



Bureau International du Travail

**Ministère de la Coopération du Grand-Duché de Luxembourg
Programme Multibilateral**

Évaluation Indépendante Finale du Programme ISFP – Sénégal
Insertion des sortants
de la formation professionnelle

Rapport Final

Equipe d'évaluation :

Serge Eric Yakeu Djiam, Consultant International (Chef d'équipe)

Moctar Sow, Consultant National

Février 2018

Fiche descriptive du Projet ISFP – Sénégal

Code Projet	: SEN/12/03/LUX
Nom du Projet	: Insertion des sortants de la formation professionnelle
Couverture géographique:	Sénégal (avec appui technique au Mali)
Programme & Budget	: Résultat 3.2
DWCP	: Promotion d’emplois décents pour les jeunes
Département administrative:	DWT/CO-Dakar
Département technique :	EMP/SEED
Agence d’exécution	: ETD-Dakar, Sénégal
Durée	: 5 ans (2013 - 2017)
Unités collaborant	: ACTEMP, ACTRAV
Partenaires du projet	: Ministère de l’Emploi, de la Jeunesse et de la formation professionnelle, structures publiques et privées de formation, entreprises individuelles et collectives, collectivités locales, chambres consulaires, organisations professionnelles, ONUDI, PNUD, LUXDEV
Coût global du Programme:	1 801 016 euros
Contribution du bailleur	: 1 300 000 euros
Donateur	: Luxembourg
Evaluation	: Finale et Indépendante
Période de l’évaluation	: octobre – décembre 2017
Budget de l’évaluation	:
Gestion de l’évaluation	: _____

This evaluation has been conducted according to ILO’s evaluation policies and procedures. It has not been professionally edited, but has undergone quality control by the ILO Evaluation Office

Résumé exécutif

Informations rapides

Pays	: Sénégal
Évaluation finale	: 26 octobre – 31 février 2018
Mode d'évaluation	: <i>Indépendant</i>
Bureau administratif	: DWT/CO-Dakar
Bureau technique	: EMP/SEED
Gestion d'évaluation	: <i>El Hadji Amadou Sakho</i>
Nom(s) de l'évaluateur	: <i>Serge Eric Yakeu Djiam</i>
Code du projet	: SEN/12/03/LUX
Donateur(s) & budget	: <i>Luxembourg (USD2.093.303)</i>

Contexte

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

L'évaluation finale indépendante du projet d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle (ISFP) a été commanditée par le Bureau International du travail (BIT) sur la période allant du 28 octobre au 15 décembre 2017. Il avait pour objectif global de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables. Plus spécifiquement, il s'agissait de : i) Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entreprenariat des jeunes sortants des centres de formation de la zone de concentration opérationnelle du Programme Indicatif de coopération (PIC III); ii) contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation, et ; iii) consolider la pérennisation des méthodologies « Comprendre l'Entreprise, CLE » et « Gérer Mieux votre Entreprise, GERME » au Sénégal en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs.

Situation actuelle du projet

Le projet ISFP a été exécuté sur une période de 5 ans (01/04/2013 au 31/12/2017) avec un budget total de 2.093.303 dollars américains. Huit régions du Sénégal ont constitué sa zone géographique notamment Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, et Diourbel. Les parties prenantes au projet comprennent : i) les **agences onusiennes** notamment le BIT/OIT pour le volet technique, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) via le Projet DSPL-IP, et le Programme des Nations Unies pour le

Développement (PNUD) pour le volet insertion via le financement des Plans d'Affaires des sortants (Projet FDL4/PRP); ii) le **Gouvernement du Sénégal** représenté par le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage, et de l'Artisanat (MFPAA) avec la Direction de la formation professionnelle, les Conseils régionaux, le Réseau national GERME, les Directions nationales techniques, les agences et structures régionales chargées de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle, et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI); iii) les **Partenaires** dont le Programme LUX DEVELOPMENT, le BIT/Luxembourg; iv) les **Bénéficiaires directs** notamment les Établissements de FP et leurs CAI, les apprenants et sortants des CFP. Le Projet est exécuté dans le cadre d'un partenariat multi bilatéral avec la Coopération du Grand-Duché du Luxembourg. L'OIT, Bureau ETD- Dakar est l'agence d'exécution du programme avec le MFPAA comme le Ministère de tutelle.

But, destinataire et portée de l'évaluation

Conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, l'évaluation consistait à analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, et les leçons apprises. Deux objectifs principaux ont été assignés notamment: i) fournir une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extraits/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies, identifier les contraintes et opportunités; ii) Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une proposition de projet dans le cadre du PIC IV (2018-2022)/volet Emploi/Employabilité ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations. Ainsi, les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation ont été prises en compte, telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT, et suivant les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de

Coopération pour le Développement Economique (OCDE).

Méthodologie de l'évaluation

L'emploi d'une approche participative et des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives ont été adoptées par l'équipe d'évaluation pour conduire la mission en quatre phases. Premièrement, la phase initiale, qui précède d'une rencontre préliminaire avec le BIT Bureau de Dakar et Régional, a consisté à une étude documentaire des documents de conception, de mise en œuvre et de suivi et évaluation du projet. La revue documentaire a fourni les éléments de complémentarité aux questions d'évaluation pour élaborer les outils de collecte des données. Deuxièmement, la phase de collecte des données s'est déroulée du 19 au 30 novembre 2017 à Dakar et dans quatre régions notamment Saint-Louis, Louga, Fatick et Kaolack. La méthode d'échantillonnage raisonnée a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés ont été administrés au BIT, PNUD, ONUDI, DFPA, Direction de l'Artisanat (DA), ARD, le PRODES, les CFP, les Chambres de Métiers (CM), et LUX-Développement. Des groupes de discussions ont été conduits avec les apprenants et sortants. Enfin, des visites de terrain à base de check-list structurée ont permis simultanément de d'apprécier les CFP, les CM et salles d'études pour les apprenants, les entrepreneurs et entreprises déjà installés sous financement par PRODES. Troisièmement, un atelier de restitution des grandes lignes de la mission a été déroulé à Dakar dans la salle de conférence du BIT le 29 novembre 2017. Les échanges avec les participants ont fourni des compléments d'informations aux observations préliminaires tout en précisant les attentes additionnelles du BIT sur les recommandations et leçons apprises du projet. Enfin, l'analyse des données avec un accent particulier sur la triangulation des informations en équipe, des sources, des méthodes et du modèle logique, a été essentielle pour obtenir des informations assez fiables et valides indispensables à la production du présent rapport suivant les critères d'évaluation retenus. Toutefois, le calendrier de la mission très serré, a été une contrainte pour une analyse plus avancée des acquis du projet sur l'ensemble des acteurs et organisations impliqués tel que souhaité.

