



**INSERTION DES SORTANTS DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE
(BIT- ISFP)
SEN/07/01/LUX**

RAPPORT DE L'ÉVALUATION INDEPENDANTE

Mohamadou SY

Consultant

Institut Supérieur de Développement Local (ISDL)

Mars 2013

Programme multi bilatéral

Insertion des jeunes sortants de la formation professionnelle (ISFP)

Code Projet OIT	SEN/07/01/LUX
Pays	Sénégal
Durée Initialement prévue par le PRODOC	5 ans : Avril 2007-Avril 2012
Durée effective	5 ans : Décembre 2007- Décembre 2012
Sites du Projet	Sénégal
Type d'évaluation	Évaluation finale
Mode d'Évaluation	Évaluation indépendante
Langue du Projet	Français
Mise en œuvre Agence d'Exécution	BIT : ETD BP-Dakar
Financement	Grand Duché du Luxembourg
Contribution des donateurs	1 787 640 USD (gérés par l'OIT)

Liste des sigles

ARD	Agence Régionale de Développement
ANEJ	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
BIT	Bureau International du Travail
BSR	Banque Régionale de Solidarité
BSR OIT	Bureau Sous Régional de l'OIT
CAI	Cellule d'Appui à l'Insertion
CDFP	Centre Départemental de Formation Professionnelle
CNEE	Convention Nationale État-Employeur
CRETF	Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
DRGI	Dispositifs régional de Gestion de l'Insertion
EAT:	Équipe d'Appui Technique
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
IA	Inspecteur d'Académie
ISFP	Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle
FDL	Fonds de Développement Local
FNPJ	Fonds National de Promotion des Jeunes
FONDEF	Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.
FORPROFEM	Projet d'appui à la Formation Professionnelle Féminine
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GERME	Gérez mieux votre entreprise
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
MFPAA	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat
MJEPVC	Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des Valeurs Civiques
MPE	Micro et Petite Entreprise
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONFP	Office National de Formation Professionnelle
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
REVA	Plan Retour Vers l'Agriculture
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SNU	Système des Nations Unies
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZCO	Zone de Concentration Opérationnelle

Table des matières

1.0 Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention	5
1.1 Cadre de référence du projet.....	5
1.2 Description du projet	5
1.3 Logique d'intervention	6
Les cadres de résultats des trois documents de projet se trouvent en annexes.2.0	
But, portée et destinataires de l'évaluation.....	8
2.1 But de l'évaluation.....	9
2.2 Portée de l'évaluation	10
2.3 Destinataires de l'évaluation :.....	10
3.0 Méthodologie.....	11
3.1 Caractéristiques de l'approche	11
3.2 Critères d'évaluation et processus évaluatif.....	11
4. Revue de la mise en œuvre du projet	14
5.1 La conception du projet.....	17
5.2 La pertinence du projet	19
5.3 L'efficacité du projet.....	21
5.3.1 Les résultats quantitatifs et qualitatifs du projet	21
5.3.2 La prise en compte de la dimension genre.....	26
5.3.3 L'efficacité du projet.....	26
5.3.4 L'impact potentiel du projet.....	28
5.3.5 La durabilité du projet.....	29
5.4 Aspects spécifiques à prendre en compte.....	32
6.0 Conclusions	33
6.1 Les constats majeurs	33
6.2 Les forces du projet.....	33
6.3 Les limites du projet	34
7.0 Recommandations	36
7.1 Recommandations à la Coopération Luxembourgeoise	36
7.2 Recommandations au Ministère de l'ETFP	36
7.3 Recommandations au BIT.....	37
7.4 Recommandations au projet BIT/ISFP	37
8.0 Leçons apprises et bonnes pratiques.....	39
8.1 Leçons apprises	39
8.2 Bonnes pratiques.....	40
9.0 Annexes	42
9.1 Termes de références de l'évaluation	42
9.2 Cadres de résultats des trois agences.....	57
9.3 Liste des personnes rencontrées	60
9.4 Liste des principaux documents consultés.....	63

1.0 Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention

1.1 Cadre de référence du projet

Le Sénégal est un des pays prioritaire de la Coopération Luxembourgeoise en Afrique. La Coopération Luxembourgeoise a mené au Sénégal des activités dans le sous-secteur de la formation technique et professionnelle au cours des années 2003-2006. Ces interventions ont permis de régler certaines préoccupations du partenaire sénégalais en matière de construction d'infrastructures de formation professionnelle. Toutefois, la lutte contre le chômage des jeunes est toujours un sujet de préoccupation majeure. Le chômage et le sous-emploi en Afrique de l'Ouest sont très préoccupants dans tous les pays de la sous-région. Cette grave situation affecte sous diverses formes de larges segments des populations des pays d'Afrique subsaharienne, y compris les jeunes et les femmes sortis des centres de formation professionnelle.

Par ailleurs, à la fin du programme Régional GERME du BIT en Mars 2006, des bailleurs de fonds tels que le FIDA et le Grand-Duché de Luxembourg (Programmes d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion au Sénégal, au Mali et au Burkina Faso) ont manifesté leur intérêt pour la méthodologie GERME à travers son adoption dans leurs PIC (Programme Indicatif de Coopération) et zones d'intervention.

Dans le PIC¹ (2007-2011), le Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg ont convenu de donner la priorité à l'insertion professionnelle des jeunes sortants du secteur de l'ETFP. Pour ce faire, la Coopération Luxembourgeoise a opté pour une stratégie de mobilisation des organisations internationales spécialisées dans les questions d'appuis non financiers et financiers aux entrepreneurs potentiels et en activités. De fait, la Coopération Luxembourgeoise a sollicité une contribution du BIT, de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) ainsi que du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour fournir des appuis non financiers pour les deux premiers, et financiers pour le troisième, au titre du volet insertion de son programme d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion.

Enfin, la note sur le contexte de mise en œuvre du projet ISFP souligne que : « à l'origine, il était prévu une mise en place simultanée de deux projets (ISFP Sénégal et ISFP Mali) afin de permettre à CODEV et au Ministère de la coopération au Luxembourg la mise en œuvre de la dimension régionale. Cependant, des contraintes administratives au niveau du Luxembourg n'ont pas permis cette mise en place simultanée et le projet ISFP Sénégal a été mis en place en premier (Novembre 2007) et une absence de vigilance au cours de la mise en place du projet ISFP/Mali (Février 2008) a concouru à la situation actuelle qui fait prévaloir l'existence de deux projets nationaux autonomes, ce qui ne correspond pas à la stratégie initiale adoptée par le BSR-Dakar et la Coopération Luxembourgeoise conformément à la convention signée entre leurs deux sièges »².

1.2 Description du projet

¹Le PIC est un mécanisme de coopération bilatérale entre le Grand Duché de Luxembourg et le pays partenaire

²Note de la coordonnatrice sur le contexte de mise en œuvre du projet ISFP

L'objectif général du projet ISFP est de contribuer à la lutte contre la pauvreté en favorisant l'insertion des jeunes formés dans les centres de formation professionnelle du Sénégal par la promotion de l'emploi et de l'auto emploi. Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants :

1. Permettre aux sortants des établissements de formation professionnelle de s'insérer dans le tissu économique ;
2. Aider les établissements à s'approprier le principe d'insertion et à justifier le bienfondé de l'intégration formelle de la culture d'entreprise dans les programmes de formation ;
3. Consolider la pérennisation de CLE et GERME en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs.

Le projet intervient auprès des établissements de formation professionnelle de la région Nord, c'est à dire les régions administratives de Thiès, Louga, Saint-Louis et Matam.

Les bénéficiaires directs du projet sont les suivants:

- Des établissements de formation professionnelle ;
- Des élèves desdits établissements ;
- Des sortants desdits établissements et entrepreneurs en activité proches ;
- Des acteurs du Réseau GERME Sénégal ;
- Des agents et responsables des structures régionales chargées de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle.

Le personnel de l'ISFP est composé de 4 personnes. Le BSR de l'OIT à Dakar est chargé du suivi de l'exécution technique et financière du projet ainsi que de son ancrage dans la dynamique des autres programmes du BIT. A cet effet, le projet dispose d'un backstopper au niveau du Bureau.

1.3 Logique d'intervention

Les différentes agences des Nations Unies (BIT, ONUDI et PNUD) ont élaboré, chacune en ce qui la concerne, un document de projet avec des cadres de résultats assujettis à la mise à disposition de ressources par la Coopération Luxembourgeoise.

Pour la mise en œuvre du volet insertion professionnelle du PIC 2, le montage des projets confère au BIT et à l'ONUDI la gestion du dispositif technique et le PNUD/FDL gère le dispositif financier.

La stratégie d'intervention du projet s'appuie sur les éléments suivants³ :

1. Aborder la problématique de l'insertion selon une logique de filière, c'est-à-dire avec des actions menées en amont et en aval de la sortie des élèves suivant quatre étapes suivantes (i) dès la seconde année de formation des élèves, par un développement de l'esprit d'entreprise (ii) juste avant leur sortie, pour qu'ils identifient des idées d'entreprise, (iii) après leur sortie, pour qu'ils se familiarisent avec le parcours du créateur d'entreprise et élaborent un plan d'affaire qu'ils maîtriseront pleinement et (iv) une fois leurs entreprises créées, pour qu'ils les gèrent mieux.

³Extrait du PRODOC

2. S'assurer que le principe de l'approche programme est respecté et que des actions post formation sont menées systématiquement après les formations dites de base, au terme du parcours de création d'entreprises, puis après le renforcement des compétences en gestion.

3. Collaborer étroitement avec les partenaires institutionnels du projet impliqués dans les prises de décision pour qu'ils s'approprient les mécanismes en termes de développement de la culture d'entreprise et d'insertion.

4. Accompagner les acteurs GERME et CLE jusqu'à l'autonomisation des Réseaux, la pérennisation des deux méthodologies et à la légitimation d'un panel conséquent de maîtres formateurs dans leurs rôles et missions.

La stratégie d'appui du projet ISFP aux élèves sortants et sortis des établissements de formation professionnelle est conçue comme une succession d'appuis en chaîne, selon un principe de filière, de CLE à Germe, en passant par Trie et Cree.

Enfin, le PRODOC précise que les actions menées dans le cadre du projet pourront être pérennisées du fait que la pérennité des acteurs financiers (ONFP) est acquise et que les montages financiers des actions de formation telles que Cree et GERME s'inscriront dans la logique de pérennisation du Réseau GERME.

La répartition des rôles et des responsabilités entre ces trois agences se décline comme suit :

-Le BIT propose un panel de formations qui, de CLE à germe en passant par Trie et Cree, permet aux sortis des établissements de formation d'être accompagnés vers l'emploi ou l'auto emploi de façon efficace ;

-L'ONUDI est appelée à renforcer le processus par des apports sur la maîtrise des filières en mettant l'accent sur la qualité de production, la maîtrise des process et l'amélioration de l'offre de formation pour l'adapter aux besoins du marché ;

-Le PNUD facilite le financement des projets de création d'entreprises en alimentant les structures de financement (BRS et SFD) retenues et en les renforçant.

Tableau 1: contribution financière du Grand-Duché par projet

Agence	Date de signature	Date de démarrage	Date de fin	Contribution du Grand-Duché
BIT	Septembre 2007	Octobre 2007	Décembre 2012	1 739 411 €
ONUDI	Janvier 2008	Janvier 2008	Décembre 2012	952 015 €
PNUD	Décembre 2007	Septembre 2008	Décembre 2012	2 000 000€

Source : Rapport de la tripartite de 2012

Le montant de 1 739 411€ inclut la dotation initiale du Grand-Duché et la rallonge budgétaire de 350000 €.

Le PRODOC prévoyait un financement de 1657 169 € dont :

-Grand Duché : 439 441⁴€

-Bénéficiaires (élèves et entrepreneurs) : 62 453€ et celle des

-Structures de financement de la formation professionnelle : 155 305 €.

Les cadres de résultats des trois documents de projet se trouvent en annexes.

⁴Données du PRODOC

2.0 But, portée et destinataires de l'évaluation

2.1 But de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, « le but de l'évaluation indépendante de l'ISFP est de permettre de mesurer les résultats atteints par le projet et sa contribution à la stratégie du BIT afin de développer des stratégies d'insertion des jeunes sortis des centres de formation professionnelle. Elle vise également à identifier des pistes potentielles d'amélioration. L'évaluation examine la mise en application des leçons apprises des précédents projets exécutés par le BIT pour apporter un meilleur appui aux mandants de l'OIT dans les pays bénéficiaires ».

L'évaluation à mi-parcours n'ayant pas été réalisée, l'évaluation finale examine également la prise en compte des recommandations issues des différentes revues tripartites organisées durant la mise en œuvre du projet.

L'Organisation des Nations Unies considère l'évaluation comme partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Ainsi, conformément à la politique en matière d'évaluation de l'UNEG, des dispositions sont prises pour tous les projets selon leur nature, les conditions spécifiques convenues au moment de la conception et au cours du projet, suivant les procédures établies.

La présente évaluation indépendante a pour but de :

- a. Vérifier l'efficacité du projet, c'est-à-dire déterminer si, à son terme, le projet a atteint les objectifs déclarés, quel est son impact, comment et pourquoi les objectifs ont été ou n'ont pas été atteints ;
- b. Identifier tous les changements pertinents imprévus au niveau des réalisations et de l'impact ;
- c. Evaluer l'efficacité du projet en termes de rapport coûts/résultats ;
- d. Déterminer la pertinence de la stratégie de mise en œuvre du projet par rapport aux réalisations et au niveau de durabilité acquis ;
- e. Formuler des recommandations aux différentes parties prenantes quant à la durabilité des réalisations du projet, en s'appuyant sur les réalisations du projet dans son soutien au cadre institutionnel au niveau local et national ;
- f. Identifier les leçons à tirer ainsi que les éventuelles bonnes pratiques et la documentation dont il faudra assurer le suivi, surtout à propos des modèles d'intervention mis au point qui pourraient être répliqués dans la région Afrique et ailleurs.

2.2 Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre la période d'exécution du projet allant de Décembre 2007 à Novembre 2012. Les éléments sur lesquels elle porte sont ceux mentionnés dans le PRODOC. Il s'agit d'examiner le projet dans son ensemble, des points liés à sa conception initiale aux leçons à en tirer, en passant par sa mise en œuvre, sans oublier les recommandations utiles pour de futurs projets et la reproduction éventuelle. L'évaluation examinera en particulier les dispositifs internes de gestion du projet, ceux relatifs à la mise en œuvre conjointe par l'OIT, l'ONUDI et le PNUD, en vue d'identifier les principaux facteurs de succès et les leçons retenues.

La contribution du projet dans la mise en œuvre du PIC II couvre l'appui à la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle ainsi que la mise en place d'un dispositif pérenne de quête professionnelle de l'emploi basée sur des outils du BIT. L'évaluation devra tenir compte des facteurs pertinents et développements intervenus au niveau du processus national afin de déterminer dans quelle mesure cette contribution est effective.

L'évaluation devra également établir le lien entre les activités du projet et la réalisation des objectifs des cadres nationaux du Sénégal en relation avec l'emploi, l'insertion des jeunes et la formation professionnelle.

2.3 Destinataires de l'évaluation :

Les principaux destinataires de l'évaluation sont :

- Les mandants bénéficiaires du Projet, notamment le Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
- Le FONDEF et l'ONFP,
- Les établissements pilotes et les responsables de Cellules d'appui à l'insertion (Lycée technique de Thiès, LTAP Saint Louis, CDFP de Richard Toll et de Dagana, le Bureau Régional),
- L'équipe de gestion du projet,
- L'ETD/BP Dakar,
- Les spécialistes sur le terrain,
- Les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du Projet
- les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet, notamment, PARDEV, PROGRAM et EVAL,
- LUX Développement,
- Le Comité de pilotage.

3.0 Méthodologie

3.1 Caractéristiques de l'approche

Eu égard à la nature socio-économique du projet, l'approche « méthodes mixtes⁵ » a été envisagée pour permettre la collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de différentes sources telles que la revue documentaire, les entretiens individuels, les focus groupes et l'observation directe. La triangulation des données a été de rigueur afin de vérifier leur fiabilité pour l'analyse et le développement des jugements évaluatifs.

L'évaluation a été menée suivant une méthodologie (i) participative, grâce à la consultation des parties prenantes du projet y compris les principaux bénéficiaires, (ii) pratique, en privilégiant les visites de terrain, les rencontres directes avec les acteurs et l'observation sur le terrain, (iii) sensible au genre avec l'analyse des rôles et de la prise en compte des intérêts des groupes marginalisés et (iv) systémique dans la mesure où les questions évaluatives sont complexes, inter reliées et relèvent de plusieurs champs disciplinaires (sociologie, économie, gestion, développement organisationnel, etc.)

Enfin, il est important de préciser que conformément aux termes de référence, la présente évaluation porte sur les résultats du projet ISFP Sénégal mis en œuvre par le BIT. Les résultats produits par le BIT à travers le projet ISFP seraient plus faciles à apprécier si une évaluation unique des résultats atteints par les trois agences avait été menée. C'est pourquoi, au besoin, quelques résultats du PNUD et de l'ONUDI sont mentionnés afin d'éclairer les analyses et les conclusions du rapport eu égard aux interrelations qui existent entre les différents aspects de l'insertion.

3.2 Critères d'évaluation et processus évaluatif

L'évaluation fait la distinction entre les données factuelles qui ont été validées auprès des parties prenantes concernées et les conclusions évaluatives basées sur ces dernières et qui sont du ressort de l'évaluateur. L'évaluation prend soin de situer ses conclusions dans les contextes propres aux problématiques abordées et analysées. Enfin, elle présente les constatations, met l'accent sur les résultats et effets du projet et permet, enfin, de tirer des conclusions, de formuler des recommandations et de relever les bonnes pratiques et les leçons apprises.

