluation a formulé les recommandations suivantes.

Recommandation 1. Les futurs projets devraient améliorer l'intégration de la dimension de genre au-delà de la participation égale des femmes.

Le document de Projet a souligné que des mesures seraient prises pour garantir l'intégration de la dimension de genre et la sensibilité au genre du projet. Cependant, les rapports et les livrables du projet n'indiquent pas que cela s'est produit au-delà de la désagrégation des données de suivi et de la participation égale des femmes aux activités du projet. Les futurs projets devraient, par exemple :

- Consulter les parties prenantes et les bénéficiaires féminines et préparer un bref reflet de leurs perceptions spécifiques du contenu du projet.
- Discuter/piloter des activités de formation avec des bénéficiaires féminines et enregistrer comment elles perçoivent l'adéquation des méthodes et du contenu. Élaborer les ajustements apportés aux matériaux pour refléter les résultats de la discussion.
- Surveiller les activités et suivre les bénéficiaires (par exemple, enquêtes ou entretiens courts) pour mesurer si l'activité a créé des résultats égaux et quels obstacles (le cas échéant) ont empêché les femmes de tirer parti des résultats de la formation/activité.
- Rapporter dans les rapports annuels quelles autres mesures ont été prises pour intégrer la dimension de genre.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Personnel des futurs projets de l'OIT et personnel de S&E	Moyen (pour le suivi et les consultations)	Phase de lancement des futurs projets	Élevé (pour les futurs projets)

Recommandation 2. Renforcer le lien entre le concept de projet régional et le contexte national.

Divers interviewés ont exprimé des préoccupations selon lesquelles les quatre pays de SOLIFEM étaient trop différents pour un concept de projet unique, en particulier après l'escalade de la guerre aux TPO et au Liban. Bien que les résultats globaux puissent être ciblés vers les mêmes défis (par exemple, l'informalité et le dialogue social faible), les priorités, les résultats et les activités devraient être flexibles pour s'assurer que le personnel de l'OIT et les parties prenantes puissent s'accorder sur les étapes nécessaires et les plus pertinentes dans leur pays.

Dans le cas de SOLIFEM, la conception du projet était fondée sur des recherches de fond, mais certaines parties prenantes se sont senties insuffisamment consultées lors de la conception et ont estimé que les activités ne reflétaient pas les principales priorités (par exemple, aux TPO, surtout après l'escalade de la guerre).

De plus, la différence entre les pays et leur répartition sur deux régions de l'OIT a créé certains défis pour la coordination et la coopération régionale. Par conséquent, les futurs projets régionaux devraient :

- S'assurer que les principales parties prenantes nationales (OIT, donateur, constituants) puissent co-concevoir les priorités et les activités dans le cadre d'un projet, en s'appuyant sur l'expertise des principales parties prenantes et en leur permettant de définir leurs priorités pour le projet.
- Explorer dans la conception du projet non seulement si les pays du projet rencontrent des difficultés similaires, mais aussi si la composition des pays facilite la coordination efficace du projet et le soutien technique (par exemple, limiter la couverture de différentes régions de l'OIT).

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :

Personnel des futurs projets nationaux et régionaux, donateurs, constituants	Faible	Phase de lancement des futurs projets	Moyen (pour les futurs projets)
--	--------	---------------------------------------	---------------------------------

Recommandation 3. Améliorer la faisabilité des futurs projets en créant une théorie du changement avec des résultats réalistes pouvant être atteints dans le cadre d'un seul projet.

La théorie du changement du projet SOLIFEM était très ambitieuse en s'attendant à un changement de politique (c'est-à-dire des environnements politiques favorables pour faciliter la formalisation et des cadres pour les systèmes RPL) déjà au niveau des résultats. En fait, "les stratégies nationales et les feuilles de route pour la formalisation développées et leur mise en œuvre initiée" sont présentées au niveau des résultats.

Le changement de politique dépend de nombreuses étapes et formes de soutien, qui vont au-delà des activités et de la portée temporelle prévues dans un seul projet. Étant donné la complexité du développement/changement des politiques et des systèmes, et l'influence des priorités politiques et d'autres circonstances externes, ces résultats sont mieux attendus au niveau de l'impact. De même, certains interviewés ont noté que la connexion entre la formation (résultat) et le changement de politique (résultat dans SOLIFEM) n'était pas claire. Il semble que certaines étapes manquaient. Le niveau intermédiaire devrait inclure des discussions entre les parties prenantes, un consensus sur les causes des problèmes et leurs solutions développées, de nouvelles législations préparées pour adoption, et de nouvelles institutions développées ou existantes renforcées pour augmenter la capacité de mise en œuvre et de suivi des politiques.

Les futurs projets devraient donc éviter de s'attendre à des réalisations politiques de haut niveau au niveau des résultats, car le manque de réalisation du changement de politique donnerait l'impression que le projet n'était pas efficace. Des formulations de théorie du changement plus réalistes peuvent inclure les éléments suivants :

- Au niveau des résultats, le projet devrait noter les effets très immédiats des activités, tels que "formation mise en œuvre", "bénéficiaires formés", "nombre de partenaires sociaux participant à une réunion", "rapports diffusés" et autres réalisations de bas niveau, plus factuelles. L'exécution des activités forme la base.
- Au niveau des résultats, les effets à court et moyen terme doivent être notés, car ils sont attendus comme une conséquence de la réalisation des produits. Dans le cas de SOLIFEM, ces résultats peuvent être liés à une capacité accrue à mener des négociations de politiques publiques et à une sensibilisation accrue aux obstacles et aux dangers de l'informalité. Des indicateurs distincts devraient mesurer si la formation et les ateliers ont augmenté la capacité et la sensibilisation.
- Au niveau des résultats à plus long terme ou des impacts, les conséquences des résultats doivent être notées. Dans le cas de SOLIFEM, l'attente serait que les divers résultats en matière de capacité et de sensibilisation permettent aux parties prenantes de contribuer au changement de politique.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Faible	Phase de lancement des futurs projets	Élevé

Recommandation 4. Étendre le système de S&E des futurs projets pour mesurer chaque étape de la théorie du changement et obtenir différentes données pour mesurer les réalisations du projet.

Les progrès du projet SOLIFEM ont été mesurés en grande partie par des indicateurs quantitatifs et factuels qui mesuraient les nombres d'enregistrements, les nombres de participations, les nombres de feuilles de route développées, etc. Bien que ces indicateurs soient adaptés pour mesurer la mise en œuvre des activités, la portée des groupes cibles, l'équilibre entre les sexes et la réalisation des résultats immédiats, ils sont moins efficaces pour mesurer la qualité ou la capacité.

Les progrès du projet reposaient en grande partie sur la sensibilisation et la capacité accrues des partenaires sociaux, ainsi que des bénéficiaires. Cependant, le cadre de S&E n'incluait pas d'indicateurs mesurant ce changement, par exemple par le biais d'enquêtes/tests avant et après la formation, d'enquêtes auprès des constituants. Il ne mesurait pas non plus la qualité des activités, par exemple par le biais d'enquêtes de satisfaction ou d'entretiens/groupes de discussion. De même, le cadre de S&E mesure le nombre de programmes de formation et de cadres de RPL développés, mais ne précise pas les critères de qualité de ces documents.

En outre, le système de S&E devrait mesurer toutes les étapes, de la participation aux activités à l'impact. Grâce à cette approche, le personnel du projet peut mieux identifier les goulots d'étranglement. Par exemple, si les constituants indiquent qu'ils n'ont rien appris et qu'il n'y a pas de changement de politique sous l'impact, la raison de l'absence de changement est claire. Cependant, si les constituants signalent une capacité accrue mais qu'il n'y a toujours pas de changement de politique, l'OIT devra identifier les facteurs empêchant la traduction de cette capacité en résultats.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Moyen (plus de ressources pour le S&E)	Phase de lancement des futurs projets	Moyen

Recommandation 5. Envisager d'organiser des réunions régionales vers la fin du projet lorsqu'il y a des leçons concrètes à partager. Pendant les phases intermédiaires, les échanges peuvent se faire par des visites d'étude en présentiel et l'apprentissage par les pairs.

L'évaluation a révélé que la visite d'étude en présentiel des TPO en Algérie était une bonne pratique et un exemple clair d'échange et de leçons apprises. Les réunions régionales plus importantes, qu'elles soient hybrides ou en présentiel, étaient perçues comme intéressantes mais apportaient moins de résultats concrets ou d'espace pour des échanges informels par rapport aux coûts nécessaires pour organiser un événement régional.

Un obstacle à l'efficacité des réunions régionales était le manque de résultats concrets à présenter au niveau national. Par conséquent, plusieurs interviewés ont suggéré que les réunions régionales seraient plus utiles vers la fin du projet, lorsque les leçons apprises et les bonnes pratiques pourraient effectivement être présentées et discutées.

Les projets futurs pourraient, par conséquent, concentrer les ressources aux premières étapes du projet davantage sur l'apprentissage entre pairs et les visites d'étude avec des objectifs d'apprentissage concrets, tout en planifiant des réunions régionales plus larges vers la conclusion du projet.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et bureaux nationaux concevant de nouveaux projets, donateurs	Faible (moins de coûts pour les événements régionaux)	Phase de lancement des futurs projets	Moyen

Recommandation 6. Intégrer le suivi des feuilles de route, des stratégies, des

recommandations politiques et d'autres résultats stratégiques de SOLIFEM dans d'autres projets et programmes de l'OIT , l'UE et dans le contexte de l'UpM.

Le Projet a abouti à diverses recommandations et feuilles de route pour la formalisation qui ont été développées mais pas toujours formellement adoptées pour la mise en œuvre. Pour s'assurer que le projet puisse atteindre son impact attendu, l'OIT, mais aussi l'UE, devraient assurer un soutien de suivi aux quatre pays pour mettre en œuvre les recommandations du projet.

Exemples de suivi :

- L'intégration du soutien technique et de la mise en œuvre dans les projets de suivi de l'OIT et de la DG NEAR/DG EMPL
- Soutien et suivi aux constituants par des spécialistes techniques au siège et aux DWT à travers d'autres interactions avec les constituants
- Inclure les échanges et les mises à jour sur la feuille de route de formalisation et les recommandations dans le cadre des activités et réunions de l'UpM.

Destinataires :	Investissement en ressources :	Calendrier :	Niveau de priorité :
Siège de l'OIT et DWT, DG NEAR et DG EMPL de l'UE	Moyen (nouveaux projets coûteux, intégration dans les travaux existants moins coûteux)	Tout au long de 2025	Élevé

Annexe 1. Leçons apprises

LEÇON APPRISE 1	Dans les projets multipays, l'allocation budgétaire nationale doit être convenue dès la proposition ou dès le début du projet.
Brève description des leçons apprises (lien avec une action ou une tâche spécifique)	L'allocation budgétaire nationale doit être convenue dès la proposition ou dès le début du projet afin de garantir que chaque bureau national de l'OIT impliqué dans le projet soit informé des ressources dont il dispose et soit en mesure de planifier efficacement les activités ultérieures.
Contexte et préconditions liées	Plusieurs personnes interrogées ont souligné que la portée du projet leur était initialement floue, faute de budget défini pour leur pays. Cela les a empêchés de planifier et d'évaluer la faisabilité des activités dans leur contexte national de la manière la plus efficace possible.
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	L'OIT et les donateurs ont participé à la conception du projet.
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	Le manque d'informations claires sur les financements disponibles pour les activités du projet empêche le personnel de planifier les activités de manière transparente et efficace.
Succès / Questions positives - Facteurs causaux	N/A
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	Lors de la conception du projet, les allocations initiales de financement au niveau national devraient être plus claires.
LEÇON APPRISE 2	Dans un projet multi-pays, les activités régionales doivent être planifiées chronologiquement après l'obtention des premières réalisations nationales.
Brève description des leçons apprises (lien avec une action ou une tâche spécifique)	Le projet a couvert quatre pays qui, tout en partageant des défis contextuels communs, présentent des systèmes de gouvernement, une flexibilité et une structure de dialogue social très différents.
Contexte et préconditions liées	En effet, les pays suivant des processus différents, il serait difficile d'échanger sans des enseignements et des pratiques concrets dès les premières phases du projet.
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	Parties prenantes des donateurs, de l'OIT et du projet tripartite
Défis / leçons négatives - Facteurs causaux	Plusieurs personnes interrogées ont estimé que la composante régionale ne serait particulièrement pertinente qu'une fois les réalisations nationales concrètes, leurs enseignements et leurs bonnes pratiques mis en œuvre, mis en commun.
Succès / Questions positives - Facteurs causaux	N/A
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	La conception de la composante régionale d'un projet devrait être privilégiée à un stade ultérieur de sa mise en œuvre.

Annexe 2. Bonnes pratiques émergentes

BONNE PRATIQUE 1	La flexibilité dans la réaffectation budgétaire par le donateur et le personnel de l'OIT permet à un projet d'améliorer sa pertinence et son efficacité grâce à ses activités de suivi et d'évaluation.
Brève description de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	L'évaluation à mi-parcours a souligné que la portée du projet était trop ambitieuse et que les ressources étaient trop dispersées, ce qui l'empêchait d'atteindre ses objectifs et pouvait compromettre son impact (car les bases de l'impact seraient insuffisantes).
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	L'ajustement du budget pour permettre un soutien plus substantiel au titre du Résultat 1 a donc permis de répondre aux besoins des parties prenantes et d'améliorer la concentration et l'efficacité du projet.
Établir une relation de cause à effet claire	Sans réaffectation du budget, les retards au titre du Résultat 2 et le manque de concentration sur le Résultat 1 auraient pu nuire davantage à l'efficacité du projet.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Donateur et personnel de l'OIT : efficacité et impact potentiel améliorés.
Potentiel de réplication et par qui	Autres pays et projets avec une portée ambitieuse et des ressources limitées.
Liens vers les objectifs supérieurs de l'OIT (DWCP, résultats des programmes de pays ou cadre stratégique de l'OIT)	N/A

BONNE PRATIQUE 2	Un alignement étroit avec les normes internationales du travail de l'OIT s'est avéré efficace et pertinent pour la conception des interventions concrètes.
Brève description de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Le projet a été conçu conformément aux objectifs de la Recommandation sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle de 2015, concernant l'utilisation du dialogue social comme méthode et outil pour contribuer à l'amélioration des politiques, mais aussi comme outil pour améliorer le dialogue social (et la participation des travailleurs informels) en tant qu'objectif autonome. Par conséquent, le projet a utilisé le dialogue social pour progresser vers les normes internationales du travail et s'est servi de ces normes pour éclairer les progrès du dialogue social.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les résultats et les approches du projet peuvent ensuite fournir des enseignements et des bonnes pratiques à d'autres pays travaillant à la réalisation des objectifs de la Recommandation.
Établir une relation de cause à effet claire	Le dialogue social était au cœur de la stratégie du projet et de la théorie du changement, qui incluaient une attention particulière au renforcement des capacités des partenaires sociaux et au soutien au dialogue social comme fondement de l'atteinte des deux résultats escomptés.

Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	L'OIT et les partenaires tripartites du projet
Potentiel de réplication et par qui	Personnel et unités spécialisées de l'OIT
Liens vers les objectifs supérieurs de l'OIT (DWCP, résultats des programmes de pays ou cadre stratégique de l'OIT)	N/A

BONNE PRATIQUE	L'organisation d'événements d'apprentissage entre pairs avec un petit groupe de parties prenantes est efficace pour un échange plus concret d'enseignements et de pratiques.
Brève description de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou un livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Le projet SOLIFEM a organisé plusieurs événements régionaux, dont la visite d'étude des parties prenantes du TPO en Algérie, régulièrement saluée comme la plus efficace par les personnes interrogées.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les réunions régionales de plus grande envergure ont été perçues comme intéressantes, mais ont apporté moins de résultats concrets et laissé moins de place aux échanges informels par rapport aux coûts nécessaires à l'organisation d'un événement régional de cette envergure.
Établir une relation de cause à effet claire	La visite a permis une communication et des échanges étroits entre un nombre restreint de parties prenantes tripartites, permettant ainsi d'approfondir les discussions.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	OIT et parties prenantes du projet tripartite
Potentiel de réplication et par qui	Les futurs projets pourraient concentrer leurs ressources, dès la phase initiale, davantage sur l'apprentissage entre pairs et les visites d'étude à des fins d'apprentissage concret, tout en planifiant des réunions régionales plus importantes vers la fin du projet.
Liens vers les objectifs supérieurs de l'OIT (DWCP, résultats des programmes de pays ou cadre stratégique de l'OIT)	N/A

Annexe 3. Termes de référence (TdR)



Co-funded by
the European Union

Évaluation finale indépendante du projet

Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)

Termes de référence (voir ci-dessous l'appel à manifestation d'intérêt)

Juillet 2024

► APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

L'OIT/ROAS recherche une entreprise d'évaluation pour réaliser l'évaluation finale indépendante.