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence : *Le projet ISFP a été très pertinent au regard de son alignement aux priorités et politiques nationales en matière d'offre de formation et d'insertion des jeunes. Ses orientations stratégiques, et sa stratégie d'intervention ont été assez soutenues son dispositif de gestion multiacteurs. La validité des contenus de formation et l'articulation du modèle logique à travers*

la promotion de l'entrepreneuriat, le renforcement des dispositifs et mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation, le choix et la consolidation de la pérennisation des méthodologies CLE et GERME à l'effet d'améliorer l'employabilité des jeunes et leurs revenus. Le choix du MFPA pour assoir l'encrage institutionnel du projet et lui confère un avantage comparatif pour l'appui à l'insertion durable des sortants.

Efficacité : *le projet a été très efficace sur son volet technique et même au-delà des attentes (plus de 400 PA dans le PIC III). L'approche de « Faire-Faire » à travers la formation des formateurs a été d'une excellente contribution avec l'implication des CM. Cependant, les organisations du secteur privé national sont encore moins impliquées dans l'encadrement technique des sortants car ces structures sont faiblement équipées en moyens logistiques et de matériels pédagogiques. Des efforts assez considérables ont été développés pour assurer la coordination des interventions dans le volet technique, force est de constater que ces activités ont été limitées par le sous-équipement des CFP et CM. Toutefois, le projet a enregistré des résultats significatifs malgré le fait que le volet financier connaisse des gaps importants pour assurer l'insertion des sortants à travers le financement de leurs PA. Evidemment, le projet a été très ambitieux dans son volet technique au regard de la couverture des régions par rapport aux ressources financières disponibles. Néanmoins, cet aspect a fourni une visibilité au projet, et renforce davantage l'intérêt du MFPA et de ses services connexes à la FPT, malgré le caractère complexe de la problématique d'appui à l'insertion.*

Efficience : *Le projet a été efficace dans sa globalité. Elle a été renforcée par l'intégration des artisans des CM à travers la formation des formateurs, et leur utilisation dans l'offre des formations aux apprenants. En plus, le caractère multiacteurs du comité d'orientation du fond d'insertion, le dispositif de gestion animé par des signatures de contrats et protocoles d'entente, ont largement soutenu l'efficience du projet. Les CAI qui ont joué un rôle prépondérant dans le volet insertion, toutefois elles ont été limitées dans leur exercice par l'absence de texte d'application. Les contributions de l'ONUDI ont été capitales dans le dispositif d'insertion des jeunes et au renforcement de leurs capacités techniques, en termes de propositions de solutions inclusives et durables d'insertion (auto emploi ou emploi salarié).*

Impact et durabilité : *Quoique le projet ait réussi à développer une culture d'entreprise et d'entrepreneuriat aux apprenants et aux sortants, il est assez tôt pour apprécier l'impact du projet à cette phase pilote. L'impact et même la durabilité du projet pourront être*

notés avec le processus d'internalisation des modules du BIT et de l'ONUDI dans les programmes et curricula de FPT des apprenants, les tutorats avec la mise en relation des personnes formées avec les mentors (maîtres artisans), la mise en relation avec les entrepreneurs existants pour une professionnalisation des métiers appris. Les facteurs défavorables à la durabilité des acquis du projet comprennent autres les normes socioculturelles préjudiciables à l'entrepreneuriat avec la méfiance des parents, le disfonctionnement du dispositif de financement et de gestion (financement des PA), l'absence d'un leadership assez soutenu du MFCAA, de partenariat, de coordination et de synergies entre les acteurs intervenant de la FPT et de l'insertion. Portant, d'importantes ressources financières existent et même un fond autonome d'appui à l'emploi et l'insertion des jeunes a été préparé par le gouvernement pour relever ces défis.

Recommandations

Principales recommandations et suivi

1. Renforcer le leadership tout en redynamisant les rôles et responsabilités des services publics impliqués avec un système de communication efficace ;
2. La nécessité de revoir l'ancrage de la Direction dédiée à l'Insertion et à l'Apprentissage ;
3. Pérennisation : Nécessité d'un décret pour préciser le cadre réglementaire de la loi d'orientation pour les CAI ;
4. Coordonner une synergie d'action en faveur de l'emploi des jeunes (Une thématique et multiacteurs) pour uniformiser le système d'appui à l'insertion des jeunes avec des partenariats ;
5. Partenariat : définir un principe d'harmonisation des assistances à l'emploi et l'insertion des jeunes ;
6. Une participation forte de la partie nationale dans la formulation du PIC 4 est vivement souhaitée ;
7. Procéder à un audit du fond de revolving d'appui à l'insertion et mettre en place un fond d'insertion autonome – Dispositif de financement national (Impliquer MINJEUN, MINFIS, et autres services de l'Etat).
8. Intégration de la sécurité sociale dans les curricula de formation et d'insertion (Futurs projets et même au PIC 4) ;
9. Analyse systématique de la dimension sociale (barrières socioculturelles) ;
10. Adapter et renforcer l'internalisation des outils de gestion (CLE et GERME) au niveau des Ecoles Normale Supérieure Technique Professionnelle ;
11. Appui institutionnel et analyse poussée du mécanisme d'insertion ;