L'évaluation a été menée suivant les étapes suivantes :

1. La revue documentaire

La revue documentaire a porté sur divers documents (voir liste des documents consultés en annexe) tels que le PRODOC, les rapports annuels du projet, les rapports des comités d'orientation, les rapports des CAI, etc. Cette revue documentaire a été complétée par l'exploitation du site web de l'OIT.

2. La conception des outils de collecte des données

⁵Caracelli, Valerie J. and Greene, Jennifer C. 1997. "Crafting mixed-method evaluation design." In J. C. Greene and V. J. Caracelli (eds.), *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*. New Directions for Program Evaluation, No. 74. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 19-32.

Divers guides d'entretien ont été conçus pour faciliter la collecte de données auprès des parties prenantes du projet dont notamment les proviseurs des lycées et les directeurs des centres de formation, les coordonnateurs et les membres des cellules d'appui à l'insertion, les formateurs, les élèves sortants, les jeunes promoteurs, les parents d'élèves, la BRS, les coordonnateurs de projets, etc.

3. Les visites de terrain

Les visites de terrain dans les régions et à Dakar ont été réalisées sur la période du 11 Février au 9 Mars 2013. En prélude aux visites de terrain, une lettre d'introduction du consultant a été envoyée par le BIT à certaines parties prenantes du projet afin de faciliter les rencontres.

Les sites visités ont été sélectionnés à partir des critères suivants :

- a) Les sites ayant enregistré des résultats satisfaisants et non satisfaisants de l'avis des principales parties prenantes qui ont été rencontrées durant la phase préliminaire de l'évaluation ;
- b) Les sites identifiés comme offrant des exemples de bonnes pratiques ou posant des problèmes singuliers révélés par l'examen préliminaire et les discussions initiales ;
- c) Les sites prenant en compte les niveaux de formation des élèves et les caractéristiques de genre (lycées techniques, CRETF, centres départementaux).

En plus des acteurs de terrain, des acteurs institutionnels ont été interrogés, individuellement ou en focus groupes. Les acteurs de terrain sont constitués des autorités académiques, des responsables des établissements de formation, des membres des CAI, des formateurs, des jeunes entrepreneurs, des parents d'élèves, etc. Les acteurs institutionnels comprennent les cadres du ministère de l'ETFP, les coordonnateurs des projets FDI/PNUD, ONUDI, FNUAP, la BRS, les experts du BIT, les personnes ressources ayant occupé d'importantes responsabilités dans le projet, etc.

En tenant compte des critères ci-dessus, les entretiens ont été effectués ainsi qu'il suit :

Tableau 3: échantillon de l'évaluation

Catégorie d'acteurs	Établissements/institutions	Nombre d'entretiens	Observations
Institutionnel	BIT	5	
	Grand Duché Luxembourg	1	
	BIT/ISFP	2	
	ONUDI	1	
	PNUD	1	
	MJEPVC	1	
	FNUAP	2	
	FONDEF	1	
	BRS, SFD de Saint-Louis et Richard-Toll	3	
Terrain	LETFP	5	
	LTAP	4	
	CRETF Saint-Louis	4	
	CRFP Saint-Louis	4	
	CDFP Richard-Toll	3	
	IA	2	
	Parents d'élèves	6	
	Jeunes chefs d'entreprises	10	
	ARD	1	
	Élèves sortants et sortis	4	
Personnes ressources	Anciens coordonnateurs, Inspecteurs de spécialité, CRETF de Grand Yoff	5	Le CRETF de Grand Yoff ne fait pas partie des bénéficiaires du projet

Source : enquête

Pour compléter les visites de terrain quelques entretiens téléphoniques ont été conduits avec les parties prenantes au projet. Autant que possible des observations sur le terrain (observation des modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises de jeunes, vérification des documents de comptabilité et de gestion des prêts) ont été réalisées.

Les données quantitatives que nous utilisons dans le rapport sont essentiellement tirées de trois catégories de sources, à savoir les revues sectorielles des tripartites, les synthèses des rapports d'avancement pour la Coopération Technique et enfin les résultats consolidés des agences des Nations Unies (Bit, ONUDI et PNUD). Le travail de vérification des données de ces rapports n'a porté que sur celles des cinq centres de formation de l'échantillon de l'évaluation. Pour ces cinq centres, les données disponibles dans les bases de données ou celles fournies par les responsables de centre ont été confrontées avec celles des sources citées plus haut.

Les difficultés rencontrées durant l'évaluation sont de deux ordres : la courte durée (5 jours) allouée au travail de terrain dans les régions en dehors de Dakar et le fait que les données statistiques ne soient pas toujours disponibles sous des formes désagrégées selon le genre.

4. Revue de la mise en œuvre du projet

Le projet ISFP a démarré en Octobre 2007. Sa mise en œuvre a été ponctuée par un certain nombre de faits majeurs. La Coopération Luxembourgeoise a imaginé un mécanisme multi bilatéral pour l'exécution du volet insertion. Il s'agit là d'un mécanisme porteur de synergies au regard des compétences distinctives de chaque agence.

La première étape du processus de mise en œuvre des différents projets a été, pour les onusiens, de s'entendre sur un schéma global d'appui à l'insertion des jeunes. Ce mécanisme met en évidence trois phases clés, à savoir :

-Phase 1 : le jeune est encore en formation dans un établissement, il a le statut d'apprenant ;

-Phase 2 : le jeune est sorti du centre de formation et travaille sur son projet d'entreprise ou se mobilise sur sa recherche d'emploi. Il a le statut de sorti ou de produit d'un établissement ;

-Phase 3 : le jeune a lancé son entreprise ou a trouvé un emploi. Selon le cas, il peut avoir le statut de chef d'entreprise (auto emploi) ou de demandeur d'emploi salarié.

Après les nombreuses hésitations de début, voire les réticences, la collaboration entre les Programmes ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUDI et FDL/PNUD s'est instaurée progressivement. Cette collaboration s'est traduite, entre autres, par :

-La mise au point concertée d'un schéma d'intervention commun avec un partage des rôles et des responsabilités de chaque entité intervenante ;

-L'élaboration conjointe des documents pour le module d'orientation sur l'emploi et l'auto emploi qui a donné naissance à l'appui Trie/insertion ;

-L'élaboration conjointe d'un plan d'actions pour la mise en œuvre des appuis qui ont donné naissance à l'appui Cree/insertion ;

-La réflexion collaborative menée sur les CAI qui a abouti à l'organisation conjointe de plusieurs ateliers qui ont permis de préciser la structuration, les rôles, les fonctions et le fonctionnement des CAI.

La lettre circulaire du Ministère⁶ de l'ETFP en date du 15 novembre 2007 invitait les responsables des établissements d'ETFP à mettre en place des CAI dans lesdits établissements. En février 2008, le Ministre de l'ETFP a demandé aux onusiens de travailler sur la définition du contenu des cellules, en termes de missions et de finalité.

La lettre circulaire décline ainsi les missions des CAI :

- a. aider les élèves des établissements à se préparer à intégrer le secteur économique au sortir de leur formation ;
- b. aider les sortants desdits établissements de formation à accéder à l'emploi salarié ou à l'auto emploi ;

⁶Lettre circulaire N° 002284/METFP/DC/DFPT

c. contribuer à l'amélioration de l'offre de formation professionnelle par sa mise en adéquation avec les besoins du secteur productif ;

d. contribuer activement à la mise en place et au fonctionnement de plateformes de gestion de l'insertion aux niveaux départemental et régional.

La CAI est membre à part entière de l'institution. Elle est composée du responsable de l'insertion, des agents en activités au sein de l'établissement, dotés des compétences reconnues comme nécessaires et indispensables pour le bon fonctionnement de la CAI et enfin de personnes ressources extérieures intervenant dans des structures partenaires significatives.

Pour son fonctionnement durant toute l'année, la CAI doit être dotée par le chef de l'établissement de ressources indispensables à la réalisation de sa mission (siège équipé, ressources pour les déplacements, la communication et les fournitures, etc.).

Le manuel de procédures pour la mise en œuvre du dispositif financier du PIC 2, par le Projet FDL4/ PRP/PNUD a été élaboré en février 2010. Le dispositif de financement du PNUD a démarré avec deux ans de retard par rapport au projet BIT/ISFP. Le financement des projets des jeunes entrepreneurs a connu beaucoup de retard, ce qui s'est traduit par la démotivation de certains jeunes promoteurs qui ont simplement abandonné leurs projets de création d'entreprises tandis que d'autres ont préféré en fin de compte aller chercher un emploi salarié.

La réunion de Février 2010 organisée par le Projet SEN 024 a permis de poser les jalons du processus final d'élaboration d'un cahier de charges pour les CAI, précisant les termes de références de ces dernières, parallèlement aux différents manuels de procédure propres aux modes opératoires suivis par les projets dans leurs zones d'intervention respectives.

Consciente du manque de coordination enregistrée au moment de l'élaboration et du démarrage des projets, la Coopération Luxembourgeoise a initié des rencontres avec le Ministère pour consolider le partenariat entre ce dernier et les onusiens et entre les onusiens eux-mêmes.

Le démarrage tardif du dispositif financier et la non disponibilité de fiches techniques filières complémentaires aux actions Trie et Cree Insertion ont influé négativement sur l'atteinte des objectifs du projet ISFP.

En étroite collaboration avec le Ministère de l'ETFP et le bailleur de fonds, la Coopération Technique Belge et les régions relevant de la zone centre⁷ ont exprimé le souhait de renforcer le dispositif d'insertion des 15 établissements de cette zone avec les outils du BIT. Le projet ISFP a conduit une série d'actions pour répondre à cette demande.

Dans le même ordre d'idées, le BIT a collaboré avec le FNUAP pour former dans les CRETF de Thiès et de Saint-Louis des jeunes filles issues de milieux sociaux défavorisés.

Sur le plan de la coordination du projet, il y a eu deux phases : une première phase sur la période 2008-2010 et une seconde sur la période 2011-2012. Le projet a bénéficié en 2011 d'une rallonge budgétaire de 350 000 euros de la part du Grand-Duché du

⁷Il s'agit des régions de Fatick, Diourbel, Kaffrine et Kaolack

Luxembourg. Enfin, le projet n'a pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours, ce qui aurait permis d'apporter certaines améliorations en temps opportun.

Enfin, le projet n'a pas fait l'objet d'évaluation à mi-parcours, ce qui aurait permis d'apporter certaines solutions aux problèmes identifiés durant la première phase de mise en œuvre du projet.

5.0 Présentation précise de faits pour chaque critère d'évaluation

L'évaluation est fondée sur les critères définis dans les directives de l'OIT en matière de planification, de gestion et d'évaluation de projets axés sur les résultats⁸ :

- La conception du projet
- La pertinence du projet
- L'efficacité du projet
- L'impact potentiel
- La durabilité
- Autres aspects particuliers à prendre en charge

Chaque critère contient des questions spécifiques⁹ auxquelles l'évaluation répond sur la base des informations et des données qui ont été recueillies par le truchement des analyses documentaires, des entretiens semi-structurés et des observations directes.

La fiabilité des faits rapportés a été contrôlée pour les cinq centres de formation visités par triangulation des sources et des types d'informations et de données.

5.1 La conception du projet

Le projet ISFP a été conçu en s'appuyant sur les priorités du Sénégal et du Grand-duché de Luxembourg en matière de formation professionnelle et d'insertion des jeunes. Le projet s'insère dans les stratégies du Sénégal dans les domaines (i) du renforcement des stratégies de développement du secteur privé, (ii) de la mise en œuvre de stratégies de promotion de l'emploi des jeunes issus des établissements de formation technique et professionnelle et (iii) de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Le projet capitalise les expériences du BIT en matière de formation aux outils Trie, Cree et GERME dans plusieurs pays du monde. Il est en congruence avec les objectifs stratégiques de l'OIT dont la raison d'être est de permettre à chaque femme et à chaque homme d'obtenir un emploi décent dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Ce faisant, l'OIT contribue à l'atteinte des objectifs poursuivis par ses Etats membres dans la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de programmes visant la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Conscients de l'importance de l'emploi rural en Afrique de l'Ouest, les ministres de l'emploi des Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se sont réunis les 22 et 23 novembre 2005 à Bamako et ont sollicité l'appui technique et financier du BIT pour la mise en œuvre de programmes spécifiques favorisant l'insertion des jeunes.

Au même titre que le Sénégal, les Gouvernements des pays de la sous-région ont démontré leur engagement en adoptant des programmes nationaux de promotion de l'emploi des jeunes et de promotion de l'entrepreneuriat en milieu rural. Des fonds ont été mobilisés au niveau national et international pour assurer la réalisation de programmes d'insertion des jeunes. Pour le cas du Sénégal, on peut citer le Fonds

⁸ Voir en annexe les termes de référence de l'évaluation

⁹ Idem

National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ), l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) et le Plan Retour Vers l'Agriculture (REVA).

La conception du projet suit une logique d'ensemble avec des objectifs, certes ambitieux, mais clairs et réalistes. La chaîne des résultats est bien reflétée dans le PRODOC. Les liens existant entre l'impact attendu du projet, ses effets, ses produits, ses activités et ses ressources sont bien identifiés. Toute la difficulté par rapport la chaîne de résultats découle du fait que les résultats du projet dépendent fortement de ceux des projets mis en œuvre par le PNUD et l'ONUDI. La durée du projet qui est de 5 ans est de nature à permettre l'atteinte des objectifs du projet en tenant compte des contraintes de ressources humaines et financières.

La conception du projet a pris en compte non seulement la situation de l'emploi des jeunes au Sénégal mais également les préoccupations du Ministère de l'ETFP en matière d'insertion des jeunes sortants de la formation professionnelle.

La dimension genre a été suffisamment intégrée dans la mesure où les centres situés dans les zones rurales enclavées comme Matam, Waoundé et Podor qui accueillent des jeunes (garçons et filles) défavorisés ont été ciblés. En plus, les CRETIF dont les effectifs sont composés à plus de 90% de jeunes filles peu scolarisées font partie des cibles du projet.

Des facteurs externes ont été identifiés comme ayant des incidences sur la qualité de l'exécution des projets. Il s'agit notamment de (i) l'engagement des autorités compétentes à développer la culture d'entreprise dans le système de formation, l'agrément de l'outil CLE proposé par le BIT, voire sa validation, (ii) l'accord des responsables d'établissements pour une implication des représentants du BIT dans leur travail d'élaboration des programmes et curricula afin de mobiliser les formateurs au regard de leurs quotas horaires, (iii) l'accord des responsables desdits établissements sur certains principes propres à la philosophie GERME.

Par rapport au suivi et à l'évaluation, le PRODOC avait prévu la mise en place d'un système de collecte des données, l'organisation de réunions de suivi, une évaluation à mi-parcours et la production de rapports d'avancement. Dans les faits, les activités et les résultats du projet ont fait l'objet de suivi aussi bien à Dakar que sur le terrain. Toutefois, il n'y a pas eu d'évaluation à mi-parcours tel que prévu au terme de la troisième année du projet.

Soucieux de la durabilité des résultats du projet, ses concepteurs ont conçu une stratégie de pérennisation qui repose à la fois sur l'appropriation du dispositif de pérennisation par le ministère de tutelle et ses CAI, la prise en charge financière du projet par les contributions des bénéficiaires et les subventions de l'ONFP et du FONDEF.

Les principales limites liées à la conception du projet sont les suivantes :

-Faute de cadre de concertation et de mécanismes de coordination entre le Ministère et les onusiens d'une part et entre les onusiens eux-mêmes d'autre part, les organismes intervenant sont tentés de travailler isolément sans rechercher les synergies nécessaires et développer les liens de solidarité indispensables à l'atteinte de la finalité des trois projets. Les résultats du projet ISFP sont fortement tributaires de ceux des autres projets mis en œuvre par le PNUD et l'ONUDI. Tout dysfonctionnement dans l'un ou l'autre des projets se traduit par des retards dans les activités du Projet ISFP et inversement.

-La formulation du projet n'a pas pris en compte la participation de certains acteurs institutionnels clés dans la mise en œuvre du projet. A titre d'exemples, on peut citer la Direction de l'Emploi et ses structures déconcentrées, la Direction de l'Artisanat et les chambres consulaires (chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture, chambres des métiers).

-Les hypothèses formulées dans le PRODOC ont été jugées pertinentes. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle « le projet sera exécuté sous la responsabilité des autorités compétentes en matière d'éducation et de formation professionnelle et en collaboration avec les autorités régionales compétentes en matière de décentralisation » n'a pas suffisamment pris en compte les contraintes institutionnelles du ministère de tutelle. En effet, le manque de leadership du ministère, les lourdeurs administratives, les dysfonctionnements nés des fréquents changements institutionnels, le faible partage en interne de l'information sur le projet se sont révélés comme des facteurs préjudiciables à la bonne marche du projet.

5.2 La pertinence du projet

La pertinence du projet peut être analysée en termes de stratégies d'intervention, de capacité à apporter des éléments de réponses aux problèmes que rencontrent les jeunes et de la combinaison d'appui non financiers et financiers. Pour bon nombre de nos interlocuteurs, le principe d'exploiter l'expertise des agences SNU pour la mise en œuvre du programme d'insertion est pertinent au regard des actions déjà conduites dans la zone de concentration du PIC II.

Par rapport au chômage des jeunes sortants de la formation professionnelle, le projet ISFP a tenté d'apporter des éléments de réponses pertinents et durables. En effet, le projet a opéré des ruptures et a fait preuve d'originalité à différents niveaux. Pour la première fois, l'insertion des jeunes fait l'objet d'institutionnalisation par la mise en place de CAI au sein des établissements, l'intégration des outils Trie et Cree dans les cursus de formation et l'appui conseil des jeunes promoteurs sans oublier la mise à disposition de ressources financières pour mettre en œuvre les plans d'affaires retenus par le Comité d'Orientation.