Les activités devraient prendre environ 40 jours ouvrables, avec un travail prévu entre août et novembre 2024 en personne et en ligne. L'appel actuel demande des manifestations d'intérêt de la part des entreprises spécialisées dans les évaluations de projets.

Veuillez consulter les informations de base et les TdR provisoires pour plus d'informations.

Durée du contrat : août à novembre 2024. Date limite de candidature : 5 août 2024 (23h00 heure de Beyrouth)

Profil souhaité de l'équipe d'évaluation :

- Master en sciences sociales, économie, études de développement, évaluation ou domaines connexes, avec une forte expérience de recherche démontrée ;
- Minimum de 7 ans d'expérience dans la réalisation d'évaluations de projets et de programmes, avec une expérience démontrée dans les programmes de développement ;
- Expérience préalable dans les évaluations pour les agences des Nations Unies requise ;
- Expérience d'évaluation avec les projets de coopération de l'OIT et de l'UE, y compris les programmes régionaux, est un atout majeur ;
- Expérience régionale pertinente et familiarité avec la mise en œuvre de programmes et de projets dans la région ;
- Expérience en Égypte, Algérie, Liban et TPO est un atout ;
- Maîtrise complète de l'anglais ;
- Maîtrise de l'arabe et du français par un membre de l'équipe ;
- Connaissance de l'OIT et de son mandat normatif, de sa structure tripartite et de ses activités de coopération technique est un atout majeur
- Excellentes compétences en communication, entretien et rédaction de rapports ;
- Capacité démontrée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts.
- Compétences en facilitation et capacité à gérer la diversité des points de vue dans différents contextes culturels.
- Tous les membres de l'équipe ne doivent avoir aucune implication antérieure dans la réalisation du projet évalué.

Information	Détails
Titre du projet	Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage méridional (SOLIFEM)
Symbole DC	INT/20/02/EUR
Type d'évaluation	Indépendante
Calendrier de l'évaluation	Finale
Pays	Algérie, Égypte, Liban et Territoires palestiniens occupés (TPO), et autres pays de la région du voisinage sud
Résultats P&B	1, 2, 3, 5, 8, A
ODD (s)	5, 8, 10, 16
Date de début	Mars 2021
Date de fin	Décembre 2024
Unité administrative	CO-Alger, RO-États arabes/DWT-Beyrouth, DWT/CO-Le Caire
Unité de soutien technique	DWT Beyrouth, DWT Le Caire
Unités de l'OIT collaboratrices	COMPETENCES, DIALOGUE, DEVINVEST, INWORK
Donateur	Commission européenne, DG pour la politique de voisinage et les négociations d'élargissement, Voisinage européen

Gestionnaire de l'évaluation	Hiba Al Rifai
Budget	4 400 000 €

Soumission de la proposition

Les candidats intéressés souhaitant soumettre une manifestation d'intérêt doivent fournir les informations suivantes :

1. Une lettre de motivation décrivant comment les compétences, qualifications et expériences du personnel sont pertinentes pour la mission ;
2. Le CV de tous les membres mettant en évidence les évaluations précédentes pertinentes pour le contexte et le sujet de cette mission ;
3. Une proposition financière avec tous les frais et dépenses exprimés en dollars américains ;
4. Un échantillon de travaux similaires rédigés par l'évaluateur principal ;
5. Au moins deux références professionnelles ;
6. La répartition du travail et des jours entre les membres de l'équipe.

Veuillez envoyer votre candidature avec les pièces jointes pertinentes à alrifai@ilo.org avant le **5 août 2024 (23h00 heure de Beyrouth)** avec l'objet : "ILO.SOLIFEM.YOURNAME".

Contexte du projet

Le projet "Dialogue social pour la formalisation et l'employabilité dans la région du voisinage sud" (SOLIFEM) est un projet de 42 mois (mars 2021 à août 2024) cofinancé par l'Union européenne et l'OIT. Il soutient la transition vers l'économie formelle par une action coordonnée visant à renforcer la capacité des constituants tripartites de l'OIT dans la région, en mettant particulièrement l'accent sur l'Algérie, l'Égypte, le Liban et les TPO, sur deux fronts : d'abord, pour le développement de stratégies intégrées de formalisation et ensuite, pour le développement de systèmes de formation et de reconnaissance des compétences, avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

La stratégie du projet repose sur une base solide de tripartisme et de dialogue social, conformément au mandat global de l'OIT et à la Recommandation n° 204 sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle. Cette recommandation souligne le rôle crucial du dialogue social dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes pour la transition vers la formalité. L'expérience de l'OIT confirme que le dialogue social est un outil efficace pour promouvoir la formalisation et construire un consensus sur les réformes politiques et juridiques nécessaires, comme cela a été démontré dans de nombreux pays, dont le Costa Rica, la Grèce, le Sénégal et l'Uruguay.

Les interventions du projet se déroulent à deux niveaux : au niveau national, principalement dans les quatre pays/territoires ciblés, et au niveau régional/interrégional, réunissant des participants de l'ensemble des pays de la région du voisinage sud.

Au niveau national, le projet vise à générer des stratégies nationales de formalisation, basées notamment sur une meilleure compréhension de l'économie informelle, une capacité renforcée et un dialogue politique et une coordination améliorés entre les constituants tripartites et d'autres parties prenantes clés pour promouvoir la formalisation et renforcer les compétences et l'employabilité des jeunes et des femmes comme dimensions clés du développement inclusif et durable. Au niveau régional, il vise à renforcer les mécanismes de dialogue politique régional, permettant aux pays participants de partager les connaissances et l'expérience qu'ils ont acquises, d'apprendre les uns des autres et de concevoir conjointement des recommandations et des plans pour faire avancer leur travail aux niveaux national et régional. Les résultats du projet informeront et soutiendront ainsi l'action conjointe et les initiatives futures basées sur le dialogue social et

la coopération sud-sud et triangulaire dans toute la région du voisinage sud afin de construire des solutions durables aux problèmes et défis communs.

Les résultats planifiés suivants contribuent à la réalisation du résultat 1 du projet : Mise en place de cadres politiques nationaux permettant de faciliter la transition des travailleurs et des unités économiques de l'économie informelle à l'économie formelle, développés par le dialogue entre les constituants tripartites.

- Une analyse diagnostique des facteurs, caractéristiques, causes et circonstances de l'informalité pour informer la conception et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de formalisation est établie et validée par les constituants tripartites.

- Les institutions ou mécanismes de dialogue social aux niveaux national et régional sont plus forts et mieux équipés pour aborder les risques de l'informatisation et favoriser la transition vers l'économie formelle.
- Des stratégies nationales ou des feuilles de route pour la transition progressive de l'économie informelle à l'économie formelle sont développées, et leur mise en œuvre est initiée dans les pays/territoires ciblés.
- Les résultats planifiés suivants contribuent à la réalisation du résultat 2 du projet : Renforcement des systèmes de développement des compétences permettant aux jeunes et aux femmes de l'économie informelle d'accéder à un emploi formel.
- Une cartographie conjointe par les constituants tripartites et les institutions de formation des compétences, des mécanismes de prestation de formation et des lacunes en matière d'employabilité parmi les travailleurs de l'économie informelle est réalisée.
- Des programmes améliorant l'accès des femmes et des jeunes de l'économie informelle à la formation et aux opportunités d'apprentissage tout au long de la vie sont conçus ou révisés.
- Des cadres pour les systèmes nationaux de reconnaissance des acquis de l'expérience (RPL) sont développés.

Dispositions de gestion du projet

Le projet est mis en œuvre par le personnel de projet de l'OIT présent dans les 4 pays/territoires ciblés (Algérie, Égypte, Liban et Territoires palestiniens occupés). L'équipe était dirigée par un conseiller technique principal (CTP) recruté à l'international basé au bureau de l'OIT à Alger et, à partir de décembre 2023, par un chargé de projet technique également recruté à l'international et basé au bureau de l'OIT à Alger. Chacun des 3 pays dispose d'un coordinateur national de projet (CNP) et d'un assistant administratif et financier (AAF), tandis que dans les TPO, le seul membre du personnel est le coordinateur de projet.

Le projet est soutenu par des spécialistes techniques des équipes de soutien technique au travail décent (DWT) au Caire et à Beyrouth, ainsi que par INWORK, DIALOGUE, DEVINVEST et SKILLS au siège de l'OIT, et travaille en étroite collaboration avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) sur le terrain et au siège. De plus, le projet a reçu le soutien du programme AP/Formalisation nouvellement établi et des initiatives/interventions conjointes sont prévues en conséquence.

Le document du projet prévoyait la création d'un comité consultatif tripartite (PAC) dans chaque pays/territoire ciblé ; en pratique, certains ajustements ont été apportés en fonction du contexte national. Dans les Territoires palestiniens occupés (TPO), l'organe tripartite est un sous-comité du Comité national des politiques du travail, l'institution officielle de dialogue social tripartite. Au Liban, un groupe de référence tripartite plus restreint a été établi pour guider la stratégie et la mise en œuvre du projet, avec la participation uniquement du ministère du Travail, compte tenu de la capacité gouvernementale limitée dans le contexte de la crise économique en cours. En Algérie, il existe un grand PAC qui comprend de nombreux ministères et institutions nationales, en plus des partenaires sociaux. En Algérie, le projet est également soutenu par deux groupes de travail techniques sur la formalisation et sur les compétences, une structure initialement prévue pour tous les pays cibles. En Égypte, le projet travaille avec les partenaires sociaux.

SOLIFEM coordonne avec les partenaires responsables de la mise en œuvre du projet de l'UE SOLiD II "Vers un dialogue social inclusif et structuré dans le voisinage sud de la Méditerranée", afin de maximiser les synergies et d'assurer le partage continu des connaissances et des expériences. De plus, chaque année, un comité de pilotage conjoint est organisé réunissant la DG NEAR de l'UE, les équipes de SOLiD II et de SOLIFEM.

Principaux acteurs du projet :

Liban	CGTL (Confédération générale des travailleurs libanais)
	FENASOL (Fédération nationale des syndicats des travailleurs et employés du Liban)
	ALI (Association des industriels libanais)
	MdT (Ministère du travail)
TPO	MdT (Ministère du travail)
	FPCCIA (Fédération des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture de Palestine)
	PGFTU (Fédération générale des syndicats palestiniens)
Égypte	FEI (Fédération des industries égyptiennes)
	ETUF (Fédération des syndicats égyptiens)
	EDLC (Congrès démocratique des travailleurs égyptiens)
	Petits agriculteurs TU
	Petits agriculteurs TU
Algérie	UGTA (Union générale des travailleurs algériens)

	CGEA (Confédération générale des entreprises algériennes)
	MTESS (Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale)
	MFEP (Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels)
Équipes et parties prenantes de SOLiD II	

Alignement du projet avec le P&B de l'OIT, les DWCP, les cadres politiques nationaux et les ODDs

SOLIFEM contribue aux résultats politiques globaux suivants dans le Programme et Budget (P&B) 2022-2023 de l'OIT :

- Résultat 1 : Constituants tripartites forts et dialogue social influent et inclusif, en particulier le résultat 1.4, sur le renforcement des lois, processus et institutions du dialogue social et des relations de travail ;
- Résultat 2 : Normes internationales du travail et supervision autoritaire et efficace, en particulier le résultat 2.2 sur l'augmentation de la capacité des États membres à appliquer les normes internationales du travail ;
- Résultat 3 : Transitions économiques, sociales et environnementales pour un emploi plein, productif et librement choisi et un travail décent pour tous, en particulier pour soutenir les États membres dans le développement de stratégies intégrées de formalisation conformément à la Recommandation n° 204 ;
- Résultat 4 : Entreprises durables en tant que générateurs d'emploi et promoteurs de l'innovation et du travail décent, en particulier le résultat 4.3 sur l'augmentation de la capacité des États membres à mettre en œuvre des mesures pour faciliter la transition des entreprises vers la formalité ;
- Résultat 5 : Compétences et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès et les transitions sur le marché du travail, y compris le résultat 5.3 sur le renforcement de la capacité des constituants à concevoir et à offrir des options d'apprentissage innovantes, flexibles et inclusives ;
- Résultat 7 : Protection adéquate et efficace au travail pour tous, en particulier le résultat 7.4 qui inclut le soutien à la transition vers la formalité des travailleurs informels dans les entreprises formelles ou dans les ménages.

Au niveau national, en Algérie, le projet est lié à deux RPPs, à savoir (i) CPO DZA102 : Augmentation de la capacité des principaux et des prestataires de formation à anticiper les besoins en compétences et à améliorer l'accès au marché du travail, et (ii) RPPs DZA105 : Renforcement des capacités des constituants à développer et mettre en œuvre des stratégies et des mesures pour l'emploi des jeunes et faciliter la formalisation.

En Égypte, le projet est lié au RPPs EGY 101 : Augmentation de la capacité des constituants à développer des services de marché du travail et à soutenir les transitions vers un travail décent, en particulier pour les jeunes et les femmes, 801 : Renforcement de la capacité institutionnelle des organisations d'employeurs, 802 : Renforcement de la capacité institutionnelle des organisations de travailleurs et 103 : Augmentation de la capacité des parties prenantes nationales à améliorer l'accès à l'apprentissage tout au long de la vie et au développement des compétences inclusives et à soutenir les transitions sur le marché du travail.

Au Liban, le projet est lié à LBN103 : Employabilité améliorée des réfugiés syriens et des citoyens libanais pour accéder à un travail décent ; LBN 104: Capacité accrue du gouvernement et des partenaires sociaux à développer une politique nationale du travail et à intégrer les ODDs relatifs à l'emploi et au travail décent dans les cadres de développement national et de réponse aux crises ;

LBN 801: Capacité institutionnelle des organisations d'employeurs renforcée,

LBN 802: Capacité institutionnelle des organisations de travailleurs

Dans les Territoires palestiniens occupés, le projet est lié au RPP 126 sur l'amélioration de la politique de l'emploi dans les TPO.

Dans les pays/territoires ciblés, le projet est aligné avec les plans de développement nationaux/cadres politiques suivants :

- En Algérie, le plan d'action du gouvernement 2020 pour la mise en œuvre du programme du Président de la République.
- En Égypte, le Document de stratégie pays 2017-2020 et la Stratégie de développement durable : Vision 2030 de l'Égypte.
- Au Liban, le Cadre stratégique des Nations Unies (UNSF) 2017-2020 axé sur la promotion du dialogue social et des principes et droits fondamentaux au travail ainsi que sur les opportunités d'emploi productif pour les femmes et les jeunes libanais.

- Dans les TPO, l'Agenda politique national 2017-2022 et la stratégie sectorielle du secteur du travail, et le Programme de travail décent palestinien 2018-2022 (concernant la nécessité de renforcer le dialogue social et la liberté d'association, les compétences et l'entrepreneuriat, l'autonomisation des jeunes et des femmes et la participation au marché du travail).

En ce qui concerne les Objectifs de développement durable (ODD), le projet contribue à l'ODD 8 : "Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un emploi plein et productif et un travail décent pour tous", en particulier sa cible 8.3 : "Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et la croissance des micro-, petites et moyennes entreprises, y compris par l'accès aux services financiers" et 8.5 : "Parvenir à un emploi plein et productif et à un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, y compris pour les jeunes et les personnes handicapées, et à un salaire égal pour un travail de valeur égale". Le projet contribue également à l'ODD 1 : Pas de pauvreté ; ODD 4 : Éducation de qualité ; ODD 10 : Réduction des inégalités, et ODD 16 : Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives. Le droit à la liberté d'association et à la négociation collective est capturé par l'indicateur 8.8.2 des ODDs, tandis que l'efficacité et la transparence des institutions, et la prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative par les cibles 16.6 et 16.7 respectivement.