12. Développer et renforcer un dispositif de suivi et évaluation au regard des besoins d'expansion (PIC 4) ;
13. Analyse des institutions financières avec un taux d'intérêts assez intéressants ;
14. Renforcer les capacités et responsabiliser les CAI, les bureaux de FP des IA et les CM ;
15. Continuer le mécanisme de suivis avec les protocoles d'accord d'appui aux inspecteurs de spécialité (03), aux établissements et Centre de Formation professionnelle (CFP) ;
16. Emplois des contrats de performance pour le suivi et évaluation des formés (CFP et Etablissements) ;
17. Consolider les acquis du PIC III tout en prenant en compte les éléments disponibles pour assurer une logique dans l'appui à l'insertion et l'emploi ;
18. Développer des synergies et partenariats pertinents avec les institutions de financement et l'accompagnement des micro-projets.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

1. L'internalisation des modules du BIT constituent un facteur clé de durabilité de la FP et d'appui à l'insertion sur le plan technique.
2. La mise en place d'un triangle de champions outillés (FP dans IA, CAI, CM) pour coordination et suivi efficace des actions menées a contribué à limiter l'incidence du projet en matière d'insertion.
3. Continuité : Volet développement de la formation professionnelle du projet a enregistré plus de performance que celle de l'appui à l'insertion.
4. La pluralité des acteurs et l'approche chaîne de valeurs des métiers nécessite un cadre de pilotage dédié en dehors du comité d'orientation.
5. Un partenariat avec le dispositif national de financement de l'emploi jeune constitue un sérieux manque à gagner quant à la pérennisation de l'insertion et à sa durabilité.
6. Sans un leadership fortement exprimé du MFCAA, il est difficile de coordonner et de mobiliser les différents acteurs pour l'atteinte des objectifs partagés. Ce qui serait un atout à une gestion efficace de ressources.
7. L'insertion professionnelle exige une diversité d'acteurs et de compétences. Cependant, l'accompagnement des sortants nécessite des services financiers et non financiers assez considérables.

Bonnes pratiques

1. Le choix des agents des CM et CFP a été une approche assez efficace. Le projet ISFP a de ce fait renforcé son efficacité en réduisant les coûts de recrutement des experts formateurs comme par le

passé. Il a ainsi gagné en temps et en stratégie pour renforcer les capacités techniques des personnels des CM impliqués de façon durable.

- 2. L'internalisation des modules des manuels du BIT et l'implication de l'OUNDI ont permis de considérer uniquement les métiers favorables et pratiques désirées par les apprenants. Ces apprenants ont eu la liberté de choisir leur métier en fonction des orientations du marché et sur la base de leur motivation personnelle*
- 3. Le dispositif de financement en soit a été une bonne pratique malgré ses limites de financement pour répondre aux besoins des Plans d'Affaires (PA) des sortants. Le rôle du PRODES/PNUD serait une réussite indéniable si nul n'avait été la faillite la banque BRS et ses IMF. Cette collaboration a été utile pour la création du fond de revolving pour assurer la durabilité du processus de financement et contribuer à l'appropriation par les acteurs locaux de la démarche et des outils du dispositif. Ils favorisent également une forte implication de ces acteurs locaux dans toutes les actions de FPT et d'insertion des jeunes notamment les CM, et MPE des sortants.*

Liste Acronymes et abréviations

ANEJ	: Agence Nationale Emploi des Jeunes
BIT	: Bureau International du Travail
BRA	: Bureau Régional pour l'Afrique
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CDFP	: Centre Départemental de Formation Professionnelle
CFP	: Centre de Formation Professionnelle
CFPEFS	: Centre de Formation Professionnelle en Economie Familiale et Sociale
CLE	: Comprendre l'Entreprise
CREE	: Créez Votre Entreprise
CRFP	: Centre Régional de Formation Professionnelle
CRETEF	: Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DPES	: Document de Politique économique et sociale
EFTP	: Enseignement et Formation Technique et Professionnel
FAFPA	: Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FDL	: Fonds de Développement Local
FPT	: Formation Professionnelle et Technique
GERME	: Gérez Mieux votre Entreprise
IMF	: Institution de Micro Finance
ISFP	: Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle
MF	: Maître Formateur
MFPAA	: Ministère de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat
MPE	: Micro et Petite Entreprise
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONFP	: Office National de la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
ONUDI	: Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie
PA	: Plans d'Affaires
PIC	: Programme Indicatif de Coopération
PNE	: Politique Nationale de l'Emploi
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	: Programmes par pays de promotion du travail décent
SFD	: Structure de Financement Décentralisé
TRIE	: Trouvez votre Idée d'Entreprise

Table des matières

Résumé exécutif	3
Acronymes et abréviations	viii
1. Description du projet	1
1.1. Contexte et objectifs	1
1.2. Des partenaires et bénéficiaires	1
1.3. La stratégie d'intervention et modèle logique du projet	3
1.4. Encrage institutionnel du projet.....	4
2. But, champ et clients de l'évaluation	5
3. Méthodologie et limites de l'évaluation	6
3.1. Méthodologie.....	6
3.2. Limites de l'évaluation	6
4. Résultats	8
4.1. Pertinence	8
4.2. Efficacité	9
4.3. Efficience.....	11
4.4. Impact et durabilité.....	13
Conclusions	16
Recommandations	17
Leçons apprises et bonnes pratiques	20
Annexes	26
Annexe 1 : Termes de références.....	26
Annexe 2 : Liste des documents consultés	34
Annexe 3 : Profile de l'équipe d'évaluation	36
Annexe 4 : Plan de travail.....	37
Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées	39
Annexe 6: Schéma d'insertion durable des jeunes et dispositif de financement du projet ISFP	41
Annexe 7 : Outils de collecte des données.....	44
Annexe 8 : Matrice d'évaluation	51

1. Description du projet

1.1. Contexte et objectifs

1. Au Sénégal, le document de politique générale de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnel (ETFP), fait de l'insertion un objectif spécifique. Il préconise la création et l'appui aux mécanismes d'accompagnement et d'insertion dans une perspective de valorisation de la formation. Dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC), les interventions de la Coopération Luxembourgeoise ont permis d'apporter une réponse à certaines préoccupations des autorités nationales, notamment en matière de construction d'infrastructures, d'insertion professionnelle et de lutte contre le chômage des jeunes avec une participation active des agences onusiennes dans le cadre de la mise en œuvre du programme multi-bilatéral « Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion » (SEN/028).