Au Sénégal, les programmes d'insertion des jeunes n'ont pas toujours été bâtis sur des approches qui contribuent au renforcement des capacités des jeunes (les programmes de formation durent en moyenne 5 jours) et de financement durable des plans d'affaire. Les jeunes promoteurs n'ont pas toujours bénéficié de l'accompagnement nécessaire pour conduire avec succès leurs projets d'insertion.

Afin de faire face aux besoins des parties prenantes du projet, le budget a été réajusté en tenant compte des changements d'objectifs (avec l'intégration des centres du FORPROFEM). Bien que l'équipe du projet soit réduite, elle a l'avantage de s'appuyer d'une part sur les membres institutionnels du Réseau GERME et d'autre part sur les formateurs et les personnes ressources des CAI.

Par ailleurs, d'après plusieurs témoignages, le BIT a souffert de l'indisponibilité des formateurs GERME qui ont été utilisés en grande partie pour la mise en œuvre des activités de Lux Dev. Cette situation est due au fait que, d'une part, il n'y a pas eu de planification concertée des activités entre Lux Dév et le projet ISFP et que d'autre part les formateurs préfèrent travailler en priorité avec Lux Dév qui disposent de plus de moyens financiers que le projet ISFP.

Enfin, par rapport aux contraintes qui découlent du choix des stratégies d'intervention du projet, il convient de signaler :

-La combinaison d'appuis non financiers et financiers, telle que voulue par le PIC 2, contribue à bien prendre en charge les besoins des jeunes du fait notamment que chaque intervenant travaille sur ses domaines de compétence. En plus, cela permet au bailleur de réduire les risques qui découlent de la dépendance envers un seul partenaire. Toutefois, une telle approche exige non seulement beaucoup d'ouverture d'esprit et de volonté de coopération chez les acteurs mais également beaucoup de dialogue et de coordination. La pluralité des intervenants pose ainsi le défi de l'harmonisation des interventions et du développement des synergies.

Dans la pratique, la pertinence du montage institutionnel est fragilisée par le fait que (i) les trois projets n'ont pas démarré en même temps, (ii) les onusiens n'ont pas toujours réussi à harmoniser leurs approches d'intervention en offrant aux jeunes un « paquet intégré de services d'insertion » et (iii) les projets exécutés par les trois agences onusiennes relèvent de tutelles administratives éclatées¹⁰ et (iv) les projets du BIT et de l'ONUDI sont indépendants alors que celui du PNUD travaille sous exécution nationale.

Le projet a été jugé pertinent par les parties prenantes et a suscité l'intérêt des autorités nationales et du Grand-Duché de même que des organismes de coopération technique comme le FNUAP et la Coopération Technique Belge (CTB). La CTB et le FNUAP ont fait recours aux outils du BIT pour former des jeunes filles respectivement dans 15 établissements de sa zone d'intervention et dans les CRETEF de Saint-Louis et de Thiès.

Par rapport au backstopping (UP et UAF), le projet ISFP s'est heurté, selon sa coordonnatrice, à des lenteurs administratives et financières en matière de mise à disposition des ressources financières. Ces retards ont, à leur tour, engendré des changements dans les programmations des ateliers de formation, ce qui n'a pas été du goût des chefs d'établissement et des formateurs.

¹⁰Il s'agit, en l'occurrence, du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour le projet du BIT, du Ministère de l'Industrie pour le projet de l'ONUDI et enfin du Ministère de l'Economie et des Finances et de celui de la Famille pour le projet du PNUD.

5.3 L'efficacité du projet

L'efficacité du projet peut être évaluée à travers les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus, le degré de prise en compte de la dimension genre et son efficacité. Cette partie du rapport traite également des résultats non planifiés mais réalisés à la faveur de certaines modifications intervenues dans le projet. Les témoignages d'acteurs ayant pris part au projet aident à mieux comprendre les performances et les difficultés du projet.

5.3.1 Les résultats quantitatifs et qualitatifs du projet

Dans l'ensemble les résultats du projet ISFP sont très satisfaisants, d'après la grande majorité des parties prenantes du projet que nous avons rencontrées au cours de l'évaluation. Les informations recueillies auprès des répondants démontrent que les actions du projet ont produit bon nombre des résultats escomptés. L'appréciation des résultats qualitatifs et quantitatifs du projet en fonction des indicateurs du PRODOC¹¹ en tenant compte des modifications de certains résultats planifiés permet de faire les constats qui suivent :

Résultat 1 : les élèves sont formés en CLE

Quelques 2500¹² sortants des établissements ont été formés dans le développement de l'esprit d'entreprise (module CLE). Ces formations ont été organisées au profit de groupes d'élèves de 2ème et 3ème année de formation. Des manuels de l'apprenant et des guides du formateur tout comme des kits CLE ont été mis à la disposition de l'ensemble des établissements.

Résultat 2 : les élèves sont formés en Trie et Cree de même que certains entrepreneurs potentiels proche des établissements

Au total, 1985 élèves ont été formés en Trie Insertion (techniques de recherches d'idées d'entreprises et 946 aux techniques de création d'entreprises de type MPE (Cree Insertion). La formation en GERME niveau 1 a été suivie par 683 élèves.

Les entrepreneurs potentiels proches des établissements de formation n'ont pas été formés suite à la décision du Ministère de l'ETFP de donner la priorité aux sortants des établissements de formation.

Résultat 3 : les micros et petits entrepreneurs sortis des centres ont amélioré leurs performances et gèrent mieux leurs entreprises

Le résultat attendu 3 est le fruit des interventions combinées et coordonnées du BIT, de l'ONUDI et du PNUD. De 2010 à nos jours¹³, avec l'appui du projet ISFP et des CAI, 360 plans d'affaires ont été réalisés dont 316 soumis au financement de la BRS et des SFD agréés. Au total, 155 dossiers de projets ont été acceptés pour financement. Sur ces 155 projets, 107 ont effectivement signé des conventions avec les organismes de financement et reçu leurs fonds. Par contre, les financements de quelques 48 dossiers de jeunes promoteurs n'ont pas été décaissés pour diverses raisons (désistement des promoteurs, changements d'adresses, etc.).

¹¹Certains résultats ont été modifiés durant la mise en œuvre du projet

¹²Les statistiques disponibles ne sont pas désagrégées selon le genre et selon les régions

¹³L'entretien avec la BRS a eu lieu le mercredi 13 Février 2013 à Saint-Louis

Il y a eu peu de formation en GERME. Les raisons avancées pour expliquer cela sont, entre autres, l'insuffisance des ressources financières¹⁴, le retard important accusé dans le financement des plans d'affaires des jeunes et la démobilitation de certains formateurs déjà formés aux outils du BIT qui ont été affectés par le METFP ou qui ont été régulièrement engagés par SEN 024 pour animer des ateliers de formation. Le fait que certaines formations GERME ne soient pas réalisées prive les jeunes chefs d'entreprises de méthodes et d'outils de gestion de leurs micros entreprises, ce qui est préjudiciable à leur performance. Pour cette même raison, bon nombre de jeunes entrepreneurs n'ont pas bénéficié de suffisamment d'appui conseil et de coaching de la part des CAI.

Nos interlocuteurs ont souvent déploré la cassure notée entre le jeune promoteur et son projet due au fait que le délai est assez long (surtout au début du processus) entre l'élaboration du plan d'affaire et la mise à disposition du financement sans oublier les autres problèmes liés à l'apport personnel jugé élevé et les refus de certains parents de jeunes à contracter des prêts bancaires. Une telle situation engendre chez le promoteur le doute, la frustration, voire l'abandon pur et simple du projet. Dans certains cas, les promoteurs qui avaient opté pour l'auto emploi ont trouvé des emplois ou décidé de poursuivre leurs études, etc.

Par ailleurs, à l'issue des sept rencontres de comités d'orientation, 177 plans d'affaires ont été acceptés pour financement et 58 plans d'affaire sont en cours de financement. Un fonds de 800 069 000 FCFA a été mis à la disposition du PNUD/FDL dont un montant de 535 035 216 dépensé dans le financement des plans d'affaires. Quelques 392 emplois (dont 133¹⁵ emplois directs) ont été créés dont 250 occupés par des filles.

A la date du 31 décembre 2012, selon le point focal de la BRS, le taux de remboursement des prêts était de 85%, ce qui est assez satisfaisant au regard du taux moyen de remboursement des prêts usuels de la BRS elle-même. Toutefois, cela ne signifie pas forcément que toutes les micros entreprises de jeunes ont une bonne santé financière. Le remboursement des prêts obéit à une réalité sociologique qui voudrait que certains parents s'évertuent à rembourser les prêts eux-mêmes si nécessaire.

L'une des contraintes majeures à la réussite des projets de jeunes est le manque de capacités techniques des promoteurs. Par exemple, certains jeunes mécaniciens peu compétents en réparation mécanique et en maintenance de véhicule sont obligés soit de recruter des mécaniciens dans leurs ateliers pour assurer les réparations mécaniques soit de vendre des pièces détachées. La même remarque est valable pour certaines filles issues des CRETEF qui ont ouvert des ateliers de couture mais qui sont obligées, faute de qualification professionnelle, de recruter des tailleurs. Ces entrepreneurs sont issus, pour la plupart, de centres dépourvus d'équipements permettant de faire des formations alliant théorie et pratique. En dehors du Lycée d'Enseignement Technique Professionnel de Thiès, tous les autres centres de formation que nous avons visités sont peu équipés. Cette situation est particulièrement vraie pour le CDFP de Richard Toll.

En moyenne, 50% des sortis ont bénéficié de stages. Cependant, ces stages sont souvent de courte durée, entre un et trois mois, ce qui ne permet pas aux jeunes de se familiariser avec l'entreprise et leur futur métier. Les jeunes entrepreneurs ne sont pas toujours préparés à affronter les dures réalités du marché faute d'expérience professionnelle, de réseaux, de « carnets d'adresses », de notoriété et de connaissance des « trucs et astuces » pour accéder aux marchés. En plus, les chefs d'entreprise eux-

¹⁴L'année 2011 correspond à la fin du PIC 2

¹⁵Source : entretien avec la coordonnatrice du projet PNUD

mêmes ne sont pas toujours préparés à accueillir de jeunes stagiaires et à leur donner les méthodes et outils dont ils ont besoin.

On constate également l'échec de certains projets collectifs de jeunes filles. Dans bien des cas, les jeunes filles nouvellement mariées sont obligées de rejoindre le domicile conjugal qui n'est pas toujours dans l'emprise de la ZCO.

Résultat 4 : les responsables d'établissements sont renforcés en ingénierie de la formation

Déjà en 2009, les documents de formation sur le marketing et sur l'ingénierie ont fait l'objet d'une relecture pour une meilleure adaptation au contexte des établissements de la formation professionnelle.

Par la suite, 2 ateliers de renforcement de capacités en faveur de 15 responsables d'établissements et de 15 responsables de CAI ont été organisés.

En 2011, les responsables de CAI et d'établissements de formation des zones Nord et Centre ont été formés en ingénierie de la formation GERME (montage d'une formation en GERME, budgétisation, suivi et évaluation, etc.).

Résultat 5 : Les établissements ont intégré CLE dans leurs programmes

Au total 52 formateurs CLE ont été formés pour les établissements de la ZCO et les manuels CLE sont disponibles dans les établissements. D'après les estimations, il faudrait en moyenne entre 60 heures et 91 heures sur une année scolaire ou deux pour former les élèves en CLE. L'institutionnalisation de l'outil CLE dans les curricula de formation est encore timide en raison de l'absence d'un cadre réglementaire approprié (volume horaire, modes d'évaluation, coefficient, etc.).

Résultat 6 : Les services publics impliqués dans la mise en œuvre sont partie prenante dans le débat sur l'institutionnalisation des formations en culture d'entreprise

Le Ministère s'est approprié le parcours d'insertion stabilisé par l'ensemble des acteurs du PIC II dont le parcours est basé pour l'auto emploi sur les outils du BIT (Trie, Cree, GERME et CLE et GERME Rural). Les services publics relevant du Ministère de l'ETFP ont été impliqués dans le débat sur l'institutionnalisation des formations en culture d'entreprise. Un large consensus a été trouvé avec les différents acteurs sur l'importance de cette institutionnalisation. Il reste à en déterminer les modalités de mise en œuvre.

Résultat 7 : Les Conseils régionaux suivent le développement du Programme et ont intégré les objectifs et les méthodes permettant de les atteindre.

Le projet ISFP a contribué à une action concertée entre onusiens et d'autres partenaires techniques (cas de SEN 024) dans la mise en place de dispositifs régionaux de gestion de l'insertion (DRGI). A cet effet, des ateliers ont été organisés à Louga, Saint Louis, Dagana, Podor et Matam. Les Conseils Régionaux n'ont pas suivi le développement du programme car ces nouvelles plateformes qui devraient leur offrir un cadre d'expression et de contribution ne sont pas fonctionnelles. Les plateformes ont souffert de l'absence de mesures d'accompagnement de la part des collectivités locales.

En matière de communication, le projet ISFP a publié 7 nouvelles lettres ISFP rien qu'en 2010 sur les thèmes tels que les nouvelles stratégies de traitement des plans

d'affaire, les nouvelles consignes pour la mise en œuvre des formations Trie, Cree insertion et CLE, les études de faisabilités des projets d'entreprise, etc.

A partir de l'année 2011, il n'y a pas eu de nouvelles parutions de la lettre ISFP. Au regard de ses contraintes financières, le projet a fait le choix de consacrer ses ressources en priorité à la formation des jeunes, conformément au souhait du Ministère.

En raison de la cessation d'activités de l'association ACED SUD et de la Région Rhône Alpes respectivement à Podor et à Matam, les partenariats recherchés avec les CDP n'ont pas pu être matérialisés.

Résultat 8 : Les acteurs GERME du Sénégal impliqués dans la mise en œuvre du Programme ont intégré les établissements pilotes dans le réseau de partenaires et ont structuré ce dernier de manière durable

Des sessions d'information sur la méthodologie GERME ont été organisées dans l'ensemble des établissements pour sensibiliser les personnels et les formateurs sur l'outil. Les formateurs GERME y compris les formateurs indépendants sont impliqués dans tout le processus d'adaptation des outils d'insertion, d'élaboration et d'animation des sessions de formation. Les maîtres formateurs GERME ont été mis à profit pour appuyer les réseaux de la sous-région.

Les activités ayant trait à l'objectif relatif au Réseau GERME n'ont pas été budgétisées et sont réduites, par conséquent, à des appuis occasionnels menés dans le cadre des appuis spécifiquement apportés aux CAI¹⁶.

Le Réseau national doit organiser sous peu son assemblée générale pour redynamiser ses organes de gouvernance et garantir sa durabilité institutionnelle. La durabilité technique et financière du Réseau national GERME devrait être facilitée par la présence de formateurs de qualité et de membres institutionnels comme le FONDEF et l'ONFP.

Résultat 9 : Les réseaux GERME des pays voisins sont eux-mêmes structurés et quasi autonomes

Le projet a appuyé la mise en place de réseaux GERME au Cap Vert, en Guinée Bissau, au Cameroun, en RDC, au Congo Brazzaville, au Burundi, au Bénin et au Mali.

En 2009, une rencontre internationale qui a réuni 21 maîtres formateurs GERME a été organisée au Bénin. Il n'y a pas eu de nouveaux maîtres formateurs mais plutôt le renforcement des capacités des maîtres formateurs en exercice.

Enfin, avec l'appui du projet ISFP, le BIT (siège) a assuré la certification de 21 maîtres formateurs.

Résultat 10 : Les maîtres formateurs sont en nombre conséquents et légitimés dans leurs rôles et fonctions.

Le renforcement et le suivi des maîtres formateurs est un processus continu. Au regard de ses contraintes de ressources financières, le projet a privilégié la formation et l'insertion des jeunes. Le nombre de maîtres formateurs est insuffisant dans des pays comme le Sénégal (le nombre est passé de 3 à 2), ce qui constitue une contrainte dans la

¹⁶Rapport 2009 du projet ISFP

mise en œuvre de certaines activités qui requièrent des compétences pointues en GERME.

Le réseau GERME n'a pas encore son propre site web. Le projet ISFP préconise qu'il soit hébergé dans le site du BIT, pour des raisons de visibilité et de durabilité.

Enfin, en plus de ces résultats qui étaient planifiés dans le PRODOC, d'autres résultats non planifiés ont été atteints, ce qui constitue un bon indicateur de la performance du projet. En effet, en lieu et place des 10 établissements qui étaient prévus dans le PRODOC, 15 autres centres ont bénéficié de l'appui du projet.

En plus, aucun des projets n'avait prévu de manière explicite le renforcement et l'accompagnement des CAI souhaités par le Ministère. En dépit de cela, tous les 15 établissements ciblés par le projet ISFP disposent de CAI.

Mieux, en étroite collaboration avec le projet FORPROFEM, 15 responsables de centres, 15 responsables de CAI et 20 formateurs à l'entrepreneuriat ont été sensibilisés aux missions et aux valeurs du BIT, aux principes et démarches de la méthodologie GERME tout comme les méthodes de suivi évaluation des CAI.

Le projet ISFP a appuyé diverses initiatives dans ses domaines d'expertises. Parmi les bénéficiaires de ces appuis, on peut citer le Projet Ecole Atelier de Saint-Louis (Coopération Espagnole), l'UNESCO pour la réflexion sur l'insertion et les unités mobiles de formation, le Ministère du travail, de la formation professionnelle et de la solidarité au Cap Vert pour une présentation de la méthodologie en Développement de la culture d'entreprise et le Ministère de l'Emploi, des Nouvelles Technologies et de la Formation Professionnelle de Mauritanie qui a bénéficié de l'appui du CTP du Projet ISFP dans l'élaboration d'un ambitieux projet de promotion de l'emploi jeune en Mauritanie, visant un financement de la Banque mondiale.