Au niveau de l'UE, le projet est aligné avec le Consensus européen pour le développement de 2017 et la Politique européenne de voisinage révisée de 2015 qui appellent à se concentrer sur la réalisation du développement durable et à augmenter la résilience et la stabilisation du voisinage sud de la Méditerranée. La Déclaration de la conférence ministérielle de l'Union pour la Méditerranée (UpM) sur l'emploi et le travail adoptée en 2019 a souligné le rôle crucial du dialogue social efficace pour relever les défis de la croissance, de la démocratie et de la justice sociale. En outre, le projet est aligné avec l'Agenda pour la Méditerranée 2021 et la Déclaration ministérielle de l'UpM sur l'emploi et le travail de 2022.

Enfin, le projet était initialement destiné à apporter une contribution importante à la mise en œuvre de l'effort "One UN" pour lutter contre l'impact socio-économique du COVID-19 dans les pays du voisinage sud, bien que cela soit moins pertinent à ce stade de la mise en œuvre du projet, compte tenu des autres développements économiques et politiques dans la région qui sont plus profonds. En particulier, les interventions prévues du projet sont pleinement en ligne avec le troisième pilier du cadre des Nations Unies qui traite de la réponse économique et de la reprise en protégeant les emplois, les petites et moyennes entreprises, et les travailleurs de l'économie informelle. Le cinquième pilier du cadre sur la cohésion sociale et la résilience communautaire souligne l'importance du dialogue social inclusif dans le développement et la mise en œuvre de toutes les mesures de réponse et de reprise en cas de crise.

Contexte de l'évaluation

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement. L'évaluation systématique et opportune de ses programmes et activités est également une priorité établie de la Commission européenne. Des dispositions sont prises dans le projet conformément à la politique d'évaluation de l'OIT et en fonction de la nature du projet et des exigences spécifiques convenues lors de la conception du projet et pendant le projet selon les procédures établies. Une évaluation interne à mi-parcours a été réalisée en 2023 et, alors que le projet touche à sa fin et conformément à la politique d'évaluation, une évaluation finale indépendante est prévue.

L'évaluation finale vise à évaluer la performance globale du projet, la réalisation et la qualité des résultats, en mettant l'accent sur les approches axées sur les résultats et la contribution à la réalisation des ODDs. Elle évaluera également l'impact potentiel du programme pour les populations ciblées et formulera des leçons apprises et des recommandations pratiques pour améliorer les futurs programmes similaires.

Objectifs

Les principaux objectifs de cette évaluation sont de fournir une évaluation indépendante globale de la performance du projet, en prêtant une attention particulière à ses différents niveaux de résultats mesurés par rapport à ses objectifs attendus, et de fournir des leçons apprises clés, des conclusions et des recommandations connexes. Elle vise également à évaluer la valeur ajoutée et les défis de la nature régionale/multi-pays du projet. Cette évaluation fournira une évaluation indépendante complète du projet à travers les six critères du CAD de l'OCDE : Pertinence, cohérence, avec un accent particulier sur l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact potentiel du projet. L'évaluation respectera la politique d'évaluation de l'OIT²⁰⁸ et les lignes directrices éthiques du GNUE²⁰⁹ seront

208 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/policy/wcms_603265.pdf

209 <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

suivies.

Portée de l'évaluation

L'évaluation évaluera la performance globale du projet en ligne avec ses résultats et produits planifiés. Elle couvrira tous les aspects de la mise en œuvre du projet en mettant en évidence les principaux défis et bonnes pratiques. L'évaluation s'appuiera sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours avec un focus plus ciblé sur la période d'août 2023 à août 2024 qui n'a pas été couverte par l'évaluation à mi-parcours. Elle intégrera les questions transversales de l'OIT, y compris les normes et le dialogue social, l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes handicapées et d'autres préoccupations de non-discrimination tout au long de sa méthodologie et de tous ses livrables. La couverture géographique s'alignera sur celle du projet dans chacun des quatre pays/territoires ; la dimension régionale multi-pays du projet SOLIFEM sera particulièrement mise en avant dans l'analyse.

Clients de l'évaluation

Les principaux clients de cette évaluation sont les constituants concernés, les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs, en Algérie, au Liban, en Égypte et dans les TPO. En plus de ce qui précède, le CO-Alger de l'OIT, l'équipe de projet, le DWT de l'OIT au Caire et à Beyrouth, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (ROAF), le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes (ROAS) et les unités techniques concernées au siège de l'OIT, ainsi que le donateur, représenté par la Commission européenne à Bruxelles et ses délégations dans les quatre pays/territoires cibles. Les utilisateurs secondaires incluent d'autres parties prenantes du projet et des unités au sein de l'OIT qui peuvent bénéficier indirectement des connaissances générées par l'évaluation.

Une approche participative impliquant les principales parties prenantes sera assurée dans la mesure du possible.

Critères et questions d'évaluation

L'évaluation utilise le cadre d'évaluation standard de l'OIT et suit les critères d'évaluation du OECD/DAC avec un accent sur l'intégration du genre.

Pertinence:

- Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation à mi-parcours sont-ils toujours pertinents ? Y a-t-il eu des mises à jour de l'approche du projet ?

Cohérence:

- Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les autres interventions de l'OIT et de l'UE dans la région, en particulier le projet SOLiD 2 ? Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les politiques et objectifs des pays étudiés, y compris le travail sur le genre ?

Efficacité:

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et résultats ?
- Comment les résultats et les objectifs du projet ont-ils contribué aux stratégies intégrées de l'OIT, y compris l'égalité des sexes,
- le dialogue social et les normes du travail ?
- Comment et dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au rapport de mise en œuvre de l'OIT sur le programme et le budget et les résultats des programmes par pays ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux priorités de l'UE dans le cadre de l'Agenda pour la Méditerranée et du Plan d'action pour l'égalité des sexes (GAP III), à l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022 et aux cadres politiques nationaux des partenaires ?
- Quelle a été l'efficacité de la communication entre les équipes de projet, les bureaux régionaux et le département technique responsable au siège de l'OIT ? Le projet a-t-il reçu un soutien technique et administratif adéquat/réponse des unités de soutien de l'OIT ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la mise en œuvre des recommandations, des leçons apprises et des bonnes pratiques extraites de l'évaluation à mi-parcours ?

Efficience

- Dans quelle mesure les activités du projet ont-elles été rentables ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les objectifs, en particulier en ligne avec les conclusions de l'évaluation à mi-parcours ?
- Comment la structure de gouvernance du projet a-t-elle facilité de bons résultats et une livraison efficace ? Et sinon, pourquoi pas ?
- Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans le projet ? Certaines parties prenantes sont-elles plus impliquées que d'autres et pourquoi ? Quelle a été l'efficacité des efforts de coordination et du dialogue avec le projet SOLiD 2 ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte et abordé les disparités ou biais potentiels liés au genre

pour assurer une utilisation efficace des ressources et des résultats équitables ?

Orientation vers l'impact

- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles susceptibles de contribuer à la formalisation de l'économie informelle dans les quatre pays ? Quels effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur peuvent être liés au projet ? Quel est l'impact attendu du projet sur les femmes travailleuses et les jeunes travailleurs ?
- Comment le projet a-t-il contribué à renforcer le dialogue social dans la région ?
- Comment le projet contribue-t-il aux ODDs pertinents ? Une réalisation spécifique peut-elle être directement liée aux indicateurs des ODDs ?

Durabilité

- Le projet a-t-il établi une stratégie de sortie pour assurer la durabilité de ses efforts ? Quelles mesures ont été envisagées pour garantir que les composants clés du projet soient durables au-delà de la durée de vie du projet aux niveaux national et régional ? Le projet a-t-il pris en compte le genre dans la planification de ses mesures durables ? Les futurs projets peuvent-ils s'appuyer sur les résultats de ce projet, assurant la durabilité et l'utilisation optimale des résultats ?

Méthodologie

L'évaluation sera réalisée par une équipe d'évaluation externe indépendante (ET). L'évaluation suivra une approche de méthodes mixtes utilisant à la fois des données quantitatives et qualitatives disponibles et, si nécessaire, primaires.

La triangulation est attendue pour assurer la fiabilité et la validité des conclusions. Le genre sera intégré tout au long du processus d'évaluation.

Tout changement de méthodologie doit être discuté avec et approuvé par le gestionnaire de l'évaluation. L'ET est censée suivre l'approche suivante :

Briefing et rédaction du rapport de démarrage :

L'ET aura des consultations initiales avec le gestionnaire de l'évaluation, le personnel de l'OIT gérant le projet, l'UE et certaines parties prenantes clés. L'objectif des consultations est de parvenir à une compréhension commune concernant l'état du projet, les questions prioritaires, les sources de données disponibles et les instruments de collecte de données et un aperçu du rapport d'évaluation final. Les sujets suivants seront abordés : état des arrangements logistiques, contexte et matériaux du projet, questions et priorités clés de l'évaluation, aperçu du rapport de démarrage et du rapport final.

Examen et analyse des documents :

L'ET est censée examiner et analyser les documents liés au projet. Ceux-ci incluent, mais ne sont pas limités à, des documents de projet ou des notes conceptuelles avec cadre logique, des plans de travail, des rapports de progrès et techniques, des rapports financiers, tout matériel/étude/procès-verbal d'événements préparés ou réalisés dans le cadre du projet.

Entretiens individuels

Après l'examen des documents et les consultations initiales ainsi que l'approbation du rapport de démarrage, l'équipe d'évaluation (ET) tiendra des réunions virtuelles et en personne avec les principales parties prenantes identifiées, y compris le personnel de l'OIT, l'UE et les constituants/parties prenantes. Des entretiens individuels ou de groupe seront menés en fonction de la liste des parties prenantes fournie.

Discussion de groupe focalisé (DGFs)

L'ET est censée organiser des DGF avec les différents groupes de bénéficiaires finaux. Les DGF doivent prendre en compte le genre, la nationalité, la couverture géographique et le domaine thématique. L'ET est censée diriger toute la logistique liée aux DGF ; les équipes de projet peuvent jouer un rôle de facilitation (sur la logistique) uniquement.

Rédaction du rapport d'évaluation

L'ET rédigera le rapport d'évaluation sur la base de la structure convenue dans le rapport de démarrage. Le gestionnaire de l'évaluation partagera le projet de rapport avec le personnel de l'OIT concerné, les partenaires et les parties prenantes pour consolider leurs remarques. L'évaluateur modifiera ensuite le rapport d'évaluation et soumettra une version finale au gestionnaire de l'évaluation.

Présentation des résultats

L'ET organisera un atelier pour présenter les résultats de l'évaluation et valider les interprétations. Les détails sur le calendrier et la portée de l'atelier seront décidés avec le gestionnaire de l'évaluation tout au long du processus.

Calendrier de l'évaluation

L'évaluation doit commencer en août et se terminer en novembre 2024. Le tableau suivant décrit le nombre de jours de travail prévu :

Tâches	Nombre de jours de travail
Phase de démarrage : consultations de démarrage, examen des documents, rédaction et soumission d'un rapport de démarrage	8
Révision et resoumission du rapport de démarrage	2
Collecte de données	20
Rédaction et soumission du rapport d'évaluation	10
Révision du rapport final provisoire	3
Intégration de tous les remarques et finalisation du rapport	2
Atelier	1
Total	46

Nombre total estimé de jours de travail payables : 46 jours

Livrables

Les principaux livrables de l'évaluation sont les suivants (tous en anglais) :

- Livrable 1 : Rapport de démarrage avec son journal des remarques
- Livrable 2 : Projet de rapport d'évaluation
- Livrable 3 : Projet 2 du rapport d'évaluation avec son journal des remarques
- Livrable 4 : Présentation PowerPoint
- Livrable 5 : Rapport d'évaluation final avec un modèle séparé pour le résumé exécutif et des modèles pour les leçons apprises et les bonnes pratiques dûment remplis (conformément à la procédure standard de l'OIT, le rapport sera considéré comme final après l'approbation d'EVVAL)

Modalités de paiement

- 10 % du montant total contre le livrable 1 ci-dessus approuvé par le gestionnaire de l'évaluation
- 30 % du montant total contre le livrable 2 ci-dessus
- 60 % du montant total contre les livrables 3, 4 et 5 ci-dessus, approuvés par l'agent régional d'évaluation de l'OIT

Dispositions de gestion

L'ET rendra compte au gestionnaire de l'évaluation de l'OIT et devra discuter de toute question technique et méthodologique avec elle. L'OIT ROAS, DWT/Le Caire et CO Alger fourniront un soutien administratif et logistique pendant la collecte des données. Le Bureau de l'évaluation approuvera et signera le rapport d'évaluation final.

L'ET est responsable de la réalisation de l'évaluation conformément aux termes de référence (TdR) :

- Examiner les TdR et proposer des ajustements aux questions d'évaluation et à la méthodologie pendant la phase de démarrage
- Examiner les documents de base du projet (par exemple, document de projet et rapports de progrès)
- Préparer un rapport de démarrage
- Développer et mettre en œuvre la méthodologie d'évaluation (c'est-à-dire mener des entretiens, examiner des documents) pour répondre aux questions d'évaluation
- Diriger toute la logistique et la coordination pour la collecte des données
- Mener des consultations préparatoires avec le gestionnaire de l'évaluation avant la mission d'évaluation
- Mener des entretiens avec des informateurs clés et collecter des informations
- Mener des discussions de groupe

- Analyser les résultats des entretiens avec les informateurs clés et des discussions de groupe
- Préparer un projet initial du rapport d'évaluation avec la contribution des spécialistes de l'OIT et des constituants/parties prenantes
- Préparer et organiser un atelier sur les résultats de l'évaluation
- Préparer le rapport final basé sur les retours de l'OIT, du donateur et des autres parties prenantes obtenus sur le projet de rapport.

Le gestionnaire de l'évaluation de l'OIT est responsable de :

- Rédiger les TdR
- Finaliser les TdR avec les contributions des collègues de l'OIT et des autres parties prenantes
- Recruter l'évaluateur
- Fournir à l'évaluateur les documents de base du projet
- Examiner le rapport de démarrage et le projet de rapport final initial, les faire circuler pour remarques et fournir des retours consolidés à l'ET sur le rapport de démarrage et le rapport final
- Examiner le rapport final
- Coordonner avec l'agent régional d'évaluation pour l'approbation du rapport final par le Bureau de l'évaluation
- Diffuser le rapport final aux parties prenantes
- Coordonner le suivi si nécessaire.

L'agent régional d'évaluation de l'OIT :²¹⁰

- Apporte un soutien à la planification de l'évaluation ;
- Approuve la sélection du consultant en évaluation et les versions finales des TdR ;
- Examine le projet et le rapport final d'évaluation et le soumet au Bureau de l'évaluation de l'OIT ;
- Diffuse le rapport comme il convient.

L'équipe de projet est responsable de :

- Examiner le projet de TdR et fournir des contributions
- Fournir les documents de base du projet, y compris les études, les documents analytiques, les rapports, les outils, les publications produites et toutes les notes de base pertinentes
- Fournir une liste proposée de parties prenantes
- Participer au briefing préparatoire avant les missions d'évaluation
- Soutenir les arrangements logistiques pour les missions
- Examiner et fournir des remarques sur le projet de rapport initial
- Participer au débriefing sur les conclusions, les recommandations et les conclusions

Questions juridiques et éthiques

- Cette évaluation respectera les lignes directrices de l'évaluation de l'OIT et les normes et standards des Nations Unies.
- Les TdR sont accompagnés du code de conduite pour la réalisation de l'évaluation "Code de conduite pour l'évaluation à l'OIT". Le consultant sélectionné signera le formulaire de code de conduite avec le contrat.
- Les lignes directrices éthiques du GNUE seront suivies tout au long de l'évaluation.
- Le consultant n'aura aucun lien avec la gestion du projet ou tout autre conflit d'intérêt qui interférerait avec l'indépendance de l'évaluation.

²¹⁰ Pour cette évaluation, le responsable régional de l'évaluation est le responsable de l'évaluation.