2. La formulation du présent projet a pris en compte les forces et faiblesses du secteur de l'ETFP, les leçons apprises de la phase I et II du PIC afin de favoriser une meilleure insertion des jeunes et une coordination des acteurs intervenant dans le dispositif d'insertion. Le programme du BIT au Sénégal a été condensé dans la zone de concentration opérationnelle du PIC III notamment des établissements de formation professionnelle de la zone du PIC II et de celles relevant de la Coopération Technique Belge.

3. L'objectif global visait à contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- i. Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes sortants des centres de formation de la zone de concentration opérationnelle du PIC III ;
- ii. Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation ;
- iii. Et consolider la pérennisation des méthodologies « Comprendre l'Entreprise, CLE » et « Gérer Mieux votre Entreprise, GERME » au Sénégal en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs.

4. Initialement prévue pour 4 ans (01/04/2013 – 31/12/2016), le projet a été prorogé d'une année supplémentaire pour s'achever le 31/12/2017 avec un budget total de 2.093.303 dollars américains. Huit régions du Sénégal ont constitué sa zone géographique notamment Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, et Diourbel. Le projet disposait d'une enveloppe financière initiale d'EUR 1.300.000 sur la période 2013-2016. A la suite de l'extension d'une année du PIC III, jusqu'à fin 2017, le Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg a alloué une enveloppe financière additionnelle de EUR 325.000, portant le budget total du projet à EUR 1.625.000 (ou 2.093.303 dollars US) pour la période 2013-2017.

5. Au cours du PIC III, le projet avait pour ambition de consolider cette approche et tout en appuyant le renforcement compétences techniques des responsables d'établissements, des Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI), des cadres de l'ETFP et de la direction de l'emploi (services de main d'œuvre, formateurs) en vue d'améliorer la gestion générale et le fonctionnement des CAI. Il a choisi par ailleurs de s'investir dans une meilleure implication du secteur privé, des organisations de travailleurs et des collectivités locales pour une prise en compte de la dimension insertion dans leurs priorités (proposition de curricula/profil de postes, programmes, et budgets).

1.2. Des partenaires et bénéficiaires

6. Le Bureau International du Travail (BIT), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie (ONUDI) sont intervenus au sein du volet insertion du PIC III/ETFP (SEN/028), mis en œuvre par le Ministère de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) et de l'agence d'exécution Lux-Développent.

7. Le choix des agences, fondé sur leurs compétences et expertises respectives, a permis une synergie d'actions basée sur des stratégies pérennes en faveur de l'insertion. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) dont le but fondamental est de permettre à chaque femme et à chaque homme d'obtenir un emploi productif et décent dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité, contribue à

l'atteinte des objectifs visés en fournissant à ses Etats membres des services consultatifs pour la mise en œuvre efficace des politiques, stratégies et programmes visant à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté. L'insertion des jeunes dans le monde du travail dépend de plusieurs conditions dont : i) un bon niveau d'instruction de base ; ii) l'acquisition de différentes aptitudes (capacités d'analyse, ouverture d'esprit, sens des relations humaines, de la communication et de la collaboration) ; iii) des liens étroits entre les établissements de formation et les entreprises. L'OIT a, ainsi pour sa part, fourni un appui à plusieurs Etats Membres africains pour les aider à rendre opérationnel leur programme d'action pour un travail décent en faveur des jeunes, au titre de programmes pluriannuels de coopération appelés «Programmes par Pays de Promotion du Travail Décent» (PPTD).

8. L'ensemble des acteurs clés du projet sont présentés dans le tableau 1, en fonction de leurs rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre du projet ISFP.

Tableau 1 : Parties prenantes au projet ISFP (PIC III)

Parties prenantes	Rôles et responsabilités
Agences Onusiennes	
BIT/OIT (Projet ISFP)	Développement du volet technique (Internalisation des modules TRI, CLE, CREE et GERME) : <ul style="list-style-type: none"> • Participer au pilotage du projet, Mobiliser les organisations d'employeurs et de travailleurs, Assurer les prestations requises à l'exécution du projet ; Apporter un appui aux services de main d'œuvre dans la mise en place d'un dispositif d'information sur les offres/demandes d'emploi • Assurer l'alignement des activités aux politiques nationales sur l'emploi des jeunes ; • Assurer une complémentarité et une synergie d'action avec d'autres intervenants en matière promotion des MPE rurales ; Veiller à ce que les engagements des gouvernements soient respectés et disponibles en temps opportun
ONUDI (Projet DSPL-IP)	Renforcer le secteur privé local pour améliorer l'offre d'emploi aux jeunes sortants de l'ETFP (Mise en stage des élèves et à développer et fournir des informations sur les créneaux porteurs et apporter un appui aux MPE financés dans le suivi du procès qualité des produits/services)
PNUD (Projet FDL4/PRP)	Accompagner les créateurs d'entreprises vers un financement approprié (Financement des entrepreneurs potentiels, Des SFD/IMF et des banques classiques impliquées dans le financement des MPE, dont la BRS (Banque Régionale de Solidarité))
Gouvernement du Sénégal	
Direction de la formation professionnelle	Coordination des actions menées dans les établissements relevant de ses compétences, l'intégration du concept de développement de la culture d'entreprise dans les curriculums dans ces établissements, avec une extension souhaitée, à terme, au niveau national
Conseils régionaux	Coordination des activités à l'échelle régionale, et plus spécifiquement au regard des appuis menés par des partenaires dans le cadre de la Coopération décentralisée
Réseau national GERME	Financement des actions de formations GERME via FONDEF et ONFP ; Les projets et programmes utilisateurs de la méthodologie GERME
Directions nationales techniques	Formation professionnelle, Emploi, PME, Direction de l'Artisanat, Chambres des Métiers, Artisanat, Agriculture/Elevage, Apprentissage, Entrepreneuriat féminin, Les organisations d'employeurs et de travailleurs au niveau national, régional
Agents et structures régionales	Chargé de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle
Partenaires	
Programme LUX DEVELOPMENT	Exécution des volets innovation pédagogique en matière de formation initiale, intégration de l'apprentissage dans le dispositif national de FP, et développement de nouvelles infrastructures
BIT/Luxembourg	Programmes d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion, au Mali
Bénéficiaires directs	
Etablissements de FP et leurs CAI	Elèves pendant leur formation, acquièrent des connaissances sur le monde de l'entreprise et se préparent à intégrer le secteur productif
Apprenants et Sortants	Entrepreneurs en activité proches, pour les aider à créer des MPE et renforcer leurs compétences en vue de leur gestion