Quelques témoignages récurrents tirés de nos entretiens de terrain mettent en exergue les forces du projet. Selon les répondants¹⁷ :

- « Le projet ISFP est pertinent et novateur. C'est un projet de rupture qui s'inscrit dans la volonté des autorités d'allier formation et insertion. Nous sommes conscients de la chance qu'on a d'être formés et de recevoir des financements sans devoir fournir des garanties ».

- « Les outils de formation du BIT, son approche méthodologique et sa démarche pédagogique sont bons. A chaque fois que je rencontre des difficultés dans la gestion de ma micro entreprise, il me suffit de retourner à mes prises de notes pour trouver des solutions ».

- « Le projet ISFP a efficacement contribué à la mise en place d'un dispositif d'insertion, en proposant des méthodes et des outils adaptés aux besoins des jeunes (Trie/Insertion, Créé/Insertion) issus de l'ETFP. Les outils sont pratiques et accessibles aux jeunes garçons et filles qui n'ont pas un grand niveau d'instruction ».

- « Les formations du BIT nous poussent à aller de l'avant dans la recherche d'idées de création d'entreprises, l'élaboration de plans d'affaire et la gestion des micros entreprises ».

¹⁷ Nous avons reproduits les réponses les plus significatives même si elles ne concernent pas forcément le projet BIT/ISFP

Les faiblesses du projet selon, certains répondants sont les suivantes :

- « Le dispositif de financement est assez lourd. La BRS révisé à la baisse le montant du financement de nos plans d'affaires sans nous consulter. Les taux d'intérêt sont élevés et les délais de différés très courts. En plus, les parents des jeunes n'ont pas été impliqués en amont du processus d'élaboration et de financement des plans d'affaires ».

- « Beaucoup de jeunes sortis n'ont pas eu l'occasion d'effectuer des stages en entreprise ».

- « On n'apprécie pas le fait qu'on paye les formateurs des centres. Certains formateurs font du chantage. Cela crée une école à deux vitesses car tous les centres n'ont pas de CAI. Tout au plus, il fallait payer les formateurs au taux de la Fonction Publique. En plus les changements de calendrier perturbent nos cours ».

- « On ne sent pas la coordination entre les onusiens. D'ailleurs, l'essentiel pour les jeunes est de s'insérer. Que cette insertion relève de la responsabilité du BIT, de l'ONUDI ou du PNUD n'a pas d'importance ».

5.3.2 La prise en compte de la dimension genre

La prise en compte de la dimension genre est reflétée à plusieurs niveaux :

-Le projet intervient dans des zones géographiques périphériques et enclavées comme Podor, Matam et Waoundé. Grâce au projet ISFP les garçons et les filles de ces différentes régions ont non seulement accès à l'information mais aussi aux opportunités de financement et bénéficient ainsi de l'égalité de chance de réussite au même titre que les jeunes des grands centres urbains. Pour les jeunes filles en particulier, il est important de pouvoir étudier et travailler sur place plutôt que d'être obligées d'aller dans les grandes villes où se posent des problèmes d'accueil, d'hébergement et de sécurité

-La plupart des jeunes formés dans les CRETF et les CDFP sont issus de familles modestes et n'ont pas eu l'occasion de poursuivre des études poussées. En permettant aux jeunes filles de se former et de mettre en place leurs propres micros entreprises, le projet contribue à leur inclusion sociale et économique. Le FNUAP y voit un puissant moyen pour les jeunes filles qu'elle a envoyées dans les CRETF de Saint-Louis et de Thiès d'échapper aux risques de chômage, de grossesses indésirables et de VIH SIDA.

5.3.3 L'efficience du projet

Au vu du nombre d'activités réalisées le projet ISFP depuis son démarrage en juillet, du personnel restreint dont il dispose (4 personnes) et de la qualité des produits (voir la section Efficacité du Projet), on constate que les ressources humaines et financières ont été utilisées dans l'ensemble de manière efficiente.

Les résultats obtenus justifient les coûts et il est peu probable que ceux-ci aient pu être atteints avec moins de ressources. Les ressources ont été gérées de manière responsable. Il est important de rappeler que le projet ISFP est un projet pilote qui cherche à tester un dispositif d'insertion des jeunes. De ce point de vue, il est assimilable à un projet de recherche-action.

Le fait d'avoir une équipe réduite et de s'appuyer sur les formateurs des CAI, les formateurs indépendants et les membres du réseau GERME constitue un moyen efficace de rationaliser l'utilisation des ressources financières. En réalité, le projet ne s'est appuyé que sur deux experts pour sa coordination et le suivi des activités sur le terrain, ce qui est le minimum qu'on peut exiger d'un projet de l'envergure de l'ISFP.

L'analyse de l'efficacité du projet ISFP en comparaison avec d'autres projets d'insertion des jeunes comme le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) et l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) est rendue difficile par certaines différences majeures notées au niveau de ces projets, à savoir :

-Le FNPJ cible toutes sortes de jeunes alors que le Projet ISFP ne cible que les jeunes sortants de l'ETFP;

-Au niveau du FNPJ la formation des jeunes entrepreneurs dure en moyenne 5 jours alors qu'avec le projet ISFP elle s'étend sur plusieurs semaines;

-Les taux d'intérêt appliqués sont respectivement de 5% au FNPJ et 9% à la BRS.

-Tout comme le projet ISFP, l'ANEJ met l'accent sur le renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs mais les formations sont de durée beaucoup plus réduite.

Par rapport à la gestion des connaissances, le projet a généré et intégré dans sa démarche de nouvelles connaissances, de nouvelles méthodes, de nouveaux outils ainsi que de bonnes pratiques en matière d'emploi des jeunes issus de la formation professionnelle. En effet, d'importantes modifications et des réajustements de stratégies ont été apportés durant le processus de mise en œuvre du projet sur la base des difficultés rencontrées, des leçons apprises et capitalisées. La mise en place des CAI est une belle illustration de tels ajustements car ces cellules n'étaient pas prévues dans le PRODOC.

Tableau4 : état des ressources et des dépenses du projet de 2007 à 2012 (en dollars)

BL	Pos	Description	Alloc	Dépenses	Alloc/Dép
11	1	Experts internationaux	705 128,00	708 387,00	100,46%
11	2	Experts internationaux	321 682,00	321 682,00	100,00%
13	1	Soutien administratif	137 000,00	136 920,00	99,94%
15	1	Frais de voyage	89 344,00	88 392,00	98,93%
16	1	Frais de missions	7 403,00	7 403,00	100,00%
17	1	Personnes ressources nationa	143 218,00	143 212,00	100,00%
21	1	Sous contrats	31 521,00	31 521,00	100,00%
32	1	Séminaires	408 887,00	408 885,00	100,00%
32	2	Séminaires	74 274,00	73 898,00	99,49%
41	1	Equipements	7 143,00	7 143,00	100,00%
53	1	Divers	165 636,00	161 561,00	97,54%
68	1	Frais d'appui au programme	271 861,00	271 571,00	99,89%
71	1	Provision	0,00	0,00	0,00%
		TOTAL	2 363 097,00	2 360 575,00	99,89%

Source : synthèse OFC fournies par le BIT

Le taux d'absorption des ressources mises à la disposition du projet est très satisfaisant, soit 99,89%.

En lieu et place des 10 centres initialement ciblés par le projet, 5 autres établissements de formation ont été appuyés par le projet sans compter les 15 établissements de la zone Centre du FORPROFEM.

Les ressources sont en majorité consacrées aux activités de formation, dans la mesure où il s'agit d'un projet de renforcement des capacités.

5.3.4 L'impact potentiel du projet

D'un point de vue conceptuel, en lieu et place de l'appréciation de l'impact du projet, il nous semble plus pertinent de traiter les effets ou d'incidences du projet dans la mesure où la première phase du projet vient de s'achever. Certes, le projet a été mis en œuvre pendant cinq ans mais le financement des entreprises de jeunes a démarré avec deux années de retard. Ainsi, lors de la rencontre du quatrième Comité d'Orientation du 4 au 5 Juillet 2011, le nombre de dossiers de projets financés et en cours de financement n'était que de 60. Or, l'une des finalités du projet ISFP est la création et la gestion d'entreprises de jeunes rentables et pérennes, ce qui suppose que les projets de jeunes soient financés. Il s'y ajoute que les changements de comportement et la durabilité des résultats du projet ne sont observables qu'à long terme.

Par ailleurs, il est clairement admis que les résultats liés au renforcement des capacités des jeunes, à l'élaboration de plans d'affaires, à l'accès au financement et à la création de micros et petites entreprises sont attribuables au projet. Cela est d'autant plus facile à

mesurer qu'il n'y a pas eu d'autres interventions que celles du projet d'une part et que les jeunes non bénéficiaires du projet n'ont pas réussi à se former en Trie, Cree et GERME, à élaborer des plans d'affaire, à accéder à des financements et à démarrer leurs propres entreprises, d'autre part.

Quelques témoignages de participants au projet illustrent l'essentiel des effets notés dans plusieurs domaines d'activités. A titre d'exemples, on peut citer des témoignages de formateurs, des responsables de centres de formation et des jeunes entrepreneurs.

- « Il y a quelques années, on ne pensait qu'à former les jeunes et non à leur insertion. Aujourd'hui il ya une nouvelle prise de conscience de l'impérieuse nécessité d'insérer les jeunes. Le simple fait de former les jeunes à Trie est un acquis majeur. Si en plus, les jeunes sont formés en GERME et arrivent à trouver des financements, il faut s'en réjouir. Le projet ISFP encourage les jeunes à réfléchir sur leur devenir et à choisir leur voie entre l'emploi salarié et l'auto emploi ».

- « Au-delà de la prise de conscience des partenaires au développement, du Ministère et des centres de formation de l'importance de l'insertion des jeunes, diverses initiatives ont été mises en œuvre. Pour la première fois, le Ministère a produit une circulaire portant sur les CAI. Tous les centres de formation sont dotés de CAI même si certaines ne sont pas assez fonctionnelles ».

- « Le fait que les CRETF assurent la formation professionnelle des jeunes et contribuent à leur insertion professionnelle accroît grandement leur crédibilité. Nous avons constaté depuis ces dernières années une augmentation de la demande de formation dans nos filières comme la couture, la coiffure et la restauration. Ainsi, le CRTEFET de Saint-Louis dont la capacité d'accueil est de 150 élèves en compte actuellement 290 dont 23 garçons ».

- « On note un début d'institutionnalisation de CLE en tant que matière d'enseignement intégrée dans les programmes de formation. Par exemple, le lycée LTAP a intégré le module Trie dans ses enseignements et l'établissement dispose de formateurs compétents capables de démultiplier les outils de formation du BIT ».

« J'ai toujours eu l'idée de créer un salon de coiffure mais c'est avec la formation en Trie que j'ai eu le courage de me lancer ».

« J'avoue à présent que j'avais mal fait mon plan d'affaire car je me suis inspirée d'un projet similaire qui existe à Dakar. J'ai fait un prêt de 2 750 000 FCFA pour acheter du matériel que je n'utilise qu'en période de fête. Si c'était à refaire, j'aurais pris un prêt de 1 000 000 FCFA ».

-« Certains jeunes ont réussi à créer des micros entreprises même si les difficultés ne manquent pas. L'essentiel est que ces micros entreprises survivent encore ».

-« On a souvent déploré le fait que certains formateurs ayant suivi la formation Trie et Créé quittent leurs centres de formation, ce qui peut être perçu comme une perte de ressources pour les CAI. Cette réalité doit être atténuée par le fait que ces formateurs qui vont dans des zones hors ZCO, partagent leurs expériences avec leurs nouveaux collègues et encouragent la mise en place de CAI dans leurs nouveaux établissements d'accueil. »

5.3.5 La durabilité du projet

La pérennisation des résultats d'un projet est toujours un enjeu de taille. C'est pourquoi dans sa formulation, le PRODOC a élaboré une stratégie de pérennisation technique, financière et organisationnelle dont la mise en œuvre peut conduire à l'atteinte d'un tel objectif. Cette stratégie a été partagée avec les parties prenantes du projet avec une définition claire des rôles et des responsabilités.

La stratégie du faire faire préconisée par le projet ISFP relève d'une volonté de responsabilisation des établissements de formation qui sont invités à intégrer la problématique et les activités d'insertion dans leurs activités pédagogiques. Le projet leur vient en appui, ce qui facilite l'appropriation du processus par les établissements et au-delà la pérennisation des acquis. Dès le début, le projet ISFP a délibérément choisi de délocaliser les prises de décision en matière de montage et d'animation des ateliers de formation et des appuis techniques aux jeunes. A cet effet, le projet a encouragé les mécanismes de sous-traitance des activités aux CAI. Une telle option traduit la volonté du BIT d'assurer la pérennisation du système d'insertion qui passe par l'appropriation du processus par les CAI.

Sur le plan institutionnel, le Ministère chargé de l'ETFP était bien impliqué au début du projet, à travers les directeurs techniques de la Formation Professionnelle et de la Planification et des Ressources Humaines. Des réunions régulières ont été tenues durant la période 2008-2009 afin de réfléchir notamment sur les CAI, leurs rôles et leur fonctionnement.

Toutefois, les changements institutionnels intervenus au niveau du département de l'ETFP ont occasionné des départs de certains directeurs nationaux qui étaient fortement impliqués dans la mise en œuvre du projet. Les nouveaux directeurs techniques et les onusiens n'ont pas encore développé un cadre de collaboration de nature à pérenniser les actions déjà entreprises. Force est de reconnaître, qu'au sein du ministère, la circulation de l'information n'a pas toujours été de rigueur, ce qui fait que seuls quelques cadres ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Un package de supports pédagogiques destinés à l'enseignement de nouvelles matières comme la culture d'entreprise, les techniques de recherche d'emploi, la création d'entreprise et l'élaboration de plans d'affaire, etc. été mis à la disposition du METFP.

Le projet ISFP est un projet de coopération technique dont le rôle est de mettre en place, de tester et de stabiliser des outils et des méthodologies d'insertion des jeunes. C'est pourquoi, la pérennisation des résultats du projet exige une forte implication du ministère de l'ETFP. Or, on constate une faible appropriation par le Ministère de la démarche et des outils développés dans le cadre du projet. Le Ministère n'a pas encore joué le leadership attendu en matière de mise en place d'un cadre juridique, organisationnel et financier de nature à favoriser le dispositif d'insertion des jeunes.

Les entretiens de terrain montrent que certaines CAI sont assez motivées et engagées. En effet, les membres de ces cellules planifient des actions de renforcement des capacités, mobilisent le projet ISFP pour des formations, encouragent le jumelage de formations, négocient des partenariats, recherchent des terrains de stage pour les jeunes et les conseillent dans la conduite de leurs micros entreprises.

Outre les insuffisances notées au niveau du cadre juridique, la durabilité des CAI est inhibée par le fait que les CAI sont introverties car composées pour l'essentiel de formateurs internes et de personnels des centres de formation. Elles ne sont pas tripartites dans leur composition. On note une absence du secteur privé, ce qui ne

permet pas de tirer profit de son apport dans l'élaboration des curricula de formation et dans l'insertion des jeunes.

Par ailleurs, les membres des CAI sont, pour l'essentiel, des formateurs de spécialité dans des disciplines comme la mécanique, l'électricité, la couture, etc., alors que les rôles qui leur sont dévolus exigent des compétences spécifiques en mobilisation des ressources financières, en développement de partenariat et en communication. Dans un environnement assez concurrentiel, ces rôles exigent des compétences qu'on ne retrouve pas toujours chez les membres des CAI.

Sur le plan technique, le Réseau national GERME est engagé dans le processus de pérennisation des résultats du projet ISFP. En effet, parmi ses membres, il y a beaucoup de structures de formation GERME et de financement de la formation professionnelle. A titre d'exemple, on peut citer l'ONFP et le FONDEF. A côté des membres de ce Réseau, il y a les formateurs des CAI qui ont été capacités sans le cadre du projet. Il s'agit là autant de ressources humaines capables de prendre en charge les actions de renforcement des capacités en matière de Cree, Trie, etc. Par contre, le nombre de maîtres formateurs GERME et CLE est encore insuffisant.

Un autre aspect important de la durabilité technique qui n'est pas encore suffisamment pris en charge est l'implication du secteur privé dans l'encadrement des stagiaires et des jeunes entrepreneurs. Les stages d'immersion, de « transit » et de mise à niveau dans les entreprises au profit des sortants et des sortis des établissements de formation sont encore insuffisants. Sans de tels stages, les jeunes entrepreneurs ont peu de chances de réussir dans leurs projets d'auto emploi.

Sur le plan de la pérennisation financière, le projet ISFP s'est soucié dès le démarrage de tester un dispositif financier avec un système de partage des coûts de formation en raison de 25% par les établissements de formation, 5 à 11% par les élèves et 65% par le projet ISFP.

En plus, le projet a négocié avec l'ONFP et le FONDEF la possibilité d'une prise en charge progressive des frais de formation aux outils GERME. Cela peut être considéré comme un mécanisme de pérennisation financière dans la mesure où même en l'absence du BIT et de son bailleur de fonds, la Coopération Luxembourgeoise, les structures nationales de financement peuvent prendre le relais. Le FONDEF a manifesté son intérêt dans ce sens et les négociations se poursuivent avec le projet ISFP. La pérennisation de ce dispositif financier dépend largement des capacités de mobilisation des ressources financières des institutions publiques comme le FONDEF et l'ONFP qui sont pressenties pour prendre le relais du projet ISFP.