Annexe 4. Liste des personnes interviewées

Tableau 7. Entretien avec les parties prenantes

#	Nom	Sexe	Organisation
Global & régional			
1	Nawia Rawel	Femme	EEAS, Alger
2	Leila Emerson	Femme	EEAS, Beyrouth
3	Ahlam Farouk	Femme	EEAS, Le Caire
4	Mitia Gorguinpour	Homme	EEAS, Jérusalem-Est
5	Anne-France Wittmann	Femme	DG NEAR
6	Stefano Dotto	Homme	DG NEAR
7	Emmanuelle Roue	Femme	DG EMPL
8	Benjamin Van Zeveren	Homme	DG EMPL
9	Hind Benammar	Femme	ATUC
10	Zied Dabbebi	Homme	BusinessMed
11	Hichem Hachica	Homme	BusinessMed
12	Jihen Boutiba	Femme	BusinessMed
Liban			
13	Rita Bejjani	Femme	MdT (du Liban)
14	Alissar Chaiya	Femme	CGTL
15	Abed el Latif Teryaki	Homme	CGTL
16	Ghassan Hejazi	Homme	FENASOL
17	Farah Abdallah	Femme	FENASOL
18	Hani Azar	Homme	ALI
19	Ahmad Jaber	Homme	ALI
TPO			
20	Abeer Al Moghraby	Femme	MdT (des TPO)
21	Nazeeh Mardawy	Homme	FPCCIA
22	Abdel Hamid Shebani	Homme	PGFTU
23	Saher Sarsour	Homme	PGFTU
24	Waseem Kalboneh	Homme	PGFTU
25	Khaled Barakat	Homme	PGFTU
Égypte			
26	Sayed Turkey	Homme	FEI
27	Abd Al-Menem El-Gamal	Homme	ETUF
28	Eid Morsal	Homme	ETUF
29	Osama Abu Al-Hadid	Homme	EDL
20	Abdel Fattah Abdel Aziz	Homme	Syndicat des Petits Agriculteurs

Algérie			
31	Louati Tayeb	Homme	UGTA
32	Meguateli Mahfoud	Homme	CGEA
33	Attaylia Malek	Homme	MTESS
34	Nacib Hamama	Femme	MFEP
35	Ould Youcef Hamid	Homme	MADR
36	Safi Karim	Homme	MC
37	Zakia Kasbadji	Femme	MTA

Tableau 8. Entretiens avec le personnel de l'OIT

#	Nom	Sexe	Organisation
38	Samia Archella (2x)	Femme	OIT SOLIFEM, Algérie
39	Rosa Benyounes	Femme	Bureau de pays de l'OIT, Algérie
40	Mohamed Ouchene	Homme	OIT SOLIFEM, Algérie
41	Montaser Hamdan	Homme	OIT SOLIFEM, TPO
42	Iman Hakim	Femme	OIT SOLIFEM, Égypte
43	Jaidaa Sakr	Femme	OIT SOLIFEM, Égypte
44	Melissa Bader	Femme	OIT SOLIFEM, Liban
45	Mustapha Said	Homme	OIT DWT Beyrouth
46	Wafaa Abdel Kader	Femme	OIT DWT Le Caire
47	Vicky Leung	Femme	Unité EMP/INVEST du siège de l'OIT
48	Christine Hoffman	Femme	Unité SKILLS du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique
49	Caroline O'Reilly	Femme	Unité SKILLS du siège de l'OIT (retraîtée)
50	Farid Hegazy	Homme	Unité ACT/EMP de l'OIT
51	Jose Manuel Medina Checa	Homme	Unité ACT/EMP de l'OIT

Annexe 5. Matrice des questions d'évaluation, y compris les instruments de collecte de données

5.1 Matrice des questions d'évaluation

Critères et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Informateurs clés
Pertinence				
<i>Question principale 1 : Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation à mi-parcours (EMP) du projet sont-ils encore pertinents pour le projet SOLIFEM ?</i>				
Comment les conditions actuelles du projet se comparent-elles à celles de l'époque de l'MTE ? Y a-t-il des changements significatifs dans le contexte, les besoins des parties prenantes ou la portée du projet qui impactent la pertinence des résultats de l'EMP ?	Changements observés dans le contexte du projet, les besoins des parties prenantes et/ou la portée du projet depuis l'EMP. Mesure dans laquelle les répondants signalent des changements dans les conditions du projet par rapport à l'époque de l'EMP.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Quels enseignements de l'EMP restent les plus applicables aux activités actuelles du projet ? Si aucun, quels défis et leçons de l'EMP pourraient être adaptés pour mieux convenir à l'état actuel du projet ?	Mesure dans laquelle les répondants estiment que les conclusions et recommandations de l'EMP restent pertinentes pour le contexte et les activités actuels du projet. Mesure dans laquelle l'évaluation actuelle trouve les mêmes conclusions et recommandations basées sur la recherche primaire.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
<i>Question principale 2 : Y a-t-il eu des mises à jour de l'approche du projet depuis l'EMP, et si oui, avec quels résultats ?</i>				
Comment les recommandations de l'EMP ont-elles été intégrées dans l'approche du projet ?	Mesure dans laquelle les répondants signalent que les leçons et recommandations de l'EMP ont été intégrées dans le projet au niveau national/régional. Défis identifiés dans la mise en œuvre des recommandations de l'EMP, tels que rapportés dans la revue documentaire, les entretiens et les DGFs	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Comment ces mises à jour de l'approche du projet ont-elles affecté les progrès globaux du projet vers ses objectifs ?	Mesure dans laquelle les ajustements nationaux et régionaux apportés à l'approche du projet restent cohérents avec les objectifs du projet liés aux problèmes sociaux de l'informalité, tels que rapportés dans la revue documentaire, les entretiens et les DGFs.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Quels retours les parties prenantes ont-elles fournis sur l'approche mise à jour du projet ?	Retours rapportés par les répondants en réponse aux conclusions de l'EMP et aux ajustements ultérieurs du projet.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Cohérence				
<i>Question principale 1 : Au niveau régional, dans quelle mesure le projet était-il cohérent avec d'autres projets/programmes financés par l'OIT et l'UE mis en œuvre dans le même contexte, et avec les besoins des bénéficiaires du projet ?</i>				
Au niveau régional, comment le projet SOLIFEM s'aligne-t-il avec les priorités et objectifs d'autres projets/programmes financés par l'OIT et l'UE dans les pays cibles, en particulier le projet SOLiD II ?	Exemples de projets et/ou programmes similaires financés par l'OIT et/ou l'UE travaillant dans le même contexte et ciblant un groupe de bénéficiaires similaire. Mesure dans laquelle les répondants déclarent que les objectifs de SOLIFEM s'alignaient ou se chevauchaient avec des projets similaires travaillant dans le même contexte et ciblant un groupe de	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes

	bénéficiaires similaire, en particulier le projet SOLiD II.			
Au niveau régional, quels efforts de collaboration ou synergies ont été établis avec d'autres projets/programmes financés par l'OIT et l'UE et comment ont-ils amélioré la cohérence du projet SOLIFEM ?	Exemples de partenariats, de partage de ressources, d'activités conjointes, de réunions de coordination, de suivi conjoint, etc. mis en œuvre pour maximiser l'alignement, la coordination et éviter les duplications entre SOLIFEM et d'autres projets/programmes dans la région. Mesure dans laquelle les répondants rapportent la collaboration et les synergies entre SOLIFEM et d'autres projets financés par l'OIT et l'UE dans la région.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes
Comment, et dans quelle mesure, le projet a-t-il contribué au rapport de mise en œuvre de l'OIT sur le Programme et Budget (P&B) et les Résultats du programme par pays (RPPs) ?	Mesure dans laquelle les cibles et indicateurs de résultats du projet contribuent aux progrès sur les P&B et les RPPs de l'OIT. Facteurs contextuels identifiés dans la revue documentaire et les entretiens comme facilitant ou entravant la contribution de SOLIFEM aux progrès sur les P&B et les RPPs de l'OIT.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes
Comment, et dans quelle mesure, les résultats du projet ont-ils contribué aux priorités de l'UE dans le cadre de l'Agenda pour la Méditerranée, du GAP III et de l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022 ?	Mesure dans laquelle les cibles et indicateurs de résultats du projet contribuent aux progrès sur les priorités de l'UE telles qu'identifiées dans son Agenda pour la Méditerranée, le GAP III et l'agenda politique de l'UpM. Facteurs contextuels identifiés dans la revue documentaire, les entretiens comme facilitant ou entravant la contribution de SOLIFEM aux priorités de l'UE telles qu'identifiées dans son Agenda pour la Méditerranée, le GAP III et l'agenda politique de l'UpM.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes
Question principale 2 : Dans quelle mesure le projet était-il cohérent avec les cadres politiques nationaux de l'Algérie, de l'Égypte, du Liban et des TPO en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?				
Comment les objectifs du projet SOLIFEM s'alignaient-ils avec les politiques nationales des pays cibles en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?	Exemples de politiques et initiatives nationales des pays cibles en matière d'emploi, de genre et de formalisation. Mesure dans laquelle les répondants déclarent que SOLIFEM s'alignait ou se chevauchait avec les politiques nationales des pays cibles en matière d'emploi, de genre et de formalisation.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Personnel de l'OIT, parties prenantes.
Quels ajustements spécifiques aux pays ont été apportés pour garantir l'alignement de SOLIFEM avec les contextes politiques uniques de chaque pays en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?	Exemples d'ajustements spécifiques aux pays apportés pour aligner le projet SOLIFEM avec les politiques et priorités nationales en matière d'emploi, de genre et de formalisation. Mesure dans laquelle les répondants déclarent que le projet a été ajusté pour s'adapter aux agendas politiques nationaux en matière d'emploi, de genre et de formalisation.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Efficacité				
Question principale 1 : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats et objectifs ou est-il susceptible de les atteindre ? Y a-t-il eu des résultats inattendus du projet ?				
Dans quelle mesure les politiques nationales établies et les mécanismes de dialogue social ont-ils facilité la formalisation des travailleurs et des unités économiques informels, et ces mécanismes ont-ils été développés par le biais d'un dialogue tripartite ?	Mesure dans laquelle les cibles de résultats et autres indicateurs pour atteindre les objectifs ont été atteints. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent que les résultats du projet ont été atteints pendant la période de mise en œuvre.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.

Dans quelle mesure les systèmes de compétences renforcés ont-ils permis aux jeunes et aux femmes de l'économie informelle d'accéder à un emploi formel ?	Mesure dans laquelle les cibles de résultats et autres indicateurs pour atteindre les objectifs ont été atteints. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent que les résultats du projet ont été atteints pendant la période de mise en œuvre.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Dans quelle mesure SOLIFEM a-t-il atteint des résultats inattendus, le cas échéant ?	Exemples de résultats inattendus. Mesure dans laquelle les résultats inattendus ont soutenu ou compromis la mise en œuvre des objectifs du projet.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Dans quelle mesure le format régional du projet, par rapport à un format basé sur les pays, a-t-il contribué à la réalisation des objectifs du projet ?	Exemples de valeurs ajoutées et/ou de réalisations résultant du format régional du projet. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent que le format régional du projet a contribué à la réalisation des objectifs du projet.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Question principale 2 : <i>Quels ont été les principaux facteurs (facilitants ou entravants) qui ont influencé la réalisation ou la non-réalisation des résultats du projet ?</i>				
Dans quelle mesure les facteurs facilitants étaient-ils présents pendant la mise en œuvre du projet SOLIFEM ?	Exemples de facteurs facilitant la mise en œuvre de SOLIFEM. Mesure dans laquelle les facteurs facilitants étaient plus pertinents que d'autres. Mesure dans laquelle des efforts ont été faits pour étendre les facteurs facilitants afin de soutenir la mise en œuvre du projet.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Dans quelle mesure des obstacles étaient-ils présents lors de la mise en œuvre du projet SOLIFEM ?	Exemples de facteurs entravant la mise en œuvre de SOLIFEM. Mesure dans laquelle les facteurs entravant étaient plus pertinents que d'autres. Mesure dans laquelle des mesures d'atténuation, le cas échéant, ont été mises en œuvre pour réduire l'influence des facteurs entravant.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Question principale 3 : <i>Comment les résultats et les objectifs du projet ont-ils contribué aux stratégies intégrées de l'OIT, y compris l'égalité des sexes, le dialogue social et les normes du travail ?</i>				
Dans quelle mesure les principes d'égalité des sexes et de personnes handicapées ont-ils été intégrés dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?	Évaluation des supports de communication, des activités et des messages du projet pour évaluer dans quelle mesure ils intègrent un langage et des images sensibles au genre, promouvant l'inclusivité et la non-discrimination. Perception des répondants sur la mesure dans laquelle le projet a intégré les principes d'égalité des sexes et de personnes handicapées.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Quelles solutions spécifiques durables sur le plan environnemental, le cas échéant, le projet a-t-il proposées ou mises en œuvre pour traiter les problèmes environnementaux pendant et au-delà de la durée du projet ?	Nombre de solutions durables sur le plan environnemental incluses (par exemple, activités de formation) mentionnées dans la documentation du projet et les entretiens. Pourcentage du budget du projet alloué à la mise en œuvre de solutions durables sur le plan environnemental. Exemples/absence d'évaluations de la durabilité environnementale des activités pendant la mise en œuvre. Exemples/absence de documentation des mécanismes de suivi établis pour suivre la performance et l'efficacité des solutions environnementales après le projet.	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Dans quelle mesure la conception du projet inclut-elle le dialogue social et le tripartisme – à la fois comme	Exemples d'intégration du dialogue social et du tripartisme dans la conception du projet (inclure des ateliers avec les parties prenantes et des comités	- Documentation projet.	du - Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.

moyen d'atteindre les objectifs et comme objectif en soi ?	de pilotage impliquant les parties prenantes). Nombre d'activités de communication tripartite prévues pour la mise en œuvre. Perception des parties prenantes que le dialogue social et le tripartisme ont été pris en compte lors de la conception dans les entretiens.				
Dans quelle mesure la conception du projet inclut-elle la promotion des Normes Internationales du Travail (NITs) ?	Exemples/absence de promotion des NITs dans la conception du projet et les documents du projet (par exemple, recommandations politiques ou activités de sensibilisation pour améliorer les normes du travail). Mentions de la promotion des NITs par les parties prenantes dans les entretiens.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Question principale 4 : Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la mise en œuvre des recommandations, des leçons apprises et des bonnes pratiques du MTE ?					
Comment les conclusions du MTE ont-elles été intégrées dans les activités du projet, en particulier en ce qui concerne le résultat 2 sur les systèmes de compétences ?	Exemples de conclusions du MTE reproduites dans la mise en œuvre du projet dans les pays cibles. Mesure dans laquelle les répondants déclarent que les conclusions du MTE ont été intégrées dans les activités du projet dans les pays cibles.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Quels facteurs ont entravé ou facilité la mise en œuvre des conclusions du MTE ?	Exemples de facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre des conclusions du MTE dans le projet. Mesure dans laquelle les facteurs facilitant ou entravant étaient plus pertinents que d'autres. Mesure dans laquelle des efforts ont été faits pour étendre les facteurs facilitants afin de soutenir la mise en œuvre du projet. Mesure dans laquelle des mesures d'atténuation, le cas échéant, ont été mises en œuvre pour réduire l'influence des facteurs entravant.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Efficiences					
Question principale 1 : Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficace en termes de ressources financières et humaines, en particulier conformément aux conclusions du MTE ?					
Dans quelle mesure le projet a-t-il bénéficié d'une planification qui a maximisé le potentiel d'utilisation des ressources financières et humaines de manière rentable ?	Mesure dans laquelle la planification a identifié la quantité nécessaire de ressources financières et humaines. Mesure dans laquelle la planification a correctement identifié les facilitateurs et les obstacles potentiels à l'efficacité des coûts pendant la mise en œuvre. Mesure dans laquelle des synergies potentielles ont été identifiées pour garantir l'efficacité des coûts. Mesure dans laquelle la planification a réussi à garantir des mécanismes de gestion de projet efficaces pour assurer l'efficacité des coûts.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT.
Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à réaliser des économies de coûts pendant la période de mise en œuvre ?	Exemples d'économies financières pendant la période de mise en œuvre du projet. Mesure dans laquelle les mécanismes de gestion et de communication ont contribué à identifier et à utiliser les opportunités d'économies.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure les mécanismes de suivi ont-ils contribué à l'efficacité des coûts et aux économies pendant la mise en œuvre du projet ?	Mesure dans laquelle les mécanismes de suivi étaient suffisants pour identifier les opportunités d'efficacité des coûts et d'économies. Mesure dans laquelle les conclusions du suivi ont été discutées pour garantir l'efficacité des coûts et identifier les opportunités d'économies.	- Documentation projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT.