Source : Adapté du Document de projet ISFP (PIC III) par l'équipe d'évaluation.

1.3. La stratégie d'intervention et modèle logique du projet

9. La stratégie du projet PIC II s'est axée sur une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi à travers un appui structuré aux Centres de Formation Professionnelle (CFP), et ce à travers les outils du BIT (CLE et GERME), permettant une innovation pédagogique en matière d'enseignement technique et professionnelle ainsi que la systématisation de l'approche d'insertion professionnelle des jeunes pour :

- Développer la culture d'entreprise chez les apprenants (CLE) et, au sortir des établissements ;
- Renforcer leurs 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,
- Systématiser l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif national de formation Professionnelle.

10. La figure 1 illustre l'organisation du mécanisme d'appui à la formation et l'insertion des apprenants tout en indiquant les entités concernées notamment les établissements de formation et d'appui à l'insertion.

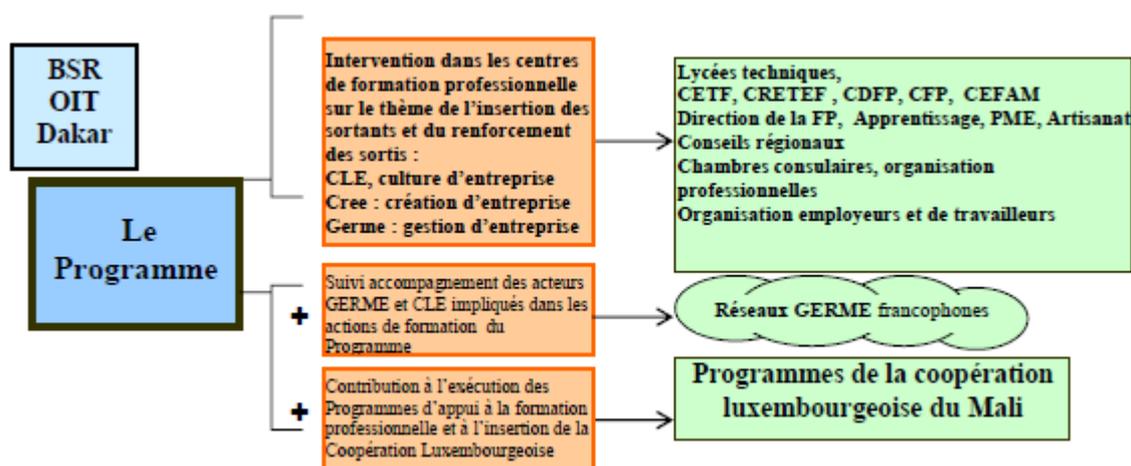


Figure 1 : Organisation du programme de formation et d'appui à l'insertion

Source : Document de projet ISFP (PIC III)

11. Le modèle logique du projet ISFP est présenté à la figure 2. Chaque objectif spécifique est décliné en résultats qui permettront d'atteindre à terme l'objectif global centré sur l'amélioration de l'employabilité des jeunes et leurs revenus. Le schéma d'insertion est présenté en annexe 5.