Enfin, la problématique de la prise en charge financière des formateurs à la fin du projet risque de se poser avec acuité. Cette question doit trouver une réponse durable quand on sait qu'elle est à l'origine de mésententes entre formateurs d'un même établissement et entre formateurs et responsables d'établissement de formation. Plus de 90% des formateurs que nous avons rencontrés estiment qu'on doit continuer à leur verser des indemnités. Or, selon plusieurs répondants, une telle solution n'est pas durable. La solution la plus durable semble être l'institutionnalisation du dispositif d'insertion, ce qui suppose que le METP se dote des moyens humains et financiers indispensables à la réalisation de sa mission de service public. Le ministère de l'ETFP gagnerait à traiter les questions de formation professionnelle et d'insertion avec « la même dignité » dans la mesure où ces deux questions sont intrinsèquement liées.

5.4 Aspects spécifiques à prendre en compte

Le partenariat entre les onusiens a démarré timidement mais il s'est renforcé au fur et à mesure de l'évolution des projets. Diverses activités d'élaboration de parcours, de définition de cahiers de charge des CAI et de formation ont été menées conjointement par ISFP/BIT et DSPL-IP/ONUDI. Les comités d'orientation ont été également une bonne opportunité pour échanger, entre onusiens, sur le financement des plans d'affaires. Le partenariat entre les onusiens est limité par l'absence d'une plateforme de concertation et de coordination. Au total, il y a eu trois revues tripartites¹⁸ qui ont réuni la Coopération Luxembourgeoise et les onusiens.

La collaboration du projet ISFP/BIT avec le projet SEN 024 est assez limitée. Elle s'est focalisée sur les appuis matériels aux CAI, la réflexion sur les rôles et fonctions des cellules et la mise en place des dispositifs régionaux de gestion de l'insertion.

Le processus de documentation et de diffusion du modèle d'intervention est satisfaisant, selon les répondants, au regard de la qualité de la documentation produite, des outils et des méthodes du BIT mis à la disposition des CAI et des formateurs, des lettres d'information publiées sans oublier les différentes rencontres de partage d'expériences et de bonnes pratiques.

Enfin, bon nombre de recommandations des tripartites ont été mises en œuvre (réduction de l'apport des jeunes entrepreneurs de 10 à 5%, formation à l'auto emploi de 88 jeunes filles en collaboration avec le FNUAP). Certaines recommandations ont été partiellement mises en œuvre (le METFP a pris une circulaire relative à la création et à l'institutionnalisation des CAI mais ces dernières ne sont pas positionnées dans l'organigramme des établissements, les responsables des CAI ne sont pas motivés et il n'y a pas de lignes budgétaires pour le fonctionnement de ces cellules). Parmi les recommandations non mises en œuvre, on peut citer le fait que l'implication de l'ONFP dans le financement des formations pour l'insertion. Le BIT et l'ONUDI sont convaincus que cette implication de l'ONFP constitue la clef de la pérennisation financière du système de formation pour l'insertion. Cela est d'autant plus important que l'ONFP préside le Comité de pilotage du Réseau GERME Sénégal. Les fiches filières attendues de ne sont pas encore disponibles.

¹⁸Les deux dernières revues datent du 14 Octobre 2010 et du 30 Octobre 2012

6.0 Conclusions

Les conclusions ci-après reflètent notre jugement d'évaluateur indépendant sur la performance du projet ISFP conformément aux directives officielles du BIT suivant les normes, critères et éthiques de l'évaluation établis par le Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG). Nos conclusions sont formulées sur la base de l'application d'une méthodologie d'évaluation qui a permis d'analyser les informations et les données recueillies de plusieurs sources pour les apprécier au regard des objectifs des projets ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUUDI et FDL/PNUD.

6.1 Les constats majeurs

1. Tous les 15 établissements cibles du projet disposent de CAI fonctionnels ou en léthargie. Ce résultat en soi est un acquis majeur quand on sait que toute la problématique du projet repose sur la faisabilité d'un dispositif opérationnel d'insertion. Les CAI ont le mérite d'être logées dans les établissements de formation et elles sont animées par les formateurs internes et les personnes ressources de ces établissements. Le fait de disposer de CAI dans les centres de formation mérite d'être salué d'autant plus que la création de ces cellules n'était pas initialement prévue dans le PRODOC.

2. Les efforts d'insertion des produits de l'ETFP sont inhibés par des difficultés intrinsèques au système d'enseignement technique et de formation professionnelle. Bon nombre de programmes de formation des centres sont désuets et déconnectés des réalités socioéconomiques nationales en général et des besoins du marché en particulier. En plus, les enseignements dispensés sont souvent théoriques. Les jeunes n'ont pas toujours l'opportunité de faire des travaux pratiques et d'effectuer des stages dans les entreprises. Des jeunes mal formés ont peu de chances de s'insérer dans le milieu professionnel ou de créer des micros et petites entreprises rentables et durables. C'est pourquoi, il est indispensable, en amont, de doter les jeunes d'une formation pédagogique de qualité. Cette question renvoie à une problématique plus large, à savoir l'amélioration de l'efficacité du rendement interne du secteur de l'ETFP.

3. La durabilité des CAI varie en fonction de leur degré de structuration, de l'engagement de leurs membres, de leur degré de fonctionnement et des ressources financières dont elles disposent. Dans leur grande majorité, les CAI ne sont pas durables dans la mesure où il s'agit de nouvelles structures dont le cadre juridique reste à définir. Le fait que la réussite des CAI dépende de l'engagement et du dynamisme des membres constitue un risque majeur pour leur durabilité. Il est à craindre qu'en l'absence de ces membres engagés, les CAI risquent de cesser leurs activités. D'où l'importance d'inscrire les CAI dans l'adoption d'une logique institutionnelle solide et fonctionnelle pour garantir la durabilité.

6.2 Les forces du projet

1. Le montage du schéma partenarial entre les onusiens est bon, en termes d'approche d'intervention multi-acteurs, car il est basé sur la compétence distinctive de chaque agence. L'insertion des jeunes est un enjeu de taille, complexe et multidimensionnel qui requiert la mutualisation des ressources et des initiatives des intervenants. Toutefois, comme on l'a souligné dans le rapport, le fonctionnement de ce dispositif a posé quelques problèmes qui ont inhibé son efficacité.

2. Le projet ISFP a contribué à la mise en place d'un dispositif d'insertion, en proposant des méthodes et des outils adaptés aux besoins des jeunes (Trie/Insertion, Créé/Insertion) et en contribuant au renforcement des capacités des formateurs et des élèves. Le schéma d'insertion tel que conçu et expérimenté par les onusiens prend en compte les préoccupations du Ministère quant à la modélisation d'un mécanisme d'appui à l'insertion. Ce schéma est le fruit d'un important travail de conception et de test de méthodes et d'outils d'insertion des sortis de la formation professionnelle.

Ce modèle est, certes, perfectible mais il a le mérite de démontrer que l'insertion des sortants est bel et bien possible même dans un contexte de pauvreté. De ce point de vue, les onusiens ont réalisé un travail de pionnier dont les résultats peuvent profiter à tous les jeunes demandeurs d'emploi en général et aux sortants de l'ETFP en particulier.

3. Le projet ISFP a démontré son efficacité et son efficience au regard de la quantité et de la qualité de ses résultats par rapport à des ressources financières limitées et un dispositif de gestion léger qui sait mettre à profit l'expertise des formateurs et de leurs réseaux.

4. La gamme d'outils et de méthodes de qualité proposés par les partenaires onusiens au METFP constitue un atout majeur pour le nouveau système de formation professionnelle et d'apprentissage élargi à l'insertion. Les outils ont été testés, enrichis et stabilisés et font partie, désormais, de l'outillage méthodologique du Ministère. L'option de mettre en place des CAI au sein des établissements de formation est l'une des meilleures voies pour préparer les jeunes durablement à l'auto emploi et à l'emploi salarié. De ce point de vue, la CAI est sans nul doute l'une des clefs de voûte du système de formation professionnelle et d'insertion.

5. La Coopération Luxembourgeoise a offert aux acteurs de l'insertion l'opportunité de s'organiser et d'agir dans le cadre d'une plateforme SNU et, partant, de contribuer à l'atteinte de l'objectif « One UN ». Le BIT, le PNUD et l'ONUDI ont eu l'opportunité d'apprendre à collaborer. Le BIT a également collaboré avec le FNUAP, une autre agence des Nations Unies qui s'intéresse à l'insertion professionnelle des jeunes filles vulnérables.

6.3 Les limites¹⁹ du projet

1. L'absence de plateformes d'échange, de dialogue et de coordination de manière formelle et régulière des acteurs institutionnels, à savoir, les projets ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUDI et FDL/PNUD, le Ministère de l'ETFP et Lux Dév s'est traduite par des incompréhensions et parfois des dysfonctionnements préjudiciables à la bonne marche des trois projets. En effet, la logique d'intervention du « One UN » en général et la réussite de l'attelage institutionnel BIT- ONUDI-PNUD en particulier suppose qu'il y ait (i) une compréhension commune et partagée des objectifs du programme, (ii) une définition claire des rôles et des responsabilités des parties prenantes et (iii) la mise en place de mécanismes efficaces de concertation, de coordination et de solidarité dans un esprit d'ouverture et de volonté de changement.

Force est de constater que ces trois agences des Nations Unies n'ont pas toujours travaillé de manière concertée et en synergie, ce qui a limité leurs performances globales. Ces agences ont peu collaboré avec les chefs d'établissement et les CAI en général. Cet attelage institutionnel des onusiens gagnerait à être maintenu en veillant à lui apporter les améliorations nécessaires.

¹⁹ Certaines limites du projet sont en réalité des contraintes qui découlent de facteurs exogènes

2. Le projet ISFP n'a pas développé une approche partenariale efficace avec des institutions clés telles que les Inspections d'Académie, les directions de l'emploi et de l'artisanat, les chambres consulaires, le secteur privé, les organisations syndicales, les collectivités locales et les autres projets intervenant dans le domaine de l'insertion des jeunes.

3. La préparation technique et managériale des jeunes entrepreneurs n'a pas été à la hauteur de leurs lourdes responsabilités et charges. Les jeunes entrepreneurs sont appelés à faire face à des réalités sociologiques et économiques auxquelles ils ne sont pas toujours bien préparés faute de solide formation de base, de stage en entreprise de longue durée et d'accompagnement régulier sur le terrain. L'auto emploi des jeunes est une problématique complexe qui doit faire l'objet d'une réflexion nourrie et d'une bonne préparation.

4. Les jeunes entrepreneurs n'ont pas toujours disposé d'outils GERME et bénéficié de suivi sur le terrain. La faute n'incombe pas toujours aux CAI dont les moyens de fonctionnement sont réduits, voire inexistantes. Les CAI ne peuvent fonctionner qu'avec les moyens des établissements. Or, les moyens des établissements sont très limités face à d'énormes besoins. Par ailleurs, il ne faudrait pas surestimer les capacités d'encadrement et de coaching des CAI quand on sait que la plupart des membres n'ont pas d'expérience professionnelle en gestion d'entreprise, en financement de projets, en fiscalité et en droit des affaires.

Pour le suivi des projets des jeunes, on aurait pu faire appel soit à des experts soit à des fonctionnaires conseillers en emploi. Chacune de ces solutions présente des avantages intéressants mais elles ne sont pas durables. En effet, le ministère de l'ETFP n'a pas les moyens financiers de prendre en charge tous les experts dont il a besoin pour suivre les nombreuses CAI. En plus, les conseillers à l'emploi sont peu nombreux et ils ont d'autres missions. Enfin, le fait de responsabiliser les CAI dans le suivi des projets de jeunes a le mérite non seulement compter sur des dispositifs internes aux établissements de formation professionnelle mais aussi de réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur tout en faisant des économies de ressources financières.

5. La rupture du lien fort entre les jeunes promoteurs et leurs plans d'affaire, l'absence de fiches sur les filières porteuses et l'attentisme du Ministère ont été préjudiciables à l'effort global d'insertion des jeunes. Cette rupture découle, en grande partie, du retard accusé dans le financement de ces plans et de la distanciation créée entre les promoteurs et les institutions de financement.

7.0 Recommandations

Les recommandations suivantes sont formulées en tenant compte d'un certain nombre de paramètres, dont notamment (i) les rôles stratégiques de la formation professionnelle et technique dans la réalisation des objectifs prioritaires du Gouvernement du Sénégal en matière de création de richesse et d'emploi, (ii) la place et l'importance de la formation professionnelle et du travail décent dans la réalisation du mandat du BIT, (iii) les acquis et les limites des projets ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUDI et FDL/PNUD.

7.1 Recommandations à la Coopération Luxembourgeoise

1. Au vu des résultats quantitatifs et qualitatifs enregistrés par les différents projets d'une part et de la nécessité de consolider les acquis encore précaires d'autre part, il est recommandé de financer une deuxième phase du projet pour une durée de 5 ans. Ainsi, les différents intervenants auront l'occasion d'enrichir et de stabiliser le dispositif d'insertion des sortants de la formation professionnelle et d'en faciliter l'appropriation et la pérennisation par le MFPAA.

2. Encourager les onusiens, le MFPAA et Lux Dév à travailler davantage en synergie et à développer des liens de solidarité avec comme finalité l'insertion durable des sortis de la formation professionnelle. Au-delà des résultats attendus de chaque agence et du Ministère, il y a des résultats partagés qui ne peuvent être atteints que si les agences et le Ministère collaborent, s'entraident et recherchent ensemble des solutions aux problèmes d'insertion des jeunes. Cela suppose qu'il y ait un programme d'intervention partagé entre les différents acteurs et que soient mis en place un cadre de concertation et des mécanismes de communication et de partage d'expériences.

7.2 Recommandations au Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Artisanat et de l'Apprentissage (MFPAA)²⁰

3. S'impliquer davantage dans la mise en œuvre des différents projets de coopération technique et assurer le leadership indispensable à l'appropriation et à la pérennisation institutionnelle, technique et financière du dispositif d'insertion des sortants de la formation professionnelle. La mise en place d'un dispositif de veille, de contrôle et de coordination des activités des acteurs de l'insertion s'avère indispensable.

4. Institutionnaliser les CAI par la promulgation de la loi d'orientation et ses décrets d'application et améliorer leur fonctionnement en les dotant de ressources humaines capables d'assurer les cinq rôles clés qui leur sont dévolus ainsi que des ressources financières indispensables à leur fonctionnement en général et au suivi des entreprises des jeunes en particulier. Le ministère gagnerait à prévoir une ligne budgétaire et à étudier avec les établissements de formation les voies et moyens de contribuer à partir de la fonction de services.

La logique d'institutionnalisation du dispositif d'accompagnement des sortants ne devrait pas s'arrêter au niveau des établissements. En effet, au regard des enjeux de l'insertion, le Ministère devrait se doter d'un service central spécifiquement chargé de

²⁰ L'actuelle dénomination de l'ancien ministère de l'ETFP

structurer, d'organiser et de gérer le volet " Appui à l'insertion des structures de l'ETFP ». Non seulement, au niveau central, ce service pourrait jouer le rôle de répondant pour les CAI tout en veillant à leur coordination et à leur suivi mais aussi accompagner les partenaires onusiens dans leurs actions de terrain.

5. Développer la base de données du ministère en l'alimentant par les résultats des différents projets²¹. Les données devraient être désagrégées selon le genre et par région d'intervention. L'intégration de ces données dans les annuaires statistiques de l'ETFP offrirait une bonne visibilité au ministère et aux différents projets.

7.3 Recommandations au BIT

6. Faire preuve de diligence, de célérité et d'anticipation dans la mise à disposition des ressources financières afin de permettre au projet de dérouler son plan d'actions correctement.

7.4 Recommandations au projet BIT/ISFP

7. Développer les capacités des membres des CAI afin de les amener à jouer pleinement leurs rôles en matière de formation des jeunes et de suivi de leurs micros et petites entreprises. Cela suppose que leurs capacités soient renforcées dans des domaines clés comme la mobilisation des ressources financières, le développement de partenariats et que davantage d'outils de gestion GERME soient mis à leur disposition pour qu'ils les utilisent dans le suivi des projets des jeunes.

8. Promouvoir les CAI en créant des espaces d'animation dans les établissements de formation. Afin d'améliorer les relations de partenariat avec les institutions de financement, on peut intégrer dans les formations Créé et GERME des éléments de contenu tels que le fonctionnement des banques, l'épargne et le crédit, le budget, l'investissement, la gestion du crédit et surtout l'éducation financière. On pourrait aussi inviter les responsables de ces institutions de financement à prendre part aux formations des jeunes afin de mieux faire connaître leur métier.

9. L'insertion professionnelle des sortants de la formation professionnelle doit être l'affaire de toute la communauté, y compris les parents d'élèves et le secteur privé. Afin de tirer profit de tout ce potentiel, chaque centre de formation pourrait organiser seul ou en collaboration avec d'autres une journée de l'insertion professionnelle pour d'une part mettre en valeur les métiers auxquels les jeunes sont formés et d'autre part créer des ponts entre le milieu professionnel et le milieu scolaire. A cet effet, des relations de partenariat pourraient être développées avec des partenaires stratégiques comme la direction de l'artisanat, la direction de l'emploi, les Conseils Régionaux, les chambres consulaires, les partenaires techniques et financiers, les organisations patronales, etc.

10. Soutenir les jeunes entrepreneurs dans leurs efforts de structuration en réseaux et les encourager à intégrer progressivement les organisations professionnelles. Une telle adhésion pourrait leur permettre de développer des actions de lobbying et de plaider au profit de leurs jeunes entreprises pour l'adoption d'une fiscalité spécifique aux entreprises de jeunes.

11. Afin de permettre au projet ISFP de travailler plus efficacement et de réduire sa dépendance vis à vis de deux maîtres formateurs, il est important de former un nombre

²¹En termes de nombre de formateurs formés, de jeunes formés, de jeunes ayant poursuivi leurs études, de projets d'auto emploi élaborés et financés, de jeunes en stage et de jeunes embauchés, etc.

plus important de maîtres formateurs CLE et GERME. Cet élargissement de la base des maîtres formateurs pourra créer plus d'émulation entre maîtres formateurs au bénéfice du projet BIT/ISFP.