	Mesure dans laquelle les conclusions du suivi ont soutenu la mise en œuvre des projets.				
Comment les recommandations du MTE ont-elles été intégrées dans la planification et l'allocation des ressources du projet ?	Exemples de mesures prises sur la base du MTE pour optimiser la planification et l'utilisation des ressources.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Question principale 2 : Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte les processus participatifs des parties prenantes ? Quelle était l'efficacité et l'inclusivité de ces processus, en particulier vis-à-vis du dialogue avec le projet SOLiD 2 ?					
Dans quelle mesure les processus d'engagement des parties prenantes, en particulier du projet SOLiD II, ont-ils aidé à identifier des opportunités rentables pour fournir des retours et des orientations pendant la mise en œuvre de SOLIFEM ?	Exemples de façons dont les parties prenantes pouvaient fournir des retours pendant le projet. Mesure dans laquelle les parties prenantes estiment que ces méthodes de fourniture de retours étaient rentables.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure les contributions des parties prenantes, en particulier du projet SOLiD II, ont-elles été utilisées pour identifier 1) des opportunités d'économies de coûts et 2) garantir l'efficacité des coûts pendant la mise en œuvre de SOLIFEM ?	Exemples de retours des parties prenantes utilisés pour réaliser des économies et soutenir l'efficacité des coûts. Mesure dans laquelle ces retours ont contribué à réaliser des économies et à soutenir l'efficacité des coûts. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent que leurs retours ont été utilisés pour réaliser des économies et soutenir l'efficacité des coûts.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.
Question principale 3 : Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte et abordé les disparités ou biais potentiels liés au genre pour assurer une utilisation efficace des ressources et des résultats équitables ?					
Dans quelle mesure le budget et les lignes d'activité spécifiaient-ils des résultats et des intrants spécifiques pour les femmes ?	Exemples de lignes budgétaires reflétant l'inclusion des femmes. Exemples d'allocation de ressources pour améliorer la participation des femmes.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT.
Comment la conception et la mise en œuvre du projet ont-elles adapté la planification et l'allocation des ressources pour répondre aux besoins spécifiques des hommes et des femmes dans les contextes locaux ?	Exemples d'activités de projet adaptées pour surmonter les barrières spécifiques au genre. Mesure dans laquelle les répondants déclarent que les activités du projet ont bénéficié également aux hommes et aux femmes. Exemples d'efforts déployés pour garantir que les hommes et les femmes bénéficient également des activités du projet.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT.
Question principale 4 : Quelle a été l'efficacité de la communication entre les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le département technique responsable au siège de l'OIT ? Le projet a-t-il reçu un soutien technique et administratif adéquat/réponse des unités de soutien de l'OIT ?					
Dans quelle mesure la communication entre les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le siège de l'OIT a-t-elle abouti à une mise en œuvre rentable de SOLIFEM ?	Exemple de canaux de communication et de dialogue créés et/ou utilisés par les équipes de projet de l'OIT, les bureaux régionaux et le siège de l'OIT. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent que ces canaux de communication ont été utilisés pour maximiser l'efficacité du projet.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT.
Dans quelle mesure le soutien technique et administratif reçu des unités de soutien de l'OIT a-t-il été opportun et utile ?	Mesure dans laquelle le projet a reçu un soutien administratif et technique dans les délais requis et a répondu aux besoins les plus urgents du projet SOLIFEM. Mesure dans laquelle le soutien administratif et technique reçu était adapté aux besoins du projet et au contexte local.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure le format régional du projet, par rapport à un format basé sur le pays, a-t-il contribué à une meilleure	Exemples d'optimisation de l'allocation et/ou de la planification des ressources résultant du format régional du projet.	- Documentation du projet.	du	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes, bénéficiaires.

allocation et utilisation des ressources ?	Mesure dans laquelle les parties prenantes rapportent que le format régional du projet a contribué à une meilleure planification et utilisation des ressources.			
Impact				
Question principale 1 : <i>Question principale 1 : Compte tenu des progrès réalisés dans le projet, quelle est la probabilité de contribuer à la formalisation de l'économie informelle dans les quatre pays cibles ?</i>				
Dans quelle mesure SOLIFEM a-t-il permis aux mécanismes de politique nationale de faciliter la transition vers l'emploi formel pour les travailleurs et les unités économiques, par le biais du dialogue social ?	Dans quelle mesure SOLIFEM a-t-il permis aux mécanismes de politique nationale de faciliter la transition vers l'emploi formel pour les travailleurs et les unités économiques, par le biais du dialogue social ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure SOLIFEM a-t-il renforcé les systèmes de développement des compétences permettant aux femmes et aux jeunes d'accéder à un emploi formel ?	Dans quelle mesure SOLIFEM a-t-il renforcé les systèmes de développement des compétences permettant aux femmes et aux jeunes d'accéder à un emploi formel ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Question principale 2 : <i>Comment le projet a-t-il contribué à renforcer le dialogue social dans la région ?</i>				
Quels changements et améliorations dans la communication et la collaboration entre les partenaires sociaux peuvent être attribués au projet ?	Quels changements et améliorations dans la communication et la collaboration entre les partenaires sociaux peuvent être attribués au projet ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé la capacité des parties prenantes tripartites à s'engager dans le dialogue social aux niveaux national et régional ?	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé la capacité des parties prenantes tripartites à s'engager dans le dialogue social aux niveaux national et régional ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Question principale 3 : <i>Quelle différence le projet fait-il pour les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles ?</i>				
Dans quelle mesure les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles ont-ils eu accès à un travail décent et formel ?	Dans quelle mesure les travailleuses et les jeunes travailleurs dans les pays cibles ont-ils eu accès à un travail décent et formel ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Comment le projet a-t-il contribué à la promotion des ODDs 5, 8, 10 et 16 dans les pays cibles ?	Comment le projet a-t-il contribué à la promotion des ODDs 5, 8, 10 et 16 dans les pays cibles ?	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Durabilité				
Question principale 1 : <i>Le projet a-t-il établi une stratégie de sortie pour assurer la durabilité de ses efforts ? Quelles mesures ont été envisagées pour garantir que les composantes du projet soient durables au-delà du cycle de vie du projet aux niveaux national et régional ?</i>				
Dans quelle mesure les équipes de projet ont-elles établi des meilleures pratiques et institutionnalisées des mesures qui augmentent 1) la propriété et 2) la capacité des parties prenantes tripartites à continuer de poursuivre une transition vers l'emploi formel, sans soutien supplémentaire de l'OIT ?	Exemples de mesures institutionnalisées, de meilleures pratiques et/ou de facteurs de succès prises par les équipes de projet aux niveaux national et régional pour garantir la propriété et la capacité des parties prenantes tripartites. Mesure dans laquelle les parties prenantes disposent des ressources financières et humaines pour continuer à poursuivre les objectifs du projet sans le soutien financier de l'OIT. Mesure dans laquelle les parties prenantes déclarent qu'elles ont la volonté et la capacité de prendre en charge la poursuite des objectifs du projet.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.
Le projet a-t-il pris en compte le genre dans la planification	Exemples de mesures sensibles au genre prises pour garantir la propriété et la capacité des parties prenantes féminines à	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire.	Personnel de l'OIT, parties prenantes.

de ses mesures de durabilité, et si oui, comment ?	poursuivre les objectifs du projet aux niveaux national et régional. Mesure dans laquelle les parties prenantes féminines disposent des ressources financières et humaines pour continuer à poursuivre les objectifs du projet sans le soutien de l'OIT.		- Entretiens.	
Question principale 2 : Dans quelle mesure les futurs projets peuvent-ils s'appuyer sur la continuité de SOLIFEM et de ses résultats ? Quels sont les principaux facteurs qui affecteront la continuité ?				
Dans quelle mesure les parties prenantes tripartites montrent-elles 1) la propriété et 2) la capacité de continuer les objectifs du projet après la fin du projet ?	Exemples de facteurs de durabilité favorisant la propriété des activités du projet aux niveaux local et régional. Mesure dans laquelle les ressources financières et humaines sont disponibles pour continuer à mettre en œuvre les objectifs du projet après sa fin.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens.	Personnel de l'OIT, parties prenantes.
Dans quelle mesure des facilitateurs et des obstacles à la continuité existent-ils pour SOLIFEM aux niveaux régional et national ?	Exemples de facteurs facilitant ou entravant la durabilité de SOLIFEM. Mesure dans laquelle les facteurs facilitant ou entravant sont plus pertinents que d'autres. Mesure dans laquelle des efforts sont faits pour étendre les facteurs facilitant afin de soutenir la continuation du projet. Mesure dans laquelle des mesures d'atténuation, le cas échéant, sont mises en œuvre pour soutenir la continuation du projet.	- Documentation du projet.	- Recherche documentaire. - Entretiens. - DGFs.	Bénéficiaires, donateurs, personnel de l'OIT, parties prenantes.

5.2 Questionnaire d'entretien au niveau régional

Cet annexe détaille les questionnaires d'entretien qui ont été utilisés pour guider l'équipe d'évaluation et les experts nationaux lors de leurs interactions avec les personnes impliquées dans le projet SOLIFEM. Avant chaque entretien, des directives ont été données à chaque expert avec des points clés, les composantes et les objectifs du projet. Les entretiens en arabe et sur site ont été menés par les experts nationaux, tandis que les entretiens pouvant être réalisés en ligne en français ou en anglais ont été menés par l'Equipe centrale d'Evaluation.

La recherche documentaire initiale a démontré qu'il existe des différences importantes dans les contextes des pays, les besoins des pays et les activités mises en œuvre. Par conséquent, le développement des questionnaires d'entretien s'est déroulé en plusieurs étapes :

1. Développement de modèles de questionnaires pour s'assurer que tous les sujets de la matrice d'évaluation sont couverts (présentés dans ce rapport).
2. Identification des domaines d'intérêt au niveau des pays et des activités spécifiques menées.
3. Développement de questionnaires par partie prenante en fonction du contexte du pays et des activités auxquelles chaque partie prenante a participé.
4. Traduction des questionnaires et révision par l'expert national.

Les deux sections suivantes présentent les modèles de questionnaires de l'étape 1 ci-dessus, qui seront adaptés.

Ce questionnaire sera utilisé pour le personnel de l'OIT au niveau du siège, les spécialistes de l'OIT, le personnel de SOLiD et le donateur. Ces entretiens sont réalisés en ligne, en anglais (ou en français) par l'équipe centrale d'évaluation.

Tableau 9 Questionnaire d'entretien au niveau régional

INTRODUCTION	
Pourriez-vous vous présenter brièvement et indiquer depuis quand vous êtes impliqué dans SOLIFEM ? Quel était votre rôle dans le projet ?	
Pertinence	Répondants

1	<p>Quels changements majeurs ont eu lieu dans l'environnement du projet SOLIFEM depuis l'évaluation à mi-parcours (MTE) réalisée en février 2024 ? Les besoins des travailleurs et des employeurs ont-ils changé depuis la MTE dans [pays/région] ? Comment ces besoins ont-ils changé ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : Expliquez brièvement les recommandations et les bonnes pratiques identifiées dans la MTE.</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
2	<p>Ces changements dans [pays/région] affectent-ils l'utilité des recommandations et des bonnes pratiques du MTE pour [pays/région] ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
3	<p>Quelles recommandations ou bonnes pratiques du MTE sont encore utiles pour les activités du projet SOLIFEM dans [pays/région] ? Si certaines de ces idées ne sont plus applicables, quels défis ou leçons du MTE devraient être adaptés pour répondre aux besoins actuels du projet ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
4	<p>Comment les recommandations du MTE ont-elles été mises en œuvre dans [pays/région] ? Et avec quels résultats ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : demander au sujet de développer les leçons apprises ou les bonnes pratiques liées aux changements dus aux recommandations du MTE.</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

Cohérence		Répondants
1	<p>Comment avez-vous coordonné votre travail avec les activités d'autres projets financés par l'OIT et l'UE dans [pays/région], y compris le projet SOLiD II ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur, personnel de SOLiD.
2	<p>Vous et vos collègues avez-vous pris des mesures pour coordonner et éviter les chevauchements entre les différentes équipes pays de l'OIT, les bureaux régionaux (ROAS et ROAF) et le siège de l'OIT impliqués dans SOLIFEM ? Pouvez-vous décrire comment cela s'est déroulé ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur, personnel de SOLiD.
3	<p>Avez-vous remarqué des chevauchements ou des duplications du travail de SOLIFEM, y compris avec le projet SOLiD II ? Avez-vous remarqué des synergies ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur, personnel de SOLiD.
4	<p>Pensez-vous que ce projet contribue au Programme et Budget (B&B) de l'OIT et aux Résultats du Programme par Pays (RPPs) ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, personnel de SOLiD.
5	<p>Pensez-vous que ce projet contribue aux priorités de l'UE dans le cadre de l'Agenda pour la Méditerranée, du GAP III et de l'agenda politique de l'UpM dans le cadre de la déclaration ministérielle sur l'emploi de 2022 ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

6	<p>Pensez-vous que ce projet contribue aux politiques nationales des pays cibles en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : si le sujet souligne des différences entre les pays, demandez-lui de développer.</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes
---	---	---

Efficacité		Répondants
1	<p>Toutes les activités et tous les résultats prévus dans SOLIFEM ont-ils été mis en œuvre dans [pays/région] ? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui a entravé la mise en œuvre ? Qu'est-ce qui a entravé la réalisation des objectifs de SOLIFEM (si certains n'ont pas été atteints) ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
2	<p>Pensez-vous qu'avec le soutien de SOLIFEM, des politiques nationales et un dialogue tripartite sont en place pour faciliter la transition des travailleurs vers l'économie formelle ? En particulier pour les femmes et les jeunes. Pourquoi/pourquoi pas ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : si certains constituants n'ont généralement pas été impliqués dans le dialogue, suivez pourquoi, s'il y a des différences entre les pays, demandez-leur de développer.</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
3	<p>Pensez-vous qu'avec le soutien de SOLIFEM, les systèmes de compétences des pays cibles ont aidé les femmes et les jeunes à mieux accéder à un travail formel ? Pourquoi/pourquoi pas ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
4	<p>Quels ont été les principaux facteurs de soutien pour atteindre les objectifs de SOLIFEM ? Quels ont été les principaux facteurs entravant ? Pourquoi ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
5	<p>Dans quelle mesure les préoccupations relatives à l'égalité des sexes ont-elles été prises en compte lors de la conception du projet ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
6	<p>Comment les organismes représentatifs des employeurs et des syndicats ont-ils été encouragés à participer aux activités ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
7	<p>Comment, le cas échéant, le dialogue social a-t-il été utilisé tout au long du projet ? Y a-t-il eu des difficultés à inclure le dialogue social et le tripartisme lors de la phase de conception et de mise en œuvre ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
8	<p>Dans quelle mesure la conception du projet inclut-elle la promotion des Normes Internationales du Travail ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
9	<p>La conception ou la mise en œuvre du projet a-t-elle identifié des problèmes environnementaux, et si oui, des solutions durables ont-elles été fournies ?</p>	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

10	Comment le projet a-t-il ajusté les activités du projet suite au MTE dans [pays/région] ? En particulier les activités sous le Résultat 2.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
11	Quels ont été les principaux facteurs de soutien pour ajuster le projet en ligne avec le MTE ? Quels ont été les principaux facteurs entravant ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