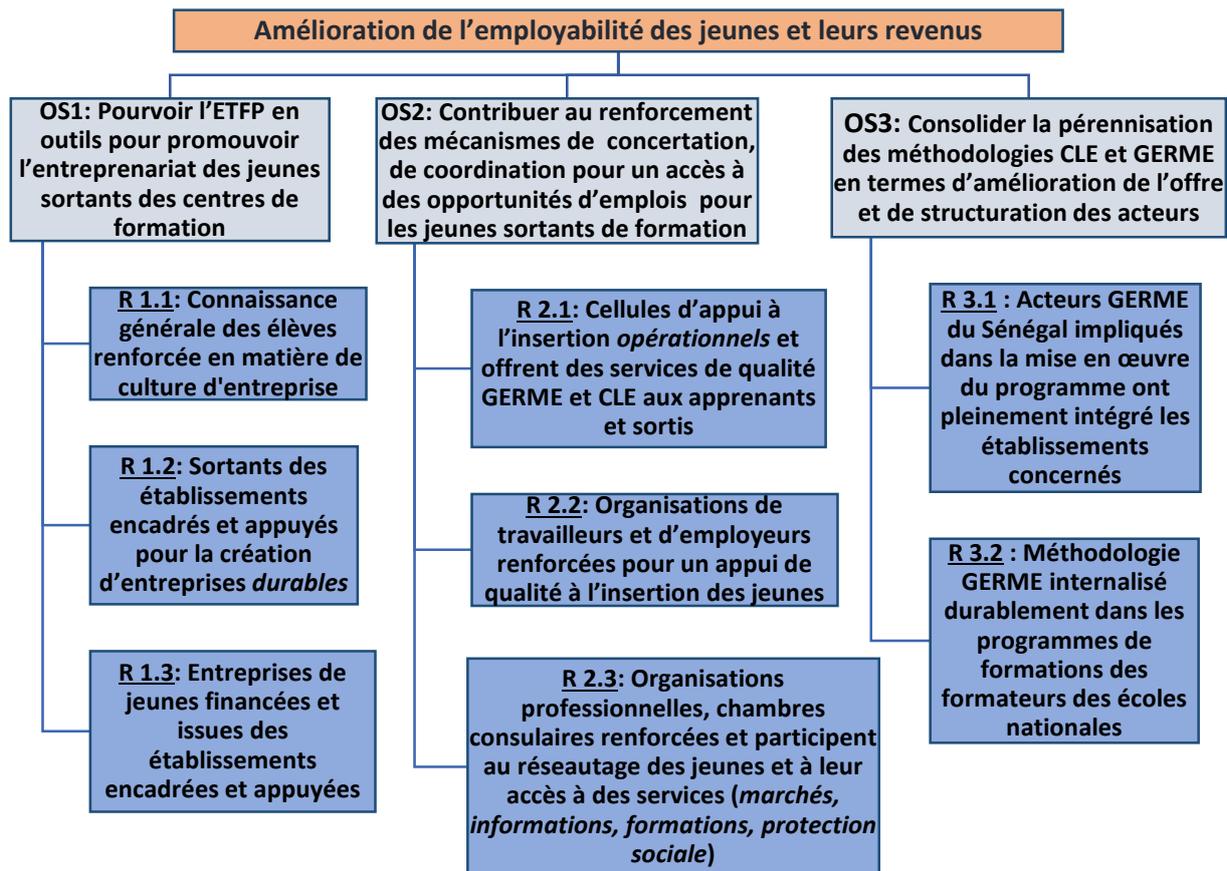


Figure 2 : Modèle logique du projet

Source : Adapté du document de projet ISFP (PIC III)

1.4. Encrage institutionnel du projet

12. Le Projet est exécuté dans le cadre d'un partenariat multi bilatéral avec la Coopération du Grand-Duché du Luxembourg. L'OIT, Bureau ETD- Dakar est l'agence d'exécution du programme. Le Ministère de tutelle est le MFPAA.

13. L'activité du Programme s'inscrivant par ailleurs dans la stratégie de décentralisation engagée par le Gouvernement depuis plusieurs décennies, ce qui a amené les responsables à collaborer étroitement avec les instances régionales ainsi que les différents services liés à ces Conseils départementaux, les communes et les Agences régionales de développement (ARD). Afin de favoriser les synergies et complémentarités entre tous les acteurs du PIC III, une Lettre d'Entente a été signée en début de Programme, par l'ensemble des intervenants.

2. But, champ et clients de l'évaluation

14. L'évaluation indépendante finale du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

15. L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, les leçons apprises, et de partager des connaissances sur la façon dont le projet ou toute autre initiative similaire au Sénégal ou ailleurs pourrait se généraliser et améliorer l'efficacité de ses opérations. L'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies ; accords de partenariat, contraintes et opportunités ;
- ii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une proposition de projet dans le cadre du PIC IV (2018-2022)/volet Emploi/Employabilité ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

16. L'évaluation indépendante a pris en compte tous les résultats planifiés dans le cadre du projet, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes de mise en œuvre, notamment, par d'autres agences sœurs du système des Nations unies, Lux-Développement, le Ministère de tutelle, y compris les acteurs du secteur privé. L'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet c'est-à-dire les 08 régions couvertes Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Diourbel. De façon pratique, un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet a été retenu pour faire l'objet de visites sur le terrain.

17. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Gouvernement Luxembourgeois en tant que donateur, le gouvernement du Sénégal comme pays bénéficiaire via le MFPA, l'OIT et ses mandants comme exécuteur du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. En outre, les bureaux de l'OIT et les personnels impliqués dans le projet (Dakar, Bureau Régional pour l'Afrique (ROAF), les départements du BIT au siège, d'abord et avant tous les départements du Développement des compétences (EMP/SKILLS et d'ENTREPRISES). Le processus d'évaluation a été participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les recommandations et les leçons apprises de l'évaluation.

18. L'évaluation a pris en compte les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT 1.

19. L'évaluation a été effectuée selon les normes, standards et éthiques d'évaluation des Nations Unies² et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE³). Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation a identifié et analysé des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

20. Les questions de l'évaluation organisées suivant chaque critère sont compilées dans la matrice d'évaluation disponible en annexe 7.

¹ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009.

² ST/SGB.2000. Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation.

³ <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>

3. Méthodologie et limites de l'évaluation

3.1. Méthodologie

21. L'évaluation a été réalisée par une équipe de consultants dont un chef d'équipe de profil international et un expert national. Le profil des experts est disponible en annexe 3. Une attention particulière a été consacrée à l'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives. Pour ce faire, la mission a été conduite en quatre étapes : i) Phase initiale, ii) Collecte des données, iii) Analyse préliminaire des données et conduite d'un atelier de restitution à Dakar, et iv) Synthèse et production du rapport final d'évaluation.

22. La phase initiale a consisté à une étude documentaire notamment des documents du projet, les rapports d'avancement, de synthèse, les procès-verbaux des réunions, le rapport à mi-parcours de SN028, les contrats et protocoles d'entente, les documents pays sur la politique nationale d'emploi et d'appui à l'insertion des jeunes, et d'autres documents connexes. Une rencontre préliminaire via skype avec le Bureau Régional a permis à l'équipe de se familiariser sur les exigences et procédures guides pour la conduite des évaluations du BIT. Ce fut également l'occasion pour le BIT de confirmer le calendrier et les besoins logistiques de la mission. Enfin, la revue documentaire a fourni les éléments de complémentarité aux questions d'évaluation pour élaborer les outils de collecte des données qui ont été finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation (Annexe 7).