Enfin, ces recommandations ne sont pas suffisantes pour insérer durablement les jeunes sortants de la formation professionnelle. L'accès des jeunes à des programmes de formation théorique et pratique de qualité et à des financements appropriés revêt également une grande importance.

8.0 Leçons apprises et bonnes pratiques

8.1 Leçons apprises

Il est possible de mettre en place des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes même dans un contexte économique difficile : au regard des acquis importants du projet en termes de formation à l'esprit d'entreprise, de réalisation des plans d'affaire, de création de micros et petites entreprises dans un contexte économique et sociologique difficile, on peut valablement avancer que le dispositif d'insertion des sortants de la formation professionnelle est pertinent et faisable.

L'entrepreneuriat n'est pas un choix par défaut mais un choix de premier ordre : être chef d'entreprise requiert de nombreuses qualités. Le succès du jeune entrepreneur est lié en grande partie à la qualité de sa formation théorique et pratique de base et à ses qualités humaines, techniques et managériales.

Une insertion professionnelle réussie dépend de plusieurs conditions dont (i) un bon niveau d'instruction de base, (ii) différentes aptitudes et capacités d'analyse, d'ouverture d'esprit, de sens des relations humaines, etc. et (iii) des liens étroits entre les établissements de formation et les entreprises.

Savoir tirer profit de ses succès et de ses erreurs pour réajuster sa stratégie : la nature même de l'ISFP, son approche ciblée, son mode d'intervention, son organisation souple, réactive et adaptative, son mode d'apprentissage empirique font que les leçons apprises en cours sont intégrées au fur et à mesure dans les pratiques du projet ISFP. À bien des égards le projet ISFP exhibe des caractéristiques de « l'organisation apprenante »²². Ainsi, la formation Cree a fait l'objet d'une relecture au regard des objectifs du projet et de la spécificité du public cible²³, pour donner place à Cree/Insertion.

La flexibilité de l'approche du projet permet de tirer profit du potentiel de chaque jeune et de son projet personnel. L'approche d'intervention du projet ouvre diverses possibilités : auto emploi, emploi salarié et poursuite des études.

L'importance du leadership stratégique : le leadership du METFP a été limité. Le METFP a fait preuve d'attentisme en laissant l'initiative au projet et en dehors de la circulaire relative à la mise en place des CAI, il y a eu peu de décisions politiques allant dans le sens de l'opérationnalisation des CAI et de leur durabilité. Ce leadership est d'autant plus important qu'on est dans le cadre d'un projet de coopération technique et qu'il y a de nombreux intervenants dans le programme, ce qui rend la coordination d'ensemble plus difficile.

²² « Une organisation intelligente ou apprenante est un système d'action, de conduite de l'action et d'apprentissages collectifs, qui s'organise pour apprendre en permanence, capitaliser ses savoir-faire et ses compétences, pour les transmettre et se transformer volontairement pour atteindre ses objectifs en fonction des évolutions de son environnement, de ses ressources, de sa culture» BOUVIER, Alain, L'établissement scolaire apprenant, Paris, Hachette, 2001

²³Public de jeunes peu expérimentés

Les entreprises individuelles sont plus performantes que celles des groupes de jeunes : bien que notre échantillon des MPE que nous avons visitées ne soit pas représentatif de l'ensemble des entreprises gérées par les jeunes, on constate que les entreprises unipersonnelles ont de meilleurs résultats que celles qui appartiennent à des groupes de jeunes. Ce succès pourrait s'expliquer par l'engagement des promoteurs individuels qui semblent plus motivés, plus engagés et qui bénéficient plus facilement du soutien familial. Les entreprises collectives connaissent certains dysfonctionnements liés soit à des différences d'orientation stratégique soit à un manque d'engagement et de confiance au sein du groupe. Notre conclusion n'est pas d'avancer qu'il ne faut pas encourager les entreprises de groupe mais plutôt de s'assurer que les jeunes ont la volonté et les capacités d'aller et de réussir ensemble.

8.2 Bonnes pratiques

Savoir allier flexibilité et rigueur dans les choix stratégiques : le projet ISFP a fait l'objet de beaucoup de sollicitations de divers ordres. Très souvent, les établissements de formation ont déploré le fait que peu d'élèves ont été formés en Trie et Créé, par exemple. Le Projet a su résister à la tentation de vouloir former un grand nombre d'élèves, c'est-à-dire et chercher à satisfaire les nombreuses demandes en formation. Au-delà de la question de la prise en charge financière, il est important de rappeler que le test d'un dispositif d'insertion peut être fait avec un nombre limité de centres. L'accent devait être mis sur le qualitatif et la diversité des cibles à former et non sur le quantitatif. Le projet l'a bien compris et intégré dans sa stratégie d'intervention.

Enseigner par l'exemple pour renforcer la confiance des jeunes entrepreneurs: certains entrepreneurs sont invités par l'ONUDI à prendre part aux formations organisées par le BIT au profit des jeunes. Ces entrepreneurs partagent leurs expériences avec ces jeunes et leur donnent des conseils pour la réussite de leurs projets. De plus en plus, ce sont les sortants des CRETF et des centres de formation professionnelle qui ont suivi les formations du BIT et qui ont bénéficié des financements qui participent en qualité de personnes ressources aux formations. Cela renforce le sentiment de confiance chez les jeunes entrepreneurs.

Mutualiser les ressources pour faire face aux défis communs: face à la modicité de leurs ressources humaines et financières, certaines CAI ont développé des relations de solidarité et d'entraide. A titre d'exemples, la cellule d'insertion du CRETF de Matam a appuyé l'organisation et l'animation des ateliers de formations CLE de Matam, d'Ourossogui et de Waoundé, en collaboration avec leurs CAI.

La mise en place d'une Plateforme Régionale d'insertion professionnelle dans la région Nord en Mai 2011 peut être considérée comme une bonne pratique. Certes, l'expérience n'a pas donné les résultats escomptés puisque la plateforme est en léthargie mais elle a le mérite d'avoir mis ensemble des acteurs tels que les IA, les ARD, le PNUD, le BIT, l'ONUDI, les CAI, les chambres consulaires, les ARD, la BRS, des ONG comme Concept pour réfléchir sur la problématique de l'insertion professionnelle.

-Éviter l'attentisme en valorisant son potentiel : avec l'appui de leurs formateurs, les jeunes entrepreneurs du lycée technique et professionnel de Thiès ont mis en place un Collectif des Jeunes Entrepreneurs de Thiès en Décembre 2012 comprenant 11 entreprises. Le Collectif a démarré ses activités de lobbying et de plaidoyer au profit de ses membres. Il envisage d'adhérer aux organisations professionnelles de la région. La création du Collectif est une bonne initiative qui traduit la volonté des jeunes entrepreneurs de prendre à bras le corps leurs problèmes.

Certains établissements de formation ont fait preuve d'imagination dans la recherche de solutions aux problèmes de l'insertion professionnelle de leurs sortants. Le CRETEF de Saint-Louis alloue chaque année 1 000 000 FCFA à son CAI. Celui de Grand-Yoff²⁴ a pris à bras le corps le problème de l'insertion avec l'appui de l'association des parents d'élèves (APE) en instituant des cotisations annuelles de 5 000 FCFA qui servent à alimenter le fonds d'insertion de l'établissement qui appuie les sortis méritants dans l'acquisition des équipements de base pour le démarrage de leurs micros entreprises.

²⁴Non bénéficiaire du projet ISFP

9.0 Annexes

9.1 Termes de références de l'évaluation



Organisation Internationale du Travail

SEN0107MLUX

Termes de Références de l'évaluation indépendante finale

Programme multi bilatéral

Insertion des jeunes sortants de la formation professionnelle

Code Projet OIT	SEN/07/01/LUX
Code Iris OIT	
Pays	Sénégal
Durée Initialement prévue par le PRODOC	5 ans : Avril 2007-Avril 2012
Durée effective	5 ans : Décembre 2007- Décembre 2012
Sites du Projet	Sénégal
Type d'Evaluation	Indépendante
Langue du Projet	Français
Mise en œuvre Agence d'Exécution	BIT : ETD BP-Dakar
Financement	Grand Duché du Luxembourg
Contribution des donateurs	1 787 640 USD (gérés par l'OIT)

1. Introduction et objet de l'évaluation

Cadre de référence du Projet

La situation du chômage et du sous-emploi en Afrique de l'ouest est jugée très préoccupante dans tous les pays de la sous région. Cette grave situation affecte sous diverses formes de larges segments des populations des pays d'Afrique subsaharienne, y compris les jeunes et les femmes sortis des centres de formation professionnelle. C'est dans ce contexte que la Coopération luxembourgeoise a mené des activités dans le sous secteur de la formation technique et professionnelle au cours des années 2003-2006. Ces interventions ont permis de régler certaines préoccupations du partenaire sénégalais en matière d'accès à la formation professionnelle, notamment en matière de construction d'infrastructures, mais elles sont quelque peu restées en marge de la préoccupation d'insertion professionnelle et de lutte contre le chômage des jeunes.

Le Sénégal est un des pays prioritaire de la Coopération Luxembourgeoise en Afrique. Ses appuis se matérialisent dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC). La mise en œuvre des PIC entre la République du Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg a pour objectif global la réduction de la pauvreté et le développement humain durable et pour principal cadre de référence le CSLP. Les interventions sont concentrées dans les secteurs sociaux (éducation, formation professionnelle, santé, accès à l'eau, développement rural) et une attention particulière est accordée au transfert de savoir-faire et au développement des capacités humaines, au principe de l'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'à la gestion de l'environnement. Une attention particulière est également portée à la cohérence des politiques.

Dans le Programme Indicatif de Coopération (2007-2011), le Sénégal et le Grand Duché de Luxembourg ont convenu de donner la priorité à l'insertion professionnelle des jeunes sortants du secteur ETFP. Pour ce faire, la Coopération luxembourgeoise a opté pour une stratégie de mobilisation des Organisations internationales, spécialisées notamment, dans le cas présent, dans les questions d'emploi et de création d'entreprises, ou, en d'autres termes, d'appuis non financiers et financiers aux entrepreneurs potentiels et en activités. De fait, la Coopération luxembourgeoise a sollicité une contribution du Bureau International du Travail, le BIT, de l'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ainsi que du Programme des Nations Unies pour le Développement, le PNUD, pour fournir des appuis non financiers pour les premiers, et financiers pour le second, au titre du volet insertion de son Programme d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion.

Mise en œuvre du projet

Dans le cadre du PIC II (2007-2011) au Sénégal, les intervention de la coopération ont permis d'apporter une réponse à certaines préoccupations des autorités nationales, notamment en matière d'insertion professionnelle et de lutte contre le chômage des jeunes.

A cet effet, des agences du SNU sont intervenu aux côtés du gouvernement et de LUXDEV dans la mise en place d'un cadre harmonieux facilitant l'insertion socioactive des jeunes:

1. Appui global : Le programme SEN 024 exécuté par LUXDEV
2. SNU : Volet Technique : BIT et ONUDI ET Volet financier : PNUD

Les acteurs en présence

Volet Insertion du PIC 2



Démarré en Décembre 2007., le projet ISFP _Sénégal « : Insertion des Sortants de la formation professionnelle » a une durée de 5 ans. Il a prend fin le 31 décembre 2012.

Exécution bilatérale : Le programme SEN 024 exécuté par LUXDEV

Le SEN/024 est intervenu à deux niveaux: d'une part, au niveau national, en apportant un appui technique au Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (METFP) et, d'autre part, dans les régions de Saint-Louis, de Louga et de Matam qui forment la partie nord du Sénégal (zone de concentration opérationnelle - ZCO) en apportant un appui aux établissements de formation professionnelle et au système d'apprentissage. SEN 024 a disposé d'une composante « insertion socioprofessionnelle » conçue et mise en œuvre en partenariat avec les agences onusiennes suivantes: BIT, PNUD, ONUDI.

Stratégie d'intervention du projet du BIT

Elle s'est axée sur une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi à travers un appui structuré aux centres, et ce à travers les outils du BIT (CLE et GERME) permettant une innovation pédagogique en matière d'enseignement technique et professionnel) ainsi que la systématisation de l'approche d'insertion professionnelle des jeunes : développer la culture d'entreprise chez les apprenants (CLE) et, au sortir des établissements ; renforcement des capacités en création et gestion d'entreprise à travers les outils TRIE, CREE et GERME, développement de conditions pour la mise en place d'emplois décents dans les entreprises gérées par les jeunes.

L'ONUDI à travers son projet PDER a participé au processus d'insertion avec un accent particulier mis sur l'accompagnement des jeunes par rapport à l'emploi salarié, l'accompagnement des entreprises en termes de maîtrise des processus de production, d'amélioration de la qualité et de mise en adéquation de l'offre de formation (des Centres) avec la demande des entreprises du secteur privé.

Les interventions du PNUD à travers son projet PRP se sont axées essentiellement sur le financement des MPE.

Les trois agences ont, en collaboration avec LUXDEV élaboré un parcours d'insertion et apporté des appuis concertés aux cellules d'insertion des établissements de façon à leur

permettre de maîtriser la problématique de l'insertion et de s'approprier les mécanismes de son application : La stratégie élaborée à partir de ce concept de « parcours d'insertion » devrait permettre une approche à la fois intégrée et segmentée de l'insertion socioprofessionnelle, offrant une multitude de services et un suivi adaptés au contexte local. Ces interventions ont répondu à de véritables besoins en matière d'insertion socioprofessionnelle, mais elles ne constituent pas à elles seules une stratégie globale. Une note spécifique du Coordinateur du Projet, sur la stratégie de mise en œuvre est en annexe 1.

Objet de l'évaluation

Suivant la pratique du BIT en matière de gestion des projets, l'évaluation indépendante a été planifiée pour porter un jugement d'ensemble sur la mise en œuvre du Projet.

Les critères d'évaluation concernent l'évaluation de l'efficacité, l'impact, la durabilité et se prononcer sur la pertinence des résultats et objectifs dudit projet. L'évaluation offre une occasion de tirer des enseignements destinés analyser les résultats enregistrés par ISFP, à améliorer les modalités de mise en œuvre et de formuler des recommandations pouvant guider les décisions futures afin d'améliorer la mise en œuvre de la stratégie du BIT en matière d'emploi des jeunes.

Il est à noter que conformément aux dispositions prévues dans le document de projet, une évaluation devrait avoir lieu à mi-parcours en 2010. Cette évaluation n'a pas été réalisée. Cependant le projet a fait l'objet de tripartites et de rapports d'avancement technique.

L'évaluation sera réalisée par un (e) consultant (e) indépendant(e) en collaboration avec les spécialistes de l'Equipe d'Appui Technique au Travail Décent/Bureau Pays de Dakar. Ceci se fera conformément aux directives officielles du BIT suivant les normes, critères et éthiques de l'évaluation établis par le Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG).

L'équipe de projet apportera tout le soutien logistique nécessaire pour l'organisation de la mission d'évaluation incluant l'organisation logistique des visites sur les sites d'intervention et des rendez vous.

2.. But, portée et destinataires de l'évaluation

But de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de permettre de mesurer les résultats atteints par le projet et sa contribution à la stratégie du BIT de développer des stratégies d'insertion des jeunes sortis des centres de formation professionnelle. Elle vise également d'identifier des pistes potentielles d'amélioration et de permettre une capitalisation institutionnelle.

L'évaluation examinera la mise en application des leçons apprises des précédents projets exécutés par le BIT pour apporter un meilleur appui aux mandants de l'OIT dans les pays bénéficiaires. Elle permettra donc d'apprécier la mise en œuvre du projet à travers ses objectifs spécifiques.

L'Organisation des Nations Unies considère l'évaluation comme partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Ainsi, conformément à la politique en matière d'évaluation de l'UNEG, des dispositions sont prises pour tous les projets selon leur nature, les conditions spécifiques convenues au moment de la conception et au cours du projet, suivant les procédures établies.

La présente évaluation indépendante a pour but de :

- g. Vérifier l'efficacité du projet, c'est-à-dire déterminer si, à son terme, le projet a atteint les objectifs déclarés, quel est son impact, comment et pourquoi les objectifs ont été/n'ont pas été atteints (c.-à-d. les réalisations et déficiences dans l'exécution du projet) ;
- h. Identifier tous les changements pertinents imprévus au niveau des réalisations et de l'impact ;
- i. Evaluer l'efficacité du Projet en termes de rapport coûts/résultats ;
- j. Déterminer la pertinence de la stratégie de mise en œuvre du projet par rapport aux réalisations et au niveau de durabilité acquis ;
- k. Formuler des recommandations aux différentes parties prenantes quant à la durabilité des réalisations du projet, en s'appuyant sur les réalisations du projet dans son soutien au cadre institutionnel au niveau local et national ;
- l. Identifier les leçons à tirer ainsi que les éventuelles bonnes pratiques et la documentation dont il faudra assurer le suivi, surtout à propos des modèles d'intervention mis au point qui pourraient être répliqués dans la région Afrique et ailleurs ;

Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre essentiellement la période d'exécution du Projet allant Décembre 2007 à Novembre 2012. Les éléments (objectifs, résultats, ...) sur lesquels porte l'évaluation, sont ceux mentionnés dans le PRODOC. Elle portera que ses réalisations et sa contribution aux efforts nationaux déployés pour arriver à la mise en place d'un dispositif pérenne favorable à l'emploi des jeunes notamment l'auto emploi

Il s'agira d'examiner le projet dans son ensemble, des points liés à sa conception initiale aux leçons à en tirer, en passant par sa mise en œuvre, sans oublier les recommandations utiles pour de futurs projets et la reproduction éventuelle. Elle examinera en particulier les dispositifs internes de gestion du projet, ceux relatifs à la mise en œuvre conjointe par l'OIT, l'ONUDI et le PNUD, en vue d'identifier les principaux facteurs de succès et les leçons retenues.