Efficience		Répondants
1	Globalement, le projet avait-il une bonne planification qui identifiait également les besoins en ressources humaines et financières, les obstacles à la mise en œuvre, et prenait en compte les différences de genre pour les besoins des bénéficiaires ? Si oui, dans quelle mesure la mise en œuvre a-t-elle pu suivre la planification ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
2	Pensez-vous que suffisamment de ressources temporelles étaient disponibles pour atteindre les objectifs du projet ? Y a-t-il eu des retards majeurs dans la mise en œuvre, et si oui, quels ont été les facteurs qui y ont contribué ? Ont-ils été surmontés, si oui, comment ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
3	Pensez-vous que suffisamment de ressources financières et humaines étaient disponibles pour atteindre les objectifs ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? Y avait-il une différence entre les pays ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
4	Pensez-vous que les ressources (temps, humaines et financières) ont été utilisées efficacement dans l'ensemble de la mise en œuvre ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
5	Avez-vous pu réaliser des économies sur certaines des activités ? Y a-t-il eu des activités qui ont coûté plus cher que prévu ? Décrivez les circonstances de ces activités !	Siège, personnel régional et national de l'OIT, donateurs
6	Comment les recommandations du MTE ont-elles été intégrées dans la planification et l'allocation des ressources du projet ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
7	Comment les parties prenantes du projet ont-elles pu fournir des contributions sur la planification et l'allocation des ressources du projet ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
8	Des ressources ont-elles été allouées pour augmenter la participation des femmes aux activités du projet ? Si oui, ont-elles été utilisées ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
9	Pensez-vous que les ressources de SOLIFEM pour le suivi et l'évaluation étaient suffisantes ? Le personnel concerné, y compris les coordinateurs	Siège, personnel régional et national de l'OIT, donateurs

	nationaux, possédait-il les capacités techniques requises pour fournir des données/apports de S&E ?	
10	Ces informations de suivi, de rapport et de gestion ont-elles été utilisées pour la prise de décision au niveau national/régional/coordination du siège ? Si non, pourquoi ? Suggestion pour des exemples.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
11	Dans quelle mesure les arrangements de gestion étaient-ils capables de soutenir la coordination entre les bureaux nationaux, régionaux et du siège de l'OIT et les parties prenantes, de résoudre les problèmes de mise en œuvre et de faciliter le flux des leçons apprises ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

Impact	Répondants	
1	Avez-vous vu ou pensez-vous qu'il y aura des améliorations dans la capacité des pays du projet à faciliter l'accès des travailleurs à l'emploi formel grâce au dialogue tripartite en raison du projet ? Si oui, pourquoi ou pourquoi pas ? Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
2	Avez-vous vu ou pensez-vous qu'il y aura des améliorations dans la capacité des travailleurs à accéder à un emploi formel grâce au développement et à la reconnaissance des compétences en raison du projet dans les pays du projet ? En particulier pour les femmes et les jeunes travailleurs. Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
3	Pensez-vous que la communication et la collaboration se sont améliorées entre les parties prenantes tripartites dans les pays du projet grâce au projet ? Peuvent-elles mieux s'engager dans le dialogue sur les questions d'emploi ? Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
4	Dans quelle mesure le projet a-t-il aidé à donner accès à un emploi formel à plus de femmes et de jeunes travailleurs dans les pays ? Pourquoi/pourquoi pas ? Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
5	Avez-vous constaté des effets inattendus du projet ? Si oui, quels facteurs auraient pu y contribuer ? Était-ce quelque chose qui avait été envisagé/connu lors de la conception, et l'équipe était-elle prête à atténuer ces effets ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
6	Quelles actions ont été entreprises pour traiter ces effets inattendus du projet ? Ces actions ont-elles réduit ou éliminé ces effets ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

7	Pensez-vous que le projet a contribué à l'égalité des sexes, au travail décent, à l'inclusivité et à la réduction des inégalités ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
Durabilité		Répondants
1	Dans quelle mesure pensez-vous que les constituants tripartites (travailleurs, employeurs et gouvernement) peuvent continuer à poursuivre le dialogue social pour promouvoir la formalisation ? Ont-ils suffisamment de propriété, de capacité et de ressources pour le faire ? Cela diffère-t-il selon le pays/région ? Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
2	Quelles mesures ont été prises pour garantir que les femmes en particulier aient suffisamment de propriété, de capacité et de ressources pour continuer à soutenir la réalisation du projet ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
3	Le projet a-t-il une stratégie de sortie ? Les parties prenantes ont-elles été impliquées dans sa conception ? Pensez-vous que les principales parties prenantes comprennent suffisamment la stratégie de sortie du projet et si elle prévoit un soutien suffisant pour combler les lacunes existantes ? Suivez si des différences ont été mentionnées dans les pays.	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.
4	Quels facteurs pensez-vous soutiendront ou compromettront la durabilité du projet ? Certaines des activités sont-elles plus vulnérables aux défis en matière de durabilité ?	Personnel de l'OIT au siège et spécialistes, donateur.

5.3 Questionnaire d'entretien au niveau national

Ce questionnaire sera utilisé pour le personnel de l'OIT au niveau national, ainsi que pour les constituants tripartites (travailleurs, employeurs, représentants du gouvernement) qui ont bénéficié des activités du projet. Ce questionnaire au niveau national sera adapté au contexte unique de chaque pays, en tenant compte des activités spécifiques du projet menées et du rôle particulier de chaque partie prenante.

Directives pour les experts nationaux : Les questions suivantes seront posées au personnel de l'OIT au niveau national, ainsi qu'aux constituants impliqués dans les activités du projet. Avant de commencer un entretien, veuillez vous présenter et présenter l'organisation (PPMI) pour laquelle vous recueillez ces données. Il est crucial de préciser que vous n'êtes pas employé par ou affilié à l'OIT et de vous assurer que le personnel de l'OIT n'est pas présent pendant l'entretien. Votre présence est uniquement pour mener un entretien anonyme, et le nom de l'interviewé ne sera utilisé dans aucune partie du rapport.

Avant de commencer l'enregistrement de l'entretien, veuillez confirmer que l'interviewé donne explicitement la permission d'être enregistré et assurez-vous d'avoir un ordinateur portable ou un carnet pour prendre des notes au cas où le répondant refuserait d'être enregistré.

De plus, rappelez-leur qu'ils peuvent demander à tout moment d'arrêter l'enregistrement s'ils se sentent mal à l'aise. Soulignez que les détails partagés lors de l'entretien seront accessibles uniquement à l'équipe d'évaluation responsable de cette évaluation, et qu'aucune note d'entretien ne sera diffusée en dehors de cette équipe, y compris à l'OIT.

Tableau 10 Questionnaire d'entretien au niveau national

INTRODUCTION		
Pourriez-vous vous présenter brièvement et indiquer depuis quand vous êtes impliqué dans SOLIFEM ? Quel était votre rôle dans le projet ?		
Pertinence		Répondants
1	<p>Quels changements majeurs ont eu lieu dans l'environnement du projet SOLIFEM depuis l'évaluation à mi-parcours (MTE) réalisée en février 2024 ? Les besoins des travailleurs et des employeurs ont-ils changé depuis la MTE dans [pays/région] ? Comment ces besoins ont-ils changé ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : Expliquez brièvement les recommandations et les bonnes pratiques identifiées dans la MTE qui étaient pertinentes pour le pays.</p>	Tous
2	<p>Ces changements dans [pays/région] affectent-ils l'utilité des recommandations et des bonnes pratiques du MTE pour [pays/région] ?</p> <p>Pensez-vous que les recommandations et les bonnes pratiques du MTE – listées ci-dessus – ont été affectées par ces changements ? Pourquoi, pourquoi pas ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>
3	<p>Quelles recommandations ou bonnes pratiques du MTE sont encore utiles pour les activités du projet SOLIFEM dans [pays/région] ? Si certaines de ces idées ne sont plus applicables, quels défis ou leçons du MTE devraient être adaptés pour répondre aux besoins actuels du projet ?</p>	Personnel national de l'OIT
4	<p>Comment les recommandations du MTE ont-elles été mises en œuvre dans [pays/région] ? Et avec quels résultats ?</p> <p>S'il y a eu des changements mis en œuvre en raison des recommandations du MTE dans les activités/approche du projet, en étiez-vous satisfait ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : demander au sujet de développer les leçons apprises ou les bonnes pratiques liées aux changements dus aux recommandations du MTE.</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>
Cohérence		Répondants
1	<p>Comment avez-vous coordonné votre travail avec les activités d'autres projets financés par l'OIT et l'UE dans [pays/région], y compris le projet SOLiD II ?</p>	Personnel national de l'OIT
2	<p>Vous et vos collègues avez-vous pris des mesures pour coordonner et éviter les chevauchements entre les différentes équipes pays de l'OIT, les bureaux régionaux (ROAS et ROAF) et le siège de l'OIT impliqués dans SOLIFEM ? Pouvez-vous décrire comment cela s'est déroulé ?</p>	Personnel national de l'OIT

3	<p>D'autres projets similaires sont-ils mis en œuvre dans votre pays ? Avez-vous interagi avec ces efforts pour éviter les duplications ? En particulier avec le projet SOLiD ?</p> <p>Avez-vous remarqué une duplication des activités du projet SOLIFEM avec le travail d'autres programmes de développement ? Y avait-il des synergies ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>
4	<p>Pensez-vous que ce projet contribue au Programme et Budget (B&B) de l'OIT et aux Résultats du Programme par Pays (RPPs) ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
5	<p>Pensez-vous que ce projet contribue aux politiques nationales des pays cibles en matière d'emploi, de genre et de formalisation ?</p> <p>Dans quelle mesure pensez-vous que le projet a contribué aux politiques nationales en matière d'emploi, de genre et de formalisation ? Pensez-vous qu'il y avait un alignement entre les stratégies nationales et le projet de l'OIT ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Représentants du gouvernement</p>

Efficacité		Répondants
1	<p>Toutes les activités et tous les résultats prévus dans SOLIFEM ont-ils été mis en œuvre dans [pays/région] ? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui a entravé la mise en œuvre ? Qu'est-ce qui a entravé la réalisation des objectifs de SOLIFEM (si certains n'ont pas été atteints) ?</p> <p>L'intervieweur recevra la liste des résultats et des objectifs pour pouvoir s'enquérir des résultats et des objectifs spécifiques.</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
2	<p>Pensez-vous qu'avec le soutien de SOLIFEM, des politiques nationales et un dialogue tripartite sont en place pour faciliter la transition des travailleurs vers l'économie formelle ? En particulier pour les femmes et les jeunes. Pourquoi/pourquoi pas ?</p> <p>Suggestion pour l'intervieweur : si certains constituants n'ont pas été impliqués dans le dialogue, suivez pourquoi.</p>	<p>Tous</p>
3	<p>Pensez-vous qu'avec le soutien de SOLIFEM, le système de compétences de [pays/région] aide les femmes et les jeunes à mieux accéder à un travail formel ? Pourquoi/pourquoi pas ?</p>	<p>Tous</p>
4	<p>Quels ont été les principaux facteurs de soutien pour atteindre les objectifs de SOLIFEM ? Quels ont été les principaux facteurs entravant ? Pourquoi ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
5	<p>Dans quelle mesure les préoccupations relatives à l'égalité des sexes ont-elles été prises en compte lors de la conception du projet ?</p> <p>Pensez-vous que les besoins des participantes ont été dûment pris en compte dans les activités du projet ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>

6	<p>Comment les organismes représentatifs des employeurs et des syndicats ont-ils été encouragés à participer aux activités ? Y a-t-il eu des obstacles à les impliquer, et comment les avez-vous surmontés ?</p> <p>Y avait-il suffisamment d'incitations pour que vous participiez activement aux activités du projet ? Si oui (ou non), quelles étaient-elles, ou qu'auriez-vous aimé qu'elles soient ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>
7	<p>Comment, le cas échéant, le dialogue social a-t-il été utilisé tout au long du projet ? Y a-t-il eu des difficultés à inclure le dialogue social et le tripartisme lors de la phase de conception et de mise en œuvre ?</p> <p>Comment avez-vous été encouragé à appliquer les pratiques de dialogue social ? Ces incitations/encouragements étaient-ils adaptés pour vous et votre organisation (sinon, pourquoi) ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p> <p>Constituants</p>
8	<p>Dans quelle mesure la conception du projet inclut-elle la promotion des Normes Internationales du Travail ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
9	<p>La conception ou la mise en œuvre du projet a-t-elle identifié des problèmes environnementaux, et si oui, des solutions durables ont-elles été fournies ? De même, le projet a-t-il pris des mesures pour engager les personnes handicapées ? Comment ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
10	<p>Comment le projet a-t-il ajusté les activités du projet suite au MTE dans [pays/région] ? En particulier les activités sous le Résultat 2.</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
11	<p>Quels ont été les principaux facteurs de soutien pour ajuster le projet en ligne avec le MTE ? Quels ont été les principaux facteurs entravant ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>

Efficience		Répondants
1	<p>Le projet avait-il une bonne planification dans [pays/région] qui identifiait également les besoins en ressources humaines et financières, les obstacles à la mise en œuvre, et prenait en compte les différences de genre pour les besoins des bénéficiaires ? Si oui, dans quelle mesure la mise en œuvre a-t-elle pu suivre la planification ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
2	<p>Pensez-vous que suffisamment de ressources temporelles étaient disponibles pour atteindre les objectifs du projet dans [pays/région] ? Y a-t-il eu des retards majeurs dans la mise en œuvre, et si oui, quels ont été les facteurs qui y ont contribué ? Ont-ils été surmontés, si oui, comment ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>
3	<p>Pensez-vous que suffisamment de ressources financières et humaines étaient disponibles pour atteindre les objectifs dans [pays/région] ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?</p>	<p>Personnel national de l'OIT</p>

	Pensez-vous que l'expertise technique du personnel national était adaptée pour promouvoir les objectifs dans [pays/région] ?	Constituants
4	Pensez-vous que les ressources (temps, humaines et financières) ont été utilisées efficacement dans la mise en œuvre dans [pays/région] ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait plus efficacement ?	Personnel national de l'OIT
5	Avez-vous pu réaliser des économies sur certaines des activités mises en œuvre dans [pays/région] ? Y a-t-il eu des activités qui ont coûté plus cher que prévu ? Veuillez décrire les circonstances de ces activités. Avez-vous pu fournir à l'OIT des suggestions sur des activités permettant de réaliser des économies, et si oui, vos conseils ont-ils été mis en œuvre ? Veuillez décrire les circonstances.	Personnel national de l'OIT Constituants
6	Comment les recommandations du MTE ont-elles été intégrées dans la planification et l'allocation des ressources du projet ?	Personnel national de l'OIT
7	Comment les recommandations du MTE ont-elles été intégrées dans la planification et l'allocation des ressources du projet ? Avez-vous pu fournir des contributions sur la planification et l'allocation des ressources du projet ? Si oui, vos contributions ont-elles été prises en compte ?	Personnel national de l'OIT Constituants
8	Des ressources ont-elles été allouées pour augmenter la participation des femmes aux activités du projet ? Si oui, comment ont-elles été utilisées ? Avez-vous remarqué des efforts supplémentaires de la part de l'OIT pour augmenter les ressources visant à engager les femmes (également aux hommes) dans les activités du projet ?	Personnel national de l'OIT Constituants
9	Pensez-vous que les ressources de SOLIFEM pour le suivi et l'évaluation étaient suffisantes dans [pays/région] ? Vous manquait-il quelque chose pour fournir des données ou des mises à jour de S&E ?	Personnel national de l'OIT
10	Ces informations de suivi, de rapport et de gestion ont-elles été utilisées pour la prise de décision au niveau national/régional/coordination du siège ? Si non, pourquoi ? Suggestion pour des exemples.	Personnel national de l'OIT
11	Dans quelle mesure les arrangements de gestion étaient-ils capables de soutenir la coordination entre les bureaux nationaux, régionaux et du siège de l'OIT et les parties prenantes, de résoudre les problèmes de mise en œuvre et de faciliter le flux des leçons apprises ?	Personnel national de l'OIT

12	Avez-vous reçu le soutien technique et administratif nécessaire du siège de l'OIT et des spécialistes sur la manière de coordonner et de mettre en œuvre les activités du projet dans [pays/région] ? <i>Suggestion pour savoir si le soutien était opportun et utile.</i>	Personnel national de l'OIT
----	--	-----------------------------