23. La phase de collecte des données s'est déroulée du 19 au 30 novembre 2017. Elle a été précédée par une séance de briefing avec le Directeur du Bureau de l'OIT de Dakar et l'équipe de projet pour la validation du plan de travail ainsi que du calendrier définitif de la mission (Annexe 4). Un échantillon représentatif des localités de mise en œuvre du projet a permis d'entreprendre des examens approfondis de la stratégie de mise en œuvre du projet et des résultats atteints. Ainsi, quatre régions notamment Saint-Louis, Louga, Fatick et Kaolack ont été sélectionnées et proposées pour révision et validation par l'équipe de gestion du projet (CNP). Par ailleurs, une liste indicative des personnes à interroger a été fournie par l'équipe de gestion du projet après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation. La méthode d'échantillonnage raisonnée a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer⁴ suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés ont été administrés au BIT, PNUD, ONUDI, DFPA, Direction de l'Artisanat (DA), ARD, le PRODES, les CFP, les Chambres de Métiers (CM), et LUX-Développement. Des groupes de discussions à base de guide d'entretien ont été conduits avec les apprenants et sortants. Enfin, des visites de terrain à base de check-list structurée ont permis simultanément de d'apprécier les CFP, les CM et salles d'études pour les apprenants, les entrepreneurs et entreprises déjà installés sous financement par PRODES. L'évaluation a été une opportunité capitale pour examiner les contributions de tous les acteurs impliqués dans le projet, des mandats et de l'ensemble des partenaires du secteur privé et de la société civile au Sénégal.

24. Un atelier de restitution des grandes lignes de la mission a été déroulé à Dakar dans la salle de conférence du BIT le 29 novembre 2017. Les échanges avec les participants dont la liste est insérée en annexe 4, ont fourni des compléments d'informations aux observations préliminaires tout en précisant les attentes additionnelles du BIT sur les recommandations et leçons apprises du projet.

25. L'analyse des données avec un accent particulier sur la triangulation des informations en équipe, des sources, des méthodes et du modèle logique, a été essentielle pour obtenir des informations assez fiables et valides indispensables à la production des résultats clés suivant les critères d'évaluation retenus. Le rapport d'évaluation sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes, notamment ceux qui ont été consultés pour apporter des inputs dans les termes de références, et les commentaires seront attendus dans un délai raisonnable.

3.2. Limites de l'évaluation

26. La phase de collecte des données n'a duré que 6 jours seulement pour les travaux de terrain avec les acteurs dans les quatre régions du pays. Il n'a donc pas été possible à l'équipe d'évaluation de visiter les établissements d'enseignement technique et professionnel notamment les Lycées techniques qui regorgent la majorité des élèves et apprenants bénéficiaires des acquis du projet, encore moins de rencontrer les

⁴ La liste des personnes rencontrées est disponible en annexe 5.

institutions financières de la Banque « OralBank » pour suffisamment apprécier le fonctionnement du dispositif de financement des Plans d’Affaires (PA) des sortants.

27. Le temps de capitalisation a été assez limité. Ce qui n’a pas favorisé un examen assez plausible des acquis du projet sur l’ensemble des acteurs et organisations impliqués tel que souhaité. Il est donc sous-entendu que l’évaluation sera plus ou moins excellente dans la prise en compte des faiblesses du projet pour proposer des recommandations plausibles à la formulation du PIC IV.

28. Par ailleurs, l’évaluation s’est déroulée sur un calendrier assez restreint tant pour la préparation, la mission de terrain tout comme dans la phase de synthèse et de rapportage pour la production du présent rapport d’évaluation. Par conséquent, toute limite dans les réponses aux questions d’évaluations résulterait de l’insuffisance de temps assez considérable dans la conduite de cette mission.

4. Résultats

29. Les résultats sont organisés et synthétisés suivant les principaux critères de l'évaluation regroupés en annexe 8 notamment sa pertinence, son efficacité, l'efficience de mise en œuvre, l'impact et la durabilité des activités, et des leçons apprises définis après les recommandations.

4.1. Pertinence et validité de la conception du projet

30. Le projet ISFP dans son ensemble est très pertinent sur sa conception, le centre d'intérêt (choix des métiers), sa cible et son approche d'intervention. En termes d'alignement, le projet est en phase avec les objectifs du gouvernement déclinés dans le Plan Sénégal Emergent (PSE)⁵, le SEN/028 notamment dans sa stratégie nationale en matière d'emploi (Développement d'offre de FPT adaptée aux besoins de l'économie (accès à la FP et mise en place d'un dispositif pérenne d'appui à l'insertion des sortants du système ETFP). Par ailleurs, il corrobore avec les priorités définies dans les politiques publiques du Sénégal⁶ comme l'axe stratégique 1 du Document de Politique économique et sociale (DPES), qui précise la nécessité de créer des opportunités économiques et des richesses par la promotion des emplois productifs aux jeunes et une transformation structurelle du tissu économique du Sénégal.

31. En termes de ciblage, le choix des métiers porteurs et orientés vers la demande du marché (+16 métiers) avec l'appui et l'orientation de l'ONUDI a été d'une contribution essentielle à la mise en œuvre des activités du projet. Une panoplie de métiers notamment avec une portée sur les jeunes vulnérables comme la maçonnerie, la restauration, la couture, la coiffure, la peinture, les TIC, etc, sont à encourager surtout avec le contexte local et rural moins avancé où la majorité des jeunes ont du mal soit à trouver un emploi salarié, ou alors à s'insérer à leur propre compte (auto-emploi). L'ouverture et l'appui à l'entrepreneuriat devient primordial pour le développement du tissu économique et social des régions du pays. Toutefois, seuls quatre des huit régions ont été assez couverts avec les appuis plus ou moins concrets. Ainsi, l'alignement du projet sur l'appui à l'insertion via des emplois jeunes se trouvent être une priorité absolue aux besoins actuels des bénéficiaires directs surtout avec son intérêt de l'initiation à l'esprit d'entreprise. Le projet est de ce fait très pertinent dans son approche de recherche-action qui privilégie l'apprentissage et l'entrepreneuriat (encadré 1).

Encadré 1 : « Je suis si contente de ma vie aujourd'hui. Grâce au BIT, j'ai bénéficié d'un financement de XAF2 250 000 pour m'installer après ma formation en couture. Je travaille avec plusieurs collaborateurs et Dieu merci, les affaires avancent. Je suis entrepreneuse et mon atelier est reconnu dans la ville ».

Mme Mbarka, Saint-Louis



32. La validité des contenus de formation et l'articulation du modèle logique à travers la promotion de l'entrepreneuriat, le renforcement des dispositifs et mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation, le choix et la consolidation de la pérennisation des méthodologies CLE et GERME à l'effet d'améliorer l'employabilité des jeunes et leurs revenus.