La contribution du projet dans la mise en œuvre du PIC II couvre l'appui à la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle ainsi que dans la mise en place d'un dispositif pérenne de quête professionnelle de l'emploi basée sur des outils du BIT. L'évaluation devra tenir compte des facteurs pertinents et développements intervenus au niveau du processus national, afin de déterminer dans quelle mesure cette contribution est effective.

Quant à la dimension analytique, elle devra permettre d'identifier et d'expliquer les niveaux de réalisation des objectifs, y compris facteurs imprévus ; le but poursuivi ici étant d'aider les parties prenantes à tirer les leçons de l'expérience

L'évaluation devra également établir le lien entre les activités du projet et la réalisation des objectifs des cadres nationaux du Sénégal en relation avec l'emploi, l'insertion des jeunes et la formation professionnelle.

Destinataires de l'évaluation :

Les principaux destinataires de l'évaluation sont :

- Les mandants bénéficiaires du Projet , notamment le Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi, de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle
- Le FONDEF et ONFP
- Les établissements pilotes et les responsables de Cellules d'appui à l'insertion (Lycée technique de Thiès, LTAP Saint Louis, CRETEF de Richard Toll, DagonaLe Bureau Régional
- L'équipe de gestion du projet,
- L'EAT/BP Dakar
- Les spécialistes sur le terrain,
- Les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du Projet
- les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet, notamment, PARDEV, PROGRAM et EVAL
- LUX Développement
- Le Comité de pilotage

3. Critères d'évaluation

L'évaluation se fondera sur les critères définis dans les directives de l'OIT en matière de planification, de gestion et d'évaluation de projets axés sur les résultats. Pour chaque critère, l'évaluation devra répondre en particulier aux questions ci-dessous :

- a. la conception ;
- b. la pertinence du projet ;
- c. la réalisation des objectifs (exécution et efficacité) ;
- d. l'impact potentiel ;
- e. la durabilité ;
- f. les aspects particuliers à prendre en charge.

L'évaluation doit être effectuée dans le respect des normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, la stratégie et le cadre d'évaluation de l'OIT.

Elle portera sur les éléments génériques tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, dans la mesure du possible, tels que définis dans les documents relatifs à l'UNEG et les Directives politiques de l'OIT de janvier 2012 concernant les évaluations axées sur les résultats : principes, justification, planification et gestion.

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_168289/lang--en/index.htm

Les questions de genre devront être traitées suivant la note d'orientation 4 de l'OIT intitulée: "*Considering gender in the monitoring and evaluation of projects*" (Tenir compte des questions de genre dans le suivi-évaluation des projets) :

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

Toutes les données devraient être ventilées par sexe et les divers besoins des femmes et des hommes et ceux des groupes marginalisés ciblés par le programme, devraient être examinés à travers le processus d'évaluation. L'annexe 2 suggère des aspects à examiner dans le cadre de cette évaluation. Toutefois, d'autres aspects pourraient être ajoutés par l'Évaluateur s'ils s'avéraient pertinents eu égard aux objectifs.

4. Produits de l'évaluation

Les principaux produits attendus de l'évaluation sont :

- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux termes de référence (en versions papier et électronique)
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations et commentaires des parties prenantes réunies au cours d'un atelier national de diffusion des résultats de l'évaluation indépendante
- Un résumé d'évaluation (selon les normes de l'OIT) en français.
- Une présentation PowerPoint de l'évaluation du Projet .

L'évaluation présentera les constatations/observations et mettra l'accent sur les résultats/effets eu égard aux objectifs fixés. Elle devra en outre tirer des conclusions, formuler des recommandations et identifier/relever les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Tous ces résultats de l'évaluation seront présentés dans un rapport final d'évaluation selon le format indiqué dans les directives de l'OIT.

Ce rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).

1. Résumé analytique
2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
3. But, portée et destinataires de l'évaluation
4. Méthodologie
5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques

Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le résultat du traitement du guide d'entretien en précisant la méthodologie utilisée)

5. Méthodologie de l'Evaluation

La méthodologie proposée pour l'évaluation est présentée ci-après à titre indicatif. Si l'Évaluateur a la latitude de proposer des changements, elle devra cependant en discuter avec le Coordonnateur de l'Evaluation, et obtenir une approbation.

La démarche méthodologique pourrait inclure entre autres :

1. Des revues documentaires
2. Des visites de terrain (des rencontres d'échange avec les bénéficiaires)
3. Des entretiens téléphoniques ou avec un échantillon ou l'intégralité des bénéficiaires non rencontrés)
4. Une série d'entretiens individuels (par audio conférence, vidéo conférence, skype conférence) avec des parties prenantes du projet.

L'Évaluateur/trice s'entretiendra avec les représentants du bailleur, des fonctionnaires du BIT et des structures nationales, partenaires du projet ISFP ainsi que des partenaires onusiens

(ONUDI et PNUD). Les entretiens auront lieu par téléconférence, ou face à face, au tout début du processus d'évaluation, de préférence durant la phase d'examen préliminaire.

Liste indicative des consultations est la suivante :

- La coordination et le personnel du projet
- Le BIT (backstoppers, UP, UAF, Management...) et l'ex Coordonnateur du Projet
- PARDEV
- CODEV
- Le Management ETD/BP-Dakar
- Le bailleur : l'Ambassade du Grand Duché du Luxembourg au Sénégal
- Les acteurs gouvernementaux :
 - o Le Cabinet du Ministère de l'Enseignement technique de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat
 - o La direction nationale de l'Enseignement Technique
 - o La direction nationale de l'Enseignement technique
 - o La direction nationale de la formation professionnelle
 - o Le FONDEF et ONFP
- Les Maîtres formateurs GERME, les formateurs GERME
- Les établissements pilotes et les responsables de Cellules d'appui à l'insertion (Lycée technique de Thiès, LTAP Saint Louis, CRETEF de Richard Toll, Dagana)
- Les bénéficiaires directs, à savoir les élèves en formation et les entreprises installées
- Les parents d'élèves

L'Évaluateur/trice effectuera des visites sur le terrain, dans les zones géographiques - sites du projet, pour des actions directes. Il/Elle devra en effet s'entretenir avec les partenaires du projet et les agences d'exécution, les bénéficiaires directs et les enseignants.

Les sites à visiter seront sélectionnés en fonction de critères qui seront définis par l'Évaluateur/trice. L'on pourrait inclure :

- a. Les sites ayant enregistré des résultats satisfaisants et non satisfaisants de l'avis des principales parties prenantes..
- b. Les sites identifiés comme offrant des exemples de bonnes pratiques ou posant des problèmes singuliers révélés par l'examen préliminaire et les discussions initiales.

La restitution de la mission sera organisée à Dakar. avec la participation des principales parties prenantes. La logistique sera prise en charge par l'équipe du projet, en consultation avec le L'Évaluateur/trice

L'Évaluateur/trice travaillera dans le strict respect des codes de conduite et normes d'évaluation les plus élevées, suivant les normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.

6. Source d'information

L'Évaluateur pourra consulter documents disponibles tels que :

- Document de projet
- Rapports d'activités annuelles (2008-2009-2010-2011-2012)
- Programmes de travail
- Rapports des tripartites

- Rapports d'étape/ Etat d'avancement
- Rapports techniques des partenaires onusiens
- Document de projet pour le PIC III
- Prodoc des agences onusiennes partenaires et LUXDEV
- Plan d'Action

Les documents ci-dessus seront remis à l'évaluateur par l'équipe du projet.

Les documents à produire durant la phase de collecte de l'évaluation tels que :

- Les guides d'entretien
- Tous autres documents jugés pertinents par l'évaluateur.

7 Arrangements pour la gestion, plan de travail et calendrier de l'évaluation

7.1 Composition, choix et rôles des membres de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera coordonnée par une équipe composée : d'un (e) Consultant (e) indépendant et d'un coordonnateur d'évaluation désigné par le Bureau Equipe d'Appui au Travail Décent de l'OIT Dakar.

M. Claude YAO KOUAME, Spécialiste des programmes d'investissement a forte intensité d'emploi auprès de l'équipe d'appui au travail décent du BIT Dakar est désigné par le Bureau de Dakar comme Coordonateur d'évaluation. Il travaillera en étroite collaboration et sous la supervision du spécialiste en évaluation du Bureau régional à Addis, M. Farice Gugsu. Ce dernier apportera tout l'appui nécessaire jusqu'à la soumission du rapport final d'évaluation et du résumé, selon les exigences de l'Organisation.

Le (la) consultant(e), évaluateur (trice) indépendant(e) sera chargé(e) de la conduite de l'évaluation du Projet tel que décrit plus haut. Il/elle devra justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 6 ans au niveau international dans l'évaluation des projets/programmes de développement, et devra maîtriser des méthodes d'évaluation axée sur les résultats. Une bonne connaissance de la thématique de la formation professionnelle, de l'emploi des jeunes en utilisant les outils GERME en rapport avec l'agenda du Travail décent et des règles et procédures de l'OIT serait un atout.

L'unité d'évaluation du BIT (EVAL) supervisera le processus et en garantira l'indépendance et la crédibilité. Le Fonctionnaire Principal responsable de l'Evaluation au Bureau Régional apportera l'appui technique nécessaire au bon déroulement de cette évaluation et en contrôlera la qualité technique.

Rôle des parties prenantes du projet

Toutes les parties prenantes du Projet à savoir : le Coordonnateur National et l'équipe du projet, les spécialistes assurant le backstopping, les mandants de l'OIT ; les partenaires techniques et financiers, et les bénéficiaires directs du projet, seront consultées et auront l'opportunité de fournir de la documentation, des informations lors des rencontres et les commentaires et recommandations à l'équipe d'évaluation.

Le personnel des unités, départements et bureaux de l'OIT impliqués, seront constamment consultés et seront appelés à apporter leurs contributions aux termes de référence et aux résultats et produits de l'évaluation.

Rôle de l'équipe de gestion du projet

Le projet ISFP-Sénégal fournira un appui administratif et logistique à l'équipe d'évaluation tout au long du processus, notamment :

- Rendre accessible toute la documentation nécessaire pour l'évaluation ;
- Apporter l'appui logistique nécessaire à l'évaluation
- Apporter l'appui nécessaire pour le bon déroulement des missions sur le terrain (incluant l'organisation des rendez vous avec les bénéficiaires, la billetterie, l'établissement des demandes des clearances de sécurité, etc.).

Plan de travail et calendrier

Le Plan de travail détaillé sera préparé par le/la Consultante comme présenté en annexe 3 du présent document. Il comprend entre autres les interviews, l'utilisation d'un questionnaire, la conduite des missions. La mission sera menée sur une durée totale de 25 jours décomposé comme suit : 5 jours de collecte d'information à Dakar y compris les entretiens , 10 jours de mission sur site dont 5 à Dakar et 5 l'extérieur de Dakar, 5 jours de rédaction de rapport intermédiaire (y compris la journée de restitution) et 5 jours de rédaction du rapport final comprenant le résumé du rapport.

7.2 Estimation du budget de l'évaluation

Le coût total de l'évaluation indépendante du projet sera déterminé sur la base des propositions technique et financières reçues

ANNEXE 1 : Note du Coordonnateur sur le contexte de mise en œuvre

Contexte de mise en œuvre

A la fin du programme Régional GERME en Mars 2006, les bailleurs de fonds ont concrètement traduit leur intérêt pour la méthodologie GERME à travers son adoption dans leurs programmes indicatifs de coopération et zones d'intervention :

- *FIDA et BOAD* pour le Programme PROMER phase 2 (Promotion de l'entrepreneuriat rural)
- *Coopération du Grand Duché de Luxembourg*, pour ses programmes d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion au Sénégal, au Mali et au Burkina Faso

Le BIT a à cet effet, proposé au FIDA et au Grand Duché du Luxembourg une approche novatrice d'appui à l'emploi des jeunes et à l'entrepreneuriat en zone rurale exécutée par une équipe restreinte.

C'est dans ce cadre que le projet est mis en œuvre à travers un partenariat Multi bilatérale avec le Grand Duché du Luxembourg. Pour rappel:

- Un Programme Indicatif de Coopération (PIC) est un mécanisme de coopération bilatérale entre le Grand Duché de Luxembourg et le pays concerné. Cependant certaines activités au sein de ces PIC relèvent de mécanismes de coopération multilatérales et en l'occurrence les financements des programmes ISFP Mali et Sénégal exécutés par le BIT;
- La stratégie initiale du projet répondait aux attentes du Grand Duché du Luxembourg et des partenaires du Mali et du Sénégal: Un premier projet intermédiaire financé sur 9 mois par la coopération Luxembourgeoise avait permis à l'équipe du BSR-Dakar d'apporter un appui à la coopération luxembourgeoise dans (i) la formulation des PIC II Mali et Sénégal ainsi que (ii) l'élaboration de documents de projets permettant au BIT de contribuer à l'insertion des jeunes au Sénégal et au Mali.
 - ✓ Sur recommandation du Ministère de la Coopération au Luxembourg, la mise en œuvre du projet ISFP doit être analysée sous l'angle régional et le projet ISFP Sénégal disposait à cet effet d'une équipe de deux experts internationaux devant appuyer l'expertise nationale du Mali afin de permettre une mise en œuvre correcte du projet. L'équipe ISFP/Mali doit être considérée comme une extension de l'équipe ISFP Sénégal ;
 - ✓ À l'origine, il était prévu une mise en place simultanée des deux projets afin de permettre à CODEV et au Ministère de la coopération au Luxembourg la mise en œuvre de la dimension régionale. Cependant des contraintes administratives au niveau du Luxembourg n'ayant pas permis cette mise en place simultanée, le projet ISFP Sénégal a été mis en place en premier (Novembre 2007) et une absence de vigilance au cours de la mise en place du projet ISFP/Mali (Février 2008) a concouru à la situation actuelle qui fait prévaloir l'existence de deux projets nationaux autonomes, ce qui ne correspond pas à la stratégie initiale adoptée par le BSR-Dakar et la Coopération Luxembourgeoise conformément aux normes de la convention signée entre leurs deux sièges;

ANNEXE 2 : Aspects à traiter

Conception

- Analyser la validité de la conception du projet, voir surtout si elle a favorisé ou entravé la réalisation des objectifs du projet indiqués dans le document de projet.
- Déterminer si la conception du projet était logique et cohérente :
 - les objectifs du projet étaient-ils clairs, réalistes et réalisables dans les délais fixés et avec les ressources affectées (y compris les ressources humaines) ?
 - les liens entre ressources, activités, réalisations et objectifs étaient-ils clairs et logiques ?
 - La complémentarité avec les agences onusiennes partenaires et le projet ISFP au Mali
 - Le calendrier d'exécution du projet et la chronologie des activités étaient-ils logiques et réalistes ?
- Analyser les informations disponibles sur la situation de l'emploi des jeunes au Sénégal pour voir si les activités du projet prennent en considération les orientations du PIC II et notamment les préoccupations du Ministère de l'Enseignement Technique et de la formation professionnelle.
- Dans quelle mesure des facteurs externes clés ont-ils été identifiés et des hypothèses formulées dans le Document de projet ? Les hypothèses sur lesquels se fonde le projet se sont-elles vérifiées ?
- Vérifier si les problèmes et besoins avaient été adéquatement analysés.
- La conception du projet tient-elle compte des dispositions institutionnelles existantes, des rôles, capacités et de l'engagement des parties prenantes ? S'insère-t-elle dans les activités d'intégration existantes susceptibles d'avoir un impact sur l'insertion des sortants de la formation professionnelle au Sénégal ?
- Les questions de genre ont-elles été dûment prises en compte dans la conception du projet, ses composantes et les réalisations attendues ?
- La stratégie devant assurer la durabilité des résultats du projet était-elle clairement définie à la phase de conception du projet ?
- La conception du projet reflète-t-elle les approches de l'OIT concernant l'emploi des jeunes ?

Réalisation des objectifs (exécution et efficacité)

- Déterminer si le projet a réalisé ses objectifs.
- Comment le projet a-t-il réagi face aux facteurs positifs et négatifs (prévus et imprévus) qui se sont présentés tout au long du processus de mise en œuvre ?
- Examiner les réalisations du projet en termes de qualité et de quantité.
- Quel a été le degré d'efficacité de mise en œuvre (au niveau des politiques) et comment ont-ils contribué à la réalisation des objectifs immédiats du projet ?

- Les produits et résultats prévus avaient-ils été définis au préalable et, si oui, pourquoi étaient-ils nécessaires et dans quelle mesure sont-ils importants pour la réalisation des objectifs du projet ?
- Evaluer les critères de sélection des bénéficiaires et le système de suivi du programme, à savoir le Plan de suivi de projet, les programmes de travail et différents processus ou systèmes de collecte, traitement et analyse de données, production de rapports, etc.
- Evaluer les activités d'intégration des questions de genre dans l'ensemble du projet (c.-à-d. au niveau national et en termes d'action directes en faveur d'accès des filles et autres groupes vulnérables aux services et ressources).
- Comment les programmes d'activités du projet ont-ils contribué au renforcement des capacités des établissements et autres partenaires concernés à mettre au point des actions efficaces pour l'emploi des jeunes?
- Evaluer l'efficacité du programme en comparant les résultats obtenus aux ressources allouées.