Impact		Répondants
1	Avez-vous vu ou pensez-vous qu'il y aura des améliorations dans la capacité de [pays/région] à faciliter l'accès des travailleurs à l'emploi formel grâce au dialogue tripartite en raison du projet ? Si oui, pourquoi ou pourquoi pas ?	Tous
2	Avez-vous constaté ou pensez-vous qu'il y aura des améliorations dans la capacité des travailleurs de [pays/région] à accéder à un emploi formel grâce au développement et à la reconnaissance des compétences en raison du projet ? En particulier pour les femmes et les jeunes travailleurs.	Tous
3	Pensez-vous que la communication et la collaboration se sont améliorées entre les parties prenantes tripartites dans [pays/région] grâce au projet ? Peuvent-elles mieux s'engager dans le dialogue sur les questions d'emploi ? Pensez-vous que vous avez plus de capacité à communiquer et à collaborer avec d'autres parties prenantes tripartites dans [pays/région] grâce au projet, en particulier sur les questions d'emploi ? Pourquoi, pourquoi pas ?	Personnel national de l'OIT Constituants
4	Dans quelle mesure le projet a-t-il aidé à donner accès à un emploi formel à plus de femmes et de jeunes travailleurs dans [pays/région] ? Pourquoi/pourquoi pas ?	Tous
5	Avez-vous constaté des effets inattendus du projet ? Si oui, quels facteurs auraient pu y contribuer ? Était-ce quelque chose que l'OIT avait envisagé lors de la conception et était prêt à atténuer ? Avez-vous constaté des effets inattendus du projet ? Si oui, quels facteurs auraient pu y contribuer ?	Personnel national de l'OIT Constituants
6	Quelles actions ont été entreprises pour traiter ces effets inattendus du projet ? Ces actions ont-elles réduit ou éliminé ces effets ?	Personnel national de l'OIT
7	Pensez-vous que le projet a contribué de manière plus générale à l'égalité des sexes, au travail décent, à l'inclusivité et à la réduction des inégalités ? Pourquoi ou pourquoi pas ?	Tous

Durabilité		Répondants
1	Dans quelle mesure pensez-vous que les constituants tripartites (travailleurs, employeurs et gouvernement) peuvent continuer à poursuivre le dialogue social pour promouvoir la formalisation ? Ont-ils suffisamment de propriété, de capacité et de ressources pour le faire ? Cela diffère-t-il selon le pays/région ?	Personnel national de l'OIT

	Pensez-vous que vous pouvez continuer à poursuivre le dialogue social pour promouvoir la formalisation dans [pays/région] ? Avez-vous la capacité et les ressources pour le faire ?	Constituants
2	Quelles mesures ont été prises pour garantir que les femmes en particulier aient suffisamment de propriété, de capacité et de ressources pour continuer à soutenir la réalisation du projet ? Pensez-vous que des mesures ont été prises pour garantir que les femmes en particulier aient suffisamment de propriété, de capacité et de ressources pour continuer à soutenir la réalisation du projet ?	Personnel national de l'OIT Constituants
3	Le projet a-t-il une stratégie de sortie ? Les parties prenantes ont-elles été impliquées dans sa conception ? Pensez-vous que les principales parties prenantes comprennent suffisamment la stratégie de sortie du projet et si elle prévoit un soutien suffisant pour combler les lacunes existantes ?	Personnel national de l'OIT
4	Quels facteurs pensez-vous soutiendront ou compromettront la durabilité du projet ? Certaines des activités sont-elles plus vulnérables aux défis en matière de durabilité ?	Tous

5.4 Questionnaires pour DGF par pays

Tableau 10 Questionnaire de groupe de discussion auprès des instances représentatives des travailleurs en Algérie

Donnez un aperçu de la composition du groupe de discussion en termes de genre, des organisations qu'il représente et de ses secteurs.	
Question principale posée par l'intervieweur	Sujets à discuter lors du DGF
<i>1. Dans cette première partie de cette discussion de groupe, nous aimerions savoir comment vous vous êtes impliqué dans ces activités de projet avec l'OIT en Algérie.</i>	
À quelles formations organisées par l'UGTA avez-vous participé ?	Sujets : <ul style="list-style-type: none"> • Droits syndicaux (mai 2024) • Dialogue social et gestion et résolution des conflits (juillet 2024) • Sécurité sociale (septembre 2024) • Rôle d'un syndicaliste de l'UGTA administrateur des caisses d'assurances (octobre 2024)
Que saviez-vous de la formalisation avant de participer à ces activités ? Quel a été l'impact du travail informel sur vous et les travailleurs de votre secteur ? Et sur les femmes membres de l'UGTA ?	Sujets : <ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, quelles sont les principales différences entre le travail formel et le travail informel ? • Pourquoi, selon vous, les gens travaillent-ils de manière informelle dans votre secteur ? • Avez-vous essayé de devenir salarié(e) formel(le) avant de rejoindre l'UGTA ? • Quels étaient les défis auxquels les travailleurs de votre secteur étaient confrontés auparavant, le cas échéant, lorsque vous souhaitiez obtenir un contrat ? Ces défis étaient-ils spécifiques à votre secteur ? Connaissez-vous des défis auxquels les femmes sont particulièrement confrontées ?

<p>Qu'est-ce qui vous a amené, vous et votre organisation, à vous intéresser à la formalisation de l'emploi et plus particulièrement à ces activités ?</p>	<p>Sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous découvert ces activités ? • Pensez-vous que de nombreuses personnes de votre secteur sont intéressées par un contrat formel ? • Avez-vous déjà entendu parler de l'OIT en Algérie ?
<p><i>2. Nous aimerions maintenant connaître votre expérience avec ces formations sur les droits des travailleurs et des syndicats en Algérie.</i></p>	
<p>Les ateliers correspondaient-ils à vos besoins et à vos objectifs en tant que représentant syndical ?</p>	<p>Guidez la discussion pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous d'accord avec les principes des ateliers ? • L'atelier a-t-il modifié votre vision de la formalisation ? De quelle manière ? • Pensez-vous que les ateliers ont décrit ou abordé avec précision les défis auxquels sont confrontés les travailleurs informels dans votre secteur en Algérie ? • Pensez-vous qu'ils ont décrit avec précision les défis rencontrés par les femmes travaillant dans le secteur informel ? • Manquait-il quelque chose à l'approche des ateliers ? <p>Sujets abordés lors des ateliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les droits du travail et les droits syndicaux en Algérie, la liberté d'association et le cadre juridique qui les régit. • La gestion des conflits dans les relations de travail, les négociations collectives sur les droits du travail et les outils connexes. • Le rôle du dialogue social dans la lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'emploi informel. • Le système de sécurité sociale algérien et son cadre juridique et administratif.
<p>Comment les ateliers ont-ils été mis en œuvre ?</p>	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La durée et le niveau de détail des ateliers étaient-ils adéquats ? Avez-vous pu les suivre dans leur intégralité ? Étaient-ils organisés à un moment opportun ? • Les intervenants étaient-ils captivants ? • Était-il possible de poser des questions et d'échanger sur les sujets ensemble ? • Les ateliers ont-ils répondu aux besoins des femmes et des aidants en termes de calendrier et de locaux choisis ? • Avez-vous des remarques spécifiques sur la mise en œuvre de l'atelier ?
<p><i>3. Nous aimerions maintenant en savoir plus sur la manière dont ces ateliers ont affecté votre organisation à long terme.</i></p>	
<p>De manière générale, pensez-vous que les formations vous ont apporté, à vous et à votre organisation, les connaissances et les capacités nécessaires pour réduire les obstacles à l'emploi formel en Algérie ? Par exemple ?</p>	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous tenté d'améliorer l'accès des membres de l'UGTA à la sécurité sociale grâce aux formations ? Cela a-t-il été un succès ? Pourquoi ? • Avez-vous l'impression d'avoir acquis une meilleure connaissance des droits syndicaux et de la liberté syndicale en Algérie ? • Avez-vous reçu suffisamment de soutien et d'informations pour vous lancer dans les négociations collectives sur les droits du travail et la gestion des conflits sur votre lieu de travail et au sein de l'UGTA ? Avez-vous rencontré des difficultés imprévues ? • Avez-vous promu l'emploi formel, les droits syndicaux et l'accès à la sécurité sociale auprès de vos collègues et des membres de l'UGTA ? Si oui, ont-ils également tenté de faire valoir ces droits ?
<p>De quel type de soutien, le cas échéant, auriez-vous besoin pour continuer à sensibiliser sur l'accès à l'emploi formel et</p>	<p>Sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier • Renforcement des capacités

à la sécurité sociale en Algérie ?	
Avez-vous participé à d'autres projets/activités/initiatives liés à la formalisation et au dialogue social en Algérie ?	Guidez la conversation pour comprendre : Si oui, lesquels ? En quoi étaient-ils différents de cet atelier ?
Avez-vous d'autres remarques par rapport aux formations ?	

Tableau 11 Questionnaire de groupe de discussion avec les bénéficiaires de la formation FYB en Égypte et au Liban

Donnez un aperçu de la composition des groupes de discussion en termes de genre, des organisations qu'ils représentent et de leurs secteurs :	
Question principale posée par l'intervieweur	Sujets à discuter lors du DGF
<i>Dans cette première partie de cette discussion de groupe, nous aimerions savoir comment vous vous êtes impliqué dans les activités de ce projet avec l'OIT en Égypte.</i>	
Quel type de soutien avez-vous reçu de l'OIT pour vous accompagner dans la formalisation de votre entreprise ? À quelle fréquence et/ou pendant combien de temps avez-vous bénéficié de ce soutien (formation ponctuelle ou activités multiples) ?	
Comment avez-vous eu connaissance de ce soutien ?	Guidez la conversation pour comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • Comment ont-ils découvert l'activité ? • Pourquoi y ont-ils participé ? • Savent-ils à quoi servaient les activités ?
Qu'est-ce qui vous a poussé à rechercher/accepter ce type de soutien ? Quelle était votre expérience en matière de formalisation d'entreprise ?	Guidez la conversation pour comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • Connaissent-ils les droits et les avantages de la formalisation d'une entreprise ? • Ont-ils déjà essayé de formaliser leur entreprise et/ou rencontré des difficultés ? • Avaient-ils des avis positifs ou négatifs sur la formalisation avant l'accompagnement (par exemple, la formalisation est-elle coûteuse ou trop complexe ?) ? • Connaissent-ils des difficultés spécifiques à la formalisation d'une entreprise ? • Connaissent-ils les difficultés spécifiques auxquelles sont confrontées les femmes chefs d'entreprise ?
<i>2. Nous aimerions connaître votre expérience avec les manuels FYB et/ou les formations connectées.</i>	
Dans quelle mesure la formation a-t-elle été adaptée à vos besoins et à vos objectifs ?	Guidez la conversation pour comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • La formation/le manuel FYB mentionnait-il les enjeux et les défis importants pour elles en tant que cheffe d'entreprise/femme entrepreneure ? • La formation/le manuel était-il adapté à leurs besoins ? • L'a-t-il aidé à surmonter les difficultés liées à la formalisation ? • Quelles parties étaient les plus pertinentes ou intéressantes ? • Quelles parties étaient les moins pertinentes ou intéressantes ? • Ont-elles formalisé leur entreprise après la formation/après avoir entendu parler du manuel FYB ?
Comment avez-vous apprécié la mise en œuvre de la formation ?	Guidez la conversation pour comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • La durée et le niveau de détail de la formation étaient-ils adéquats ? • Le formateur était-il qualifié ? • Des activités de suivi ont-elles été organisées ? • La formation a-t-elle répondu aux besoins des femmes et des aidants ?

<i>3. Nous aimerions en savoir plus sur la manière dont la formation/le manuel a affecté votre entreprise à long terme (si vous avez suivi la formation/reçu le manuel il y a plus de quelques mois).</i>	
La formation/le manuel a-t-il été bénéfique pour votre réussite économique à long ou à court terme ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre et demandez des exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnent-ils toujours de manière formelle ? Leur entreprise a-t-elle connu une croissance depuis sa formalisation ? • Comment la formation a-t-elle contribué à la réussite de leur entreprise, le cas échéant ? Ont-ils acquis des compétences utiles ? • La formalisation de leur entreprise a-t-elle présenté des avantages ou des difficultés ? Souhaitent-ils maintenir leur activité formelle ? • Rencontrent-ils des difficultés pour maintenir leur activité formelle ? En particulier pour les femmes.
Avez-vous d'autres remarques ?	

Tableau 12 Questionnaire de groupe de discussion avec des représentants syndicaux au Caire, en Égypte

Donnez un aperçu de la composition des groupes de discussion en termes de genre, des organisations qu'ils représentent et de leurs secteurs :	
Question principale posée par l'intervieweur	Sujets à discuter lors du DGF
<i>1. Dans cette première partie de cette discussion de groupe, nous aimerions savoir comment vous vous êtes impliqué dans ces activités de projet avec l'OIT en Égypte.</i>	
À quelles formations avez-vous participé ?	<p>Sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités et échange d'expériences pour les syndicats • Extension de la protection sociale aux travailleurs informels • Dialogue social pour la formalisation • Formation de formateurs pour les syndicats
Que saviez-vous de la formalisation avant de participer à ces activités ? Quel impact le travail informel a-t-il eu sur vous et sur les travailleurs informels de votre secteur ? En particulier sur les femmes.	<p>Sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, quelles sont les principales différences entre le travail formel et le travail informel ? • Pourquoi, selon vous, les gens travaillent-ils de manière informelle dans votre secteur ? • Des travailleurs de votre secteur ont-ils déjà tenté de devenir des employés formels ? • Quels étaient les défis rencontrés par les travailleurs de votre secteur, le cas échéant, lorsqu'ils souhaitaient obtenir un contrat ? Ces défis étaient-ils spécifiques à votre secteur ? Connaissez-vous des défis auxquels les femmes sont particulièrement confrontées ?
Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la formalisation de l'emploi et plus particulièrement à ces activités ?	<p>Sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous entendu parler des activités ? • Pensez-vous que de nombreuses personnes de votre secteur sont intéressées par un contrat formel ? • Avez-vous déjà entendu parler de l'OIT en Égypte ?
<i>2. Nous aimerions maintenant connaître votre expérience avec ces ateliers de sensibilisation sur les droits des travailleurs et des syndicats en Égypte.</i>	
Les ateliers correspondaient-ils à vos besoins et objectifs en tant que représentant syndical des travailleurs du secteur informel ?	<p>Guidez la discussion pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étiez-vous d'accord avec les principes des ateliers ? • Les ateliers ont-ils changé votre vision de la formalisation ? De quelle manière ? • Pensez-vous que les ateliers ont décrit ou abordé avec précision les défis auxquels sont confrontés les travailleurs informels dans votre secteur ? • Pensez-vous qu'ils ont décrit avec précision les défis rencontrés par les femmes travaillant dans le secteur informel ? • Manquait-il quelque chose à l'approche des ateliers ?
Comment les ateliers ont-ils été mis en œuvre ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La durée et le niveau de détail de la séance étaient-ils adéquats ? Avez-vous pu la suivre dans son intégralité ? Était-elle organisée à un moment opportun ? • Les intervenants étaient-ils captivants ? • Était-il possible de poser des questions et d'échanger sur les sujets ensemble ?

	<ul style="list-style-type: none"> • L'atelier a-t-il répondu aux besoins des femmes et des aidants en termes de calendrier et de locaux choisis ? • Avez-vous des remarques spécifiques sur la mise en œuvre de l'atelier ?
<i>3. Nous aimerions maintenant en savoir plus sur la manière dont les ateliers vous ont affecté, ainsi que vos conditions de travail, à long terme.</i>	
En général, pensez-vous que les ateliers et les formations vous ont donné, à vous et à votre organisation, les connaissances et la capacité de réduire les obstacles à l'emploi formel en Égypte ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous reçu suffisamment de soutien et d'informations pour commencer à sensibiliser les travailleurs de votre secteur aux avantages de l'emploi formel ? Avez-vous rencontré des difficultés imprévues ? • Avez-vous constaté une évolution du nombre de vos adhérents syndicaux suite à ces ateliers ? • Les travailleurs de votre secteur ont-ils tenté d'obtenir un emploi formel grâce aux formations ? Cela a-t-il été un succès ? Pourquoi ? • Si les travailleurs de votre secteur ont obtenu un emploi formel, cela a-t-il été durable ? Quels sont, selon eux, les avantages les plus importants de l'emploi formel dans leur vie ? • Si les travailleurs de votre secteur n'ont pas cherché à obtenir un emploi formel, quelles en ont été les raisons ? Auraient-ils besoin d'un soutien qui leur manquait pour tenter leur chance ?
Avez-vous participé à d'autres projets/activités/initiatives liés à la formalisation et au dialogue social en Égypte ?	Guidez la conversation pour comprendre : Si oui, lesquels ? En quoi étaient-ils différents de cet atelier ?
Avez-vous d'autres remarques à ajouter ?	