Environnement favorable (Renforcement des capacités)

- Quel a été le niveau d'efficacité du programme dans ses actions destinées à susciter l'intérêt et la participation au programme, à l'échelle locale et nationale?
- Analyser la coordination, le cas échéant, entre le projet et les autres programmes et projets de l'OIT existants dans le pays. Existe-il des synergies d'impacts et des initiatives de partage de ressources ? Comment ces relations ont-elles éventuellement affecté la mise en œuvre du projet ?
- Le projet a-t-il réussi jusque-là à mobiliser des ressources ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à intégrer les outils du BIT (GERME et CLE) dans le dispositif d'appui à l'insertion des jeunes dans le domaine ?
- Examiner l'interaction du projet avec les politiques, discussions et institutions nationales, organisations d'employeurs et de travailleurs liées à l'emploi des jeunes, pour voir s'il a pu les influencer.
- Evaluer l'influence du programme sur la collecte de données nationales et la mise en place d'un dispositif coordonné d'appui à l'emploi des jeunes au niveau local
- Evaluer dans quelle mesure le projet d'appui a permis de mobiliser ressources, politiques, programmes, partenaires au profit des activités du projet

Pertinence du Projet

- Vérifier si le projet a réagi aux besoins réels des bénéficiaires et différentes parties prenantes, y compris des groupes cibles spécifiques et des zones infranationales.
- Vérifier si les problèmes et besoins qui ont donné lieu au programme existent toujours ou ont changé ?
- La stratégie a-t-elle pris en charge les différents besoins et rôles ainsi que les contraintes, l'accès aux ressources des groupes-cibles?
- Evaluer la validité de l'approche, des outils et des stratégies pour voir si elles peuvent être reproduites et renforcées.

- Comment la stratégie utilisée dans le projet s'insère-elle dans la stratégie du Ministère, le PIC du bailleur?
- Le Bureau ETD/BP-Dakar a -il assuré un appui cohérent pour l'atteinte des objectifs (Backstopping, UP, UAF) ?

Durabilité

- Déterminer dans quelle mesure une stratégie de pérennisation (technique, financière et organisationnelle) a été définie et mise en œuvre (avec implication du gouvernement).
- Vérifier si les stratégies de pérennisations ont été présentées/explicées aux parties prenantes.
- Déterminer si la durabilité des réalisations constatées et évaluer les contributions du projet au renforcement des capacités et des connaissances des partenaires, ainsi qu'à l'adhésion des partenaires au programme.
- Vérifier si les aspects socioculturels et de genre ont été pris en considération eu égard à la durabilité du projet et voir si des mesures ont été prises pour sensibiliser les institutions locales et les groupes-cibles sur ces questions.
- Evaluer la capacité du projet à mobiliser des ressources pour les initiatives en cours dans le cadre de l'emploi des jeunes
- Analyser le niveau de soutien du secteur privé, des employeurs et des organisations de travailleurs, à travers les activités du projet.

Aspects spécifiques à traiter :

- Comment le projet a-t-il traité les recommandations des tripartites ?
- Evaluer le processus de documentation et de diffusion du modèle d'intervention (leçons tirées, intensification, etc.).
- Comment le partenariat entre l'OIT et l'e PNUD et l'ONUDI a-t-il évolué ? Veuillez évaluer l'efficacité du partenariat et les voies et moyens de le promouvoir.

Tâches	Responsables	Durée de réalisation
--------	--------------	----------------------

Préparation, correction et finalisation des termes de références	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional Backstopper technique du projet	5 jours
Partage des termes de référence aux partenaires nationaux et autres partenaires	Backstopper du projet	2 jours
Sélection du consultant	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional	5 jours
Recrutement du consultant (Evalueur/trice)	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional	1 jour
Entretien avec Coordonnateur d'évaluation, avec BIT/dakar et spécialiste en évaluation du Bureau régional	Evalueur/trice	1 jour
Rencontre et échange avec l'équipe projet	Evalueur (trice)/ Coordonnatrice du projet	1 jour
Revue documentaire	Evalueur (trice) et Equipe de gestion du projet	1 jour
Réalisation des questionnaires	Evalueur (trice)/	1 jour
Interviews à distance	Evalueur (trice) appuyé(e) par l'équipe du Projet (logistique)	1 jours
Mission de terrain (dakar et hors Dakar)	Evalueur (trice) appuyé(e) par l'équipe du Projet (logistique)	5 jours à Dakar +5 jours hors de Dakar
Rédaction du rapport provisoire	Evalueur (trice)	4 jours
Atelier d'échange autour du rapport provisoire du rapport d'évaluation	Evalueur (trice)/ Equipe de projet (aspect logistique)	1 jour
Prise en compte des résultats de l'atelier	Evalueur (trice)	1 jour
Elaboration et Soumission de la version finale du rapport d'évaluation et du résumé	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional	4 jours

Annexe 3: Plan de travail détaillé de l'évaluation (Tâches, responsable, Durée)

9.2 Cadres de résultats des trois agences

Tableau 2 : Cadre de résultats du BIT

Agence	Effets recherchés	Produits	Résultats	Indicateurs
BIT	Elargir le système de la formation professionnelle du Sénégal à l'insertion, tant du point de vue des outils pédagogiques à mettre à la disposition dudit système que des compétences nécessaires à sa bonne gestion	<p>Produit 1: augmenter les taux d'insertion des sortants des établissements de formation en termes de création de MPE et de leur gestion durable.</p> <p>Produit 2: les établissements ont intégré et validé les principes du Programme et obtenu des résultats concluants.</p> <p>Produit 3 : la pérennisation de CLE et GERME est acquise.</p>	<p>-R 1.1 : les élèves sont formés en CLE</p> <p>-R 1.2 : les élèves sont formés en Trie et Cree</p> <p>-R 1.3 : les MPE sortis des centres ont améliorés leurs performances et gèrent mieux leurs entreprises</p> <p>-R 2.1 : les responsables d'établissements sont renforcés en ingénierie de la formation</p> <p>-R2.2 : les établissements ont intégré CLE dans leurs programmes</p> <p>-R 2. 3 : les services publics impliqués dans la mise en œuvre sont partie prenante dans le débat sur l'institutionnalisation des formations en culture d'entreprise</p> <p>-R2.4 : les Conseils régionaux suivent le développement du Programme et ont intégré les objectifs et les méthodes permettant de les atteindre.</p> <p>-R 3.1 : les acteurs GERME Sénégal impliqués dans la mise en œuvre du Programme ont intégré les établissements pilotes dans le réseau de partenaires</p> <p>-R 3.2 : les réseaux GERME des pays voisins sont eux-mêmes structurés et quasi autonomes</p> <p>-R 3.3 : les maîtres formateurs sont en nombre conséquents et légitimés dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'ateliers organisés en matière d'ingénierie de la formation (12) ▪ Nombre d'ateliers menés sur le suivi évaluation (12) ▪ Nombre d'ateliers organisés sur le marketing (12) ▪ Nombre d'ateliers organisés sur la gestion de la demande (6) ▪ Satisfaction et intérêt manifesté par les participants à l'atelier régional ▪ Nombre de réunions tenues et état des rapports ▪ Nombre de facilitateurs formés ▪ Existence de CD professionnels contenant l'ensemble des manuels CLE ▪ Nombre de manuels imprimés ▪ Nombre de formateurs formés en Cree et GRME ▪ Nombre de formateurs externes mobilisés et niveau d'implication dans des formations ▪ Nombre de groupes constitués pour bénéficier des formations Trie ▪ Nombre d'élèves sélectionnés pour Cree et formés, état des plans d'affaire ▪ Nombre de plans d'affaires financés par FDL ou un autre partenaire financier ▪ Nombre d'entrepreneurs formés en GERME ▪ Types de montages financiers retenus pour les formations ▪ Présence d'un secrétariat exécutif opérationnel au sein du Réseau GERME Sénégal ▪ Présence des organes de gestion structurés et efficaces dans les Réseaux voisins ▪ Etat du site GERME ▪ Nombre de maîtres formateurs dotés d'une licence à jour

			leurs rôles et fonctions	
--	--	--	--------------------------	--

Source : synthèse PRODOC

Tableau 3 : Cadre de résultats de l'ONUDI et du PNUD

Agence	Effets recherchés	Résultats	Indicateurs
ONUDI	Promouvoir des solutions durables à l'insertion des jeunes sortants de la formation technique et professionnelle à travers la dynamisation des MPE locales	<p>-R 1 : les potentialités et opportunités de création de richesses et d'emplois durables dans les filières analysées sont connues des étudiants et sortants de la formation technique et professionnelle et leur permettent de formuler leurs projets d'entreprises ou leurs projets professionnels</p> <p>-R2 : de jeunes sortants de la formation technique et professionnelle sont encadrés et appuyés pour la création et le développement d'entreprises compétitives.</p> <p>-R 3 : des sortants de la formation technique et professionnelle sont encadrés et appuyés dans leur recherche d'emplois salariés au sein de PME</p> <p>-R 4 : le tissu économique local est renforcé par l'amélioration de la qualité des productions, de l'offre de services non financiers et le développement des réseaux d'entreprises.</p> <p>-R 5 : une plateforme d'informations sur les possibilités d'auto emploi et d'emploi salarié et d'échanges entre les centres et réseaux de formation, d'appui conseil, y compris les centres d'orientation, et de services financiers, les entreprises et les demandeurs d'emploi est fonctionnelle et institutionnalisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de fiches filières et supports d'informations sur les niches produites ▪ Nombre de sessions d'information/orientation organisées ▪ Nombre de jeunes accueillis pour un appui/conseil technique et technologique ▪ Nombre de jeunes accueillis en entreprise pour des mises en situation ▪ Nombre d'entreprises référencées pour les mises en situation ▪ Nombre de jeunes créateurs accompagnés dans l'étude de faisabilité technique de leur projet ▪ Nombre d'entreprises de jeunes ayant des produits et services répondant aux normes de qualité ▪ Nombre de jeunes ayant suivi des sessions de formation à l'insertion ▪ Nombre d'entreprises ayant recruté des jeunes sortants ▪ Nombre de jeunes ayant fait des stages pré embauche en entreprise ▪ Nombre de partenaires impliqués dans les plateformes ou dispositifs locaux d'insertion ▪ Nombre de réunions organisées par les dispositifs locaux d'insertion
PNUD	La création et le développement des MPE apportent une contribution à la création de revenus, d'emplois décents, en faveur des jeunes dans la ZCO du PIC II.	<p>-R 1 : une forte dynamique économique régionale est impulsée à travers la mise en place d'un fonds d'appui à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle</p> <p>-R 2: un système souple de gestion et de suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de jeunes sortis de l'ETFP réellement insérés ▪ Nombre de micros entreprises créées ▪ Montant des financements alloués.

		évaluation est mis en place	
--	--	-----------------------------	--

Source : synthèse PRODOC

9.3 Liste des personnes rencontrées

1. Au niveau institutionnel

Prénom et nom	Institution	Fonction
Hamadou Konaté	Coopération Luxembourgeoise	Chargé de Programme Chef Adjoint du Bureau de Coopération
Cheikh Badiane	BIT	Backstopper du projet ISFP
Dramane Aidara	BIT	Directeur adjoint, backstopper ISFP Mali
Oumar Coulibaly	BIT	Responsable Unité Administrative et Financière
RedhaAmeur	BIT	Responsable Unité Programmes
FaustinaVanaperen	BIT	Spécialiste Actrav
Ntéba Soumano	ISFP/BIT	Coordonnatrice du projet ISFP
Nahimana Dieudonné	ISFP/BIT	Responsable S&E ISFP
Djibril Bousso	MFPAA	Chef Bureau S&E
NdèyeNgonéDiop	MFPAA	Conseillère Technique
Mame Mor Diarra Diagne	METFP	Ex coordonnateur PIC 2au niveau du MFPAA (ex METFP)
Eric Sylvestre		Ancien coordonnateur BIT/ISFP
Saliou Diouf	MFPAA	Directeur de l'Enseignement Technique
Ousmane Seck	MJEPVC	Coordonnateur de la formulation PIC 3 Lux Dév
Awa Wade Sow	PNUD	Coordonnatrice PNUD/FDL4
Djibril Coulibaly	ONUDI	Coordonnateur ONUDI/DI/DSPL
LatiGuèyeNdoye	FNUAP	Chargé de Programme
AdamaNdoye	FNUAP	Coordonnateur Luxembourg/FNUAP
Abdoulaye Aidara	FONDEF	Directeur Général

1. **Sur le terrain** (les entretiens individuels)

Prénom et nom	Institution	Fonction
Daour Sène	Lycée Technique et Professionnel de Thiès	Proviseur
Mamadou Ndiaye	Lycée Technique et Professionnel de Thiès	Directeur des Etudes
MamourGuèye	Lycée Technique et Professionnel de Thiès	Coordonnateur CAI
Malang Konté	Satisfroid	Jeune chef d'entreprise
Oumar Diouf	Niokhobaye Motors Automobile	Jeune chef d'entreprise
Birane Faye	GIE Touba Métal	Jeune chef d'entreprise
Aminata Seck	Inspection d'Académie de Thiès	Responsable de la Formation Professionnelle
SérigneNdarFall	Inspection d'Académie de Saint-Louis	Inspecteur d'Académie
FatouGuène Kane	CRETEF Saint-Louis	Directrice
NafissatouDiop	CRETEF Saint-Louis	Coordonnateur CAI
Rita Sène	Rita Coiffure	Jeune cheffe d'entreprise
Ndèye Mama	AfricaBeauté Salon	Jeune cheffe d'entreprise
Aminata Ndiaye	Mya Services restauration	Jeune cheffe d'entreprise
Momar Amar	Lycée Technique André Peytavin	Proviseur
Mr Faye	Lycée Technique André Peytavin	Coordonnateur CAI
Moussa Sarr	Banque Régionale de Solidarité	Point focal BRS
Tolly Kelly	MEC PROPAS	Chef d'agence
Bachir Mbengue	Mutuelle des Pêcheurs	Agent de crédit
Alioune BadaraFall	Agence Régionale de Développement	Point Focal Plateforme
MaodoMalickGuissé	WaloMétal	Jeune chef d'entreprise
Aly MBOW	Centre Départemental de Formation de Richard Toll	Directeur
Abdou Khadre Dieylani SIDIBE	Centre Départemental de Formation de Richard Toll	Coordonnateur CAI
Mr Kane	UMECAS	Gérant de la Mutuelle
Mbaye Ndoye	Walo Mécanique	Jeune chef d'entreprise
Awa Ly Wade	Eva Couture	Jeune cheffe d'entreprise
Mme Sakho	CRETEF de Grand Yoff	Directrice
Mr Diop	CRETEF de Grand Yoff	Coordonnateur CAI

1. **Sur le terrain** (les focus groupes)

- Les formateurs du lycée technique et professionnel de Thiès (3²⁵)
- Les membres de la CAI du lycée professionnel de Thiès (3)
- Les membres du Collectif des Jeunes entrepreneurs de Thiès (5)
- Les jeunes du LTEP de Thiès formés en attente de financement (3)
- Les parents d'élèves des jeunes entrepreneurs (2)
- Les formateurs du CRETEF de Saint-Louis (2)
- Les membres de la CAI du CRETEF de Saint-Louis (3)
- Les membres du bureau de l'APE du CRETEF de Saint-Louis (4)
- Les élèves sortants du CRETEF de Saint-Louis (10)
- Les formateurs du LTAP (3)
- Les membres de la CAI du LTAP(7)
- Les inspecteurs de spécialité de la région Nord (10)
- Les membres du bureau de l'APE du CRFP de Saint-Louis (2)
- Les formateurs du CRFP de Saint-Louis
- Les membres de la CAI du CRFP de Saint-Louis
- Les élèves sortis du CRETEF de Saint-Louis (4)
- Les formateurs du CDFP de Richard (2)
- Les sortants du CDFP de Richard (3)
- Les membres de la CAI de Grand-Yoff

²⁵Le chiffre entre parenthèses renvoie au nombre de participants

9.4 Liste des principaux documents consultés

1. BIT : Programme Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle au Sénégal (ISFP), Décembre 2007, 26 pages
2. BIT : Manuel de coopération technique du BIT, 320 pages
3. BIT : Etat des ressources et des dépenses du projet ISFP de 2007 à 2012
4. Grand Duché du Luxembourg, OIT, ONUDI et PNUD : Revue tripartite N°2, Octobre 2010, 36 pages
5. Grand Duché du Luxembourg, OIT, ONUDI et PNUD : Revue tripartite N°, Octobre 2012, 36 pages
6. ISFP/BIT : Résumé du rapport d'avancement pour la coopération technique, Mai 2011
7. ISFP/BIT : Rapport annuel de 2008, 73 pages
8. ISFP/BIT : Rapport annuel de 2009, 45 pages
9. ISFP/BIT : Rapport annuel de 2010, 25 pages
10. ISFP/BIT : Résumé du rapport d'avancement pour la coopération technique, 2012, 30 pages
11. FNUAP : Synthèse des plans d'affaires finalisés
12. LTAP : Situation de l'insertion au LTAP de 2010 à 2012
13. LUX-DEV, OIT, ONUDI et PNUD : Rapport des ateliers pour la mise en place des dispositifs régionaux de gestion de l'insertion, Février 2009, 42 pages
14. METFP, Draft du cahier de charges sur la création et la mise en œuvre des cellules d'appui à l'insertion, Juillet 2010, 19 pages
15. OIT, ONUDI et PNUD, Rapport de l'atelier d'échanges et de réflexion sur les cellules d'insertion, Mai 2008, 21 pages
16. OIT, ONUDI et PNUD : Résultats consolidés des ASNU, 7 pages (non daté)
17. PRP/PNUD : Manuel de procédures pour la mise en œuvre du dispositif de financement du volet insertion du PIC 2 (PRP/FDL4), Décembre 2009, 50 pages
18. PRP/PNUD : Procès-verbaux des comités d'orientation du fonds d'insertion N°4, 5, 6 et 7

19. SoumanoNtéba : Compte rendu se la réunion de travail entre la Mission du Grand Duché du Luxembourg et le Bureau International de l'OIT pour le sahel et l'Afrique Occidentale, Mars 2009, 2 pages