Tableau 13 Questionnaire d'entretien de groupe en ligne avec la formation Démarrer et améliorer votre entreprise (SIYB) des participants formateurs du TPO

Donnez un aperçu de la composition des groupes de discussion en termes de genre, des organisations qu'ils représentent et de leurs secteurs :	
Question principale posée par l'intervieweur	Sujets à discuter lors du DGF
<i>Dans cette première partie de cette discussion de groupe, nous aimerions savoir comment vous vous êtes impliqué dans cette formation de formateur auprès de l'OIT dans le TPO</i>	
Qu'est-ce qui rend le travail indépendant plus attrayant pour certaines personnes que le travail salarié ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels groupes de personnes pourraient préférer le travail indépendant au travail salarié ? • Quelles opportunités imaginez-vous que le travail indépendant offrirait ?
À votre avis, à quels types de défis les gens sont-ils confrontés lorsqu'ils créent une entreprise ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les défis potentiels : financement de démarrage, connaissances en affaires, connaissances en réglementation, soutien de la famille et des pairs, absence d'idée d'entreprise, etc. • Du point de vue des femmes, existe-t-il des défis spécifiques auxquels les femmes sont confrontées pour maintenir leur entreprise ?
Qu'est-ce qui vous a décidé à participer à la formation des formateurs SIYB ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ont-ils eu connaissance des activités ? • Pourquoi ont-ils participé ? • Savent-ils l'objectif des activités ? • Avez-vous déjà travaillé avec l'OIT ?
<i>2. Nous aimerions connaître votre expérience avec la formation de formateurs SIYB à laquelle vous avez participé.</i>	
Pensez-vous que le contenu et l'approche de la formation correspondent aux principaux besoins et défis des personnes	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formation/le manuel était-il adapté aux besoins professionnels des participants ?

qui créent une entreprise dans le TPO ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles parties étaient les plus pertinentes ou intéressantes ? • Quelles parties étaient les moins pertinentes ou intéressantes ? • La formation incluait-elle des considérations sexistes, par exemple en matière de calendrier et de garde d'enfants ? • Avez-vous pu influencer le contenu de la formation en fonction de vos idées et de votre expérience ?
Comment s'est déroulée la formation des formateurs SIYB ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des connaissances préalables sur le développement d'entreprise ? Avez-vous appris quelque chose de nouveau ? • La durée et le niveau de détail de la session étaient-ils adéquats ? Avez-vous pu la suivre intégralement ? Était-elle organisée à un moment opportun ? • Les intervenants étaient-ils captivants ? • La formation a-t-elle répondu aux besoins des femmes et des aidants en termes de calendrier et de locaux choisis ? • Avez-vous des remarques spécifiques sur la mise en œuvre de la formation ?
Avez-vous remarqué d'autres organisations proposant les mêmes types de formations ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre et demandez des exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce travail de l'OIT recoupe-t-il d'autres initiatives ? • Ou est-il unique ?
<i>3. Nous aimerions en savoir plus sur la façon dont la formation/le manuel vous a affecté à long terme.</i>	
Vous sentez-vous suffisamment préparé pour déployer les formations seul ou dans vos groupes ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre et demandez des exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression de manquer de connaissances ou de compétences ? Si oui, lesquelles ?
Avez-vous l'impression qu'il vous manque des connaissances ou des compétences ? Si oui, lesquelles ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre et demandez des exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y avait-il des éléments manquants dans la formation qui, selon vous, auraient été pertinents ?
Y a-t-il quelque chose que vous n'avez pas aimé dans la formation ou quelque chose que l'OIT pourrait améliorer ?	
Avez-vous d'autres remarques concernant la création et le maintien d'entreprise et la formation SIYB, que vous n'avez pas souhaité exprimer devant les autres participants ?	

Tableau 14 Questionnaire d'entretien de groupe en ligne avec les participants aux ateliers de sensibilisation à la syndicalisation dans le TPO

Donnez un aperçu de la composition des groupes de discussion en termes de genre, des organisations qu'ils représentent et de leurs secteurs :	
Question principale posée par l'intervieweur	Sujets à discuter lors du DGF
<i>Dans cette première partie de cette discussion de groupe, nous aimerions savoir comment vous avez été impliqué dans cette formation avec l'OIT dans le TPO.</i>	
avant cet atelier de l'OIT, connaissiez-vous les différences entre l'emploi informel et l'emploi formel ? Quelles sont, selon vous, les principales différences ?	Si les gens ne sont pas conscients à ce stade, veuillez expliquer la différence entre l'emploi informel et l'emploi formel.
A votre avis, quelles sont les principales raisons pour lesquelles les personnes travaillant dans le secteur du vêtement et du textile, ou dans les secteurs de la	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont, selon vous, les avantages du travail informel ? • Pensez-vous que cela soit spécifique au genre ? Les femmes sont-elles plus nombreuses que les hommes à travailler de manière informelle ?

maternelle et de la crèche, travaillent de manière informelle dans les territoires palestiniens occupés ?	
Pensez-vous que de nombreuses personnes dans votre secteur sont intéressées par un travail sous contrat formel ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à l'embauche de personnes comme vous ? • Ces obstacles sont-ils spécifiques à votre travail ou s'appliquent-ils plus largement au TPO ?
Qu'est-ce qui vous a décidé à participer à l'atelier de l'OIT ? Aviez-vous déjà entendu parler de l'OIT ? Avez-vous vu des promotions ou des invitations de l'OIT concernant cet atelier ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ont-ils eu connaissance des activités ? • Pourquoi y ont-ils participé ? • Savent-ils quel était l'objectif des activités ?
<i>2. Nous aimerions connaître votre expérience avec cet atelier sur la syndicalisation</i>	
Les ateliers correspondaient-ils à vos besoins et à vos objectifs ?	<p>Guidez la discussion pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étiez-vous d'accord avec les principes des ateliers ? • Les ateliers ont-ils modifié votre vision de la reconnaissance des acquis et des compétences ? De quelle manière ? • Pensez-vous que les ateliers ont décrit ou abordé avec précision les défis auxquels sont confrontés les travailleurs informels dans votre secteur ? • Pensez-vous qu'ils ont décrit avec précision les défis rencontrés par les femmes travaillant dans le secteur informel ? • Manquait-il quelque chose à l'approche des ateliers ?
Comment les ateliers ont-ils été mis en œuvre ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vous souvenez-vous des parties de la formation qui vous ont le plus intéressée ou qui vous ont le plus marquée ? • La durée et le niveau de détail de la session étaient-ils adéquats ? Avez-vous pu la suivre intégralement ? Était-elle organisée à un moment opportun ? • Les intervenants étaient-ils captivants ? • Était-il possible de poser des questions et d'échanger sur les sujets ensemble ? • L'atelier a-t-il répondu aux besoins des femmes et des aidants en termes de calendrier et de locaux choisis ? • Avez-vous des remarques spécifiques concernant la mise en œuvre de l'atelier ?
<i>3. Nous aimerions en savoir plus sur la façon dont l'atelier a affecté votre perception de la syndicalisation.</i>	
Comment l'atelier a-t-il influencé vos réflexions ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'atelier a-t-il changé votre perception de la syndicalisation ? • Avez-vous découvert les avantages potentiels de l'emploi formel ?
Avez-vous pris des mesures pour changer votre statut d'emploi après l'atelier ?	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi, pourquoi pas ? Qu'avez-vous fait ? • Pensez-vous que les avantages et les idées partagés lors de l'atelier reflètent les défis spécifiques auxquels sont confrontées les femmes ?
<i>Si quelqu'un a essayé d'obtenir un emploi formel mais n'a pas réussi : Quels facteurs vous ont empêché d'obtenir un emploi formel ?</i>	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quel soutien supplémentaire avez-vous besoin ?
Avez-vous fait la promotion des avantages des employés formels auprès de vos	<p>Guidez la conversation pour comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ont-ils réagi ?

collègues, amis ou membres de votre famille ?	• L'un d'entre eux a-t-il décidé de changer de statut professionnel ?
Avez-vous d'autres remarques sur l'atelier de l'OIT auquel vous avez participé ?	

Annexe 6. Bibliographie

Lignes directrices pour l'évaluation

- GNUE (2017), Normes et standards pour l'évaluation
- GNUE (2014), Lignes directrices pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les évaluations
- GNUE (2020), Lignes directrices éthiques pour l'évaluation
- OIT (2023), Note d'orientation complémentaire : Intégrer l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation de l'OIT.
- OIT (2024), Lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. Y compris :
 - Liste de contrôle 4.2 : Préparation du rapport d'évaluation.
 - Liste de contrôle 4.3 : Méthodes de collecte des données.
 - Liste de contrôle 4.4 : Préparation du résumé du rapport d'évaluation.
 - Liste de contrôle 4.8 : Rédaction du rapport de démarrage. Disponible ici
 - Liste de contrôle 4.9 : Évaluation de la qualité d'un rapport d'évaluation.

Documentation du projet

- TdR (2024), Évaluation indépendante finale du projet SOLIFEM, TdR
- Documentation du projet SOLIFEM
- Rapport de démarrage du 1er mars au 18 décembre 2021. Projet OIT : SOLIFEM (2021).
- Évaluation à mi-parcours (MTE) du projet SOLIFEM (2024).
- Document de projet de coopération au développement (PRODOC) SOLIFEM 2020.
- Premier rapport technique annuel de progrès de SOLIFEM – mars 2021 à février 2022
- Deuxième rapport technique annuel de progrès de SOLIFEM – mars 2022 à février 2023
- Troisième rapport technique annuel de progrès de SOLIFEM – mars 2023 à février 2024
- Rapports mensuels flash de SOLIFEM. Disponibles de février 2024 à septembre 2024
- OIT et CREAD (2024), Diagnostic de l'économie informelle en Algérie. Synthèse du rapport final. (En français)
- Code Economic & Financial Consulting (2023). Étude diagnostique de l'économie informelle en Égypte, axée sur les secteurs de l'agriculture, de l'ingénierie, de l'agroalimentaire, du prêt-à-porter et des transports.
- OIT (2024). Analyse diagnostique de l'informalité dans l'agriculture, l'agroalimentaire et la construction. Disponible ici.
- OIT (2023). Identification des compétences nécessaires à la transition vers la formalité dans le secteur agroalimentaire libanais, axée sur la production laitière et les boissons non alcoolisées. Disponible ici.
- (OIT 2024). Étude diagnostique de l'économie informelle dans les territoires palestiniens occupés. Secteurs de l'habillement et du textile, et des crèches et jardins d'enfants. Disponible ici.
- OIT (s.d.). Formaliser votre entreprise en [pays], Manuel générique de l'apprenant.
- OIT et FEI (2024). Orientations pour tirer parti des voies de durabilité pour accélérer la formalisation : Le rôle des entreprises dans la réduction de l'informalité en Égypte. OIT et ALI (2024). Transformer votre entreprise en entreprise formelle au Liban, Manuel de l'apprenant. Liban (en arabe)
- OIT, FENASOL et CGTL (s.d.). Guide pour les travailleurs et employés de l'économie informelle.
- OIT et CGEA (2023). Rapport final : Principales orientations stratégiques du plan d'action de la CGEA pour la prestation de services adaptés aux profils des unités économiques informelles. (en français)
- OIT et CGEA (2023). Étude sur la sous-traitance et la formalisation des entreprises du secteur privé dans le secteur de la construction et des infrastructures publiques en Algérie. (en français).
- Projet SOLIFEM (2024). Étude cartographique : Évaluation de la valeur et de la reconnaissance des qualifications comme moteur de la transition vers la formalité dans la région MENA.
- OIT (2024). Étude cartographiant les compétences, les mécanismes de formation et les écarts d'employabilité des travailleurs de l'économie informelle en Algérie. (en français). Unité de plaidoyer politique (2024). Cartographie des compétences en Égypte. Recherche d'opportunités et analyse de la cartographie des compétences.

- Rapport d'activité (mai 2024). Reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) en Algérie : renforcement du cadre juridique et révision du processus d'élaboration des référentiels. Alger.
- Ordre du jour et liste des participants de l'atelier (août 2024). Atelier d'identification des professions de l'économie informelle et d'élaboration de leurs référentiels de validation. Alger.
- État des recettes et des dépenses de la convention ENI/2020/419-310 pour la période du 1er mars 2021 au 28 février 2024 (en euros)

Contexte

- Commission européenne. (2021). Communication conjointe au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Un partenariat renouvelé avec le voisinage méridional – Un nouvel agenda pour la Méditerranée. Disponible ici.
- Gouvernement algérien. (2022, avril). Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la République. Disponible ici.
- Gouvernement égyptien. (2023). Agenda national de développement durable : Vision 2030 actualisée de l'Égypte. Disponible ici.
- Gouvernement libanais. (2023). Stratégie nationale de protection sociale : Vers un système fondé sur les droits, réactif aux chocs et durable. Disponible ici.
- Gouvernement palestinien. (2021). Plan national de développement 2021-2023. Disponible ici.
- FMI (2022), Informalité, développement et cycle économique en Afrique du Nord, Document de travail, n° DP/2022/011, Fonds monétaire international, Département Moyen-Orient et Asie centrale, Washington, DC
- OIT. (2015) Recommandation n° 204 concernant la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Disponible ici
- OIT. (2018). Femmes et hommes dans l'économie informelle : un tableau statistique (troisième édition).
- OIT. (2020). Programme et budget pour l'exercice biennal 2020-2021. Disponible ici
- OIT. (2021). Programme et budget pour l'exercice biennal 2022-2023. Disponible ici
- OIT. (2021). Observatoire de l'OIT : La COVID-19 et le monde du travail (1re-5e éd.).
- OIT. (2021). SKILL-UP Liban – Phase II. Disponible ici
- OIT (2022). DZA-2022-L-114274. Loi n° 22-23 du 18 décembre 2022 portant statut de l'auto-entrepreneur. Disponible ici.
- OIT. (2022). ProAgro YOUTH. Disponible ici
- OIT (2023). Programme et budget pour 2024-2025. Disponible ici
- OIT (2023). Renforcer les réseaux et l'activation pour la création d'emplois à long terme (ENABLE). Disponible ici
- OIT/PNUD (2023). Évaluation conjointe de l'impact de la guerre de Gaza sur les possibilités d'emploi des travailleurs palestiniens.
- OIT (s.d.). C142 - Convention sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975 (n° 142). Disponible ici
- OIT (2024). Impact de la guerre à Gaza sur le marché du travail et les moyens de subsistance dans le territoire palestinien occupé – Bulletin n° 3.
- OIT (2024), Une année de guerre à Gaza : Impacts sur l'emploi et les moyens de subsistance en Cisjordanie et dans la bande de Gaza - Bulletin n° 5.
- OIT (2024). La voie difficile vers une protection sociale fondée sur les droits tout au long de la vie dans les territoires palestiniens occupés. Disponible ici.
- OIT (2024). Perspectives de l'OIT : Le Liban soutient les initiatives d'entreprises sociales au Liban. Disponible ici.
- OIT (2024). L'UE et l'OIT œuvrent pour améliorer l'employabilité des jeunes NEET dans la région MENA. Disponible ici.
- CSI (2023). Indice mondial des droits de la CSI 2023 : La région arabe continue malheureusement d'occuper la pire position au monde. Disponible ici.
- Bureau central palestinien des statistiques. (2024, décembre). Communiqué de presse sur le rapport prévisionnel 2025. Disponible ici.
- OCDE/OIT/UNDP (2024), Informalité et transformation structurelle en Égypte, en Irak et en Jordanie : un cadre d'évaluation des réponses politiques dans la région MOAN, Éditions OECD, Paris.
- SOLiD Dialogue social Sud-Méditerranée. (2019, mars). Charte pour la promotion du dialogue social dans le sud de la Méditerranée : Jordanie, Tunisie et Maroc. Disponible ici.

- SOLiD Dialogue social Sud-Méditerranée. (2021, octobre). Vers un dialogue social inclusif et structuré dans le voisinage sud-méditerranéen. Disponible ici.
- Union pour la Méditerranée. (2022, mai). Déclaration ministérielle des ministres de l'Emploi et du Travail de l'Union pour la Méditerranée. Disponible ici.
- PNUD (2024). Conséquences économiques et sociales de l'escalade des hostilités au Liban. Évaluation rapide. Disponible ici.
- Centre de ressources anti-corruption U4. (2023). Égypte : Corruption et lutte contre la corruption – Un aperçu des risques de corruption non financière. Disponible ici.
- Centre de ressources anti-corruption U4. (2023). Liban : Aperçu de la corruption et de la lutte contre la corruption. Disponible ici.
- Transparency International. (2023). IPC 2023 : Moyen-Orient et Afrique du Nord : Une approche dysfonctionnelle de la lutte contre la corruption. Disponible ici.