33. L'encreage institutionnel du projet notamment au MFPAA, le choix de ses services centraux et régionaux pour les aspects d'insertion comme les CFP et Chambres de Métiers (CM) lui confère un avantage comparatif pour l'appui à l'insertion durable des apprenants⁷.

⁵ Document du Plan Sénégal Emergent (PSE), 2014.

⁶ Cette priorité est fortement soutenue par la Loi d'orientation de la formation professionnelle technique au Sénégal. Loi no 91-22 du 16 février 1991 et modifiée le 02 avril 2001.

⁷ Le Document de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté donne une importance capitale à la formation et l'insertion des jeunes au Sénégal. C'est une cible assez importante d'environ 65% de la population totale en 2016, pour le développement économique et social du pays.

34. Enfin, le projet s'inscrit dans une complémentarité d'action entre le volet bilatéral et le multi-bilatéral pour des accords de coopération entre le Sénégal et le Luxembourg. Ceci justifie la division du travail établie entre le BIT, l'ONUDI et le PNUD en matière d'appui à l'insertion. Toutefois, cette collaboration n'a pas connu le niveau de coordination attendue d'abord entre agences onusiennes, mais aussi entre les différents acteurs sous la direction du MFPA.

35. Le gap de ressources financières indispensables à l'appui d'insertion des sortants constitue une faiblesse de la pertinence du projet (plus de 60%). Pourtant, l'employabilité des jeunes et surtout l'amélioration de leurs revenus constituent une priorité du projet. Toutefois, les fonds du PRODES/PNUD sont assez limités au regard du nombre d'établissements passé de 14 à 34, pour contribuer à l'insertion des sortants à travers le financement des PA jugés faisables. Le mécanisme de fonds revolving se trouve uniquement dans sa phase pilote et ne saurait soutenir les projets de jeunes qui nécessitent une période de croissance afin qu'ils puissent rembourser les financements reçus.

4.2. Efficacité

36. Le projet ISFP a réalisé des résultats assez impressionnants notamment sur le volet technique. L'approche que l'on peut qualifier de « Faire-Faire » à travers la formation des formateurs a été d'une excellente contribution via les formateurs des CM. Le tableau 2 présente une estimation comparative des résultats atteints par le projet. La participation des filles et garçons est relative car elle dépend étroitement des types de métiers choisis et suivant les aspirations de chaque apprenant.

37. Pour l'objectif spécifique 1 (OS1) qui consistait à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes sortants, il a été remarquable de noter un taux de réalisation des résultats R1, et R2 à près de 88% en moyenne. Ce qui traduit que le projet a suffisamment outillé et renforcé la connaissance des jeunes en matière de culture d'entreprise à travers les CFP. Ce niveau de réalisation des activités peut s'expliquer aussi par l'implication à 100% des CAI dans les conseils régionaux. L'extension et la diversification des offres de formation professionnelle et technique qualitativement adaptée aux besoins de l'économie de la ZCO avec plus de 16 métiers est très appréciable.

38. Quant à l'OS2 qui consistait à contribuer au renforcement des mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation, les résultats R2.1, R2.2 sont assez mitigés quoique le nombre des PA validés par les CAI soient largement au-dessus de 85%. Néanmoins, l'analyse des procès-verbaux des sessions d'orientation et de prise des décisions permettent de soutenir que le cadre de coordination et de communication devrait être renforcé. L'efficacité du projet a donc été limitée notamment aussi par l'absence d'un cadre de pilotage propre et d'un système de suivi et d'évaluation indépendant.

39. Toutefois, les résultats de l'OS2 et OS3 sont moyennement atteints dans l'ensemble au regard des indicateurs initiaux. Par exemple, il a été noté que les services publics d'emplois et d'orientation professionnelle, les CFP, CM, et autres organisations du réseau national GERME ont vu leurs capacités moyennement renforcées dans leurs besoins d'offre des services adaptés en matière d'insertion aux sortants.

40. Les organisations du secteur privé national sont encore moins impliquées dans l'encadrement technique des sortants. Les observations et visites des CFP et CM ont permis d'affirmer que ces structures sont très faiblement équipées en moyens logistiques. Les CFP et CM de Fatick, Koalack et Louga ne disposent pas de mobilités, encore moins de matériels pédagogiques assez limités. Toutefois, ces partenaires locaux reconnaissent les contributions à date du projet au développement du tissu économique et social des localités ciblées.

Tableau 2 : Estimation comparative des résultats du projet ISFP

Résultats/produits	Indicateurs		
	Définition	Références	Réalisations
OS1 : Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes sortants des centres de formation			
R1.1: La connaissance générale d'au moins 2000 élèves est renforcée en	Nombre d'élèves renforcés en développement de culture d'entreprise (Apprenants)	2 000	3 577
	Nombre de formateurs CLE formés, renforcés et disponibles	100	235
	Nombre de manuels CLE disponibles	1 000	1 200

matière de culture d'entreprise			
R1.2: Au moins 4300 sortants des établissements sont encadrés et appuyés pour la création d'entreprises durables	Nombre d'élèves orientés vers l'emploi et les techniques de recherches d'idées d'entreprises (TRIE)	1 000	1 183
	Nombre d'élèves formés aux techniques de création d'entreprises de type MPE (CREE Insertion)	500	449
	Nombre d'élèves orientés formés aux techniques de création d'entreprises de type AGR (CREE Insertion)	1 000	836
	Nombre de plans d'affaires finalisés et soumis au financement	450	712 (400)
	Nombre de sessions de formations de formateurs dans la méthodologie TRIE/CREE	100	328
	Nombres de sessions de renforcement de capacités de formateurs en suivi et évaluations GERME et autres thématiques selon les besoins identifiés	100	240
R1.3: Au moins 1000 promoteurs financées et issus des établissements sont encadrés et appuyés pour le développement d'entreprises durables	Nombre de plans d'affaires/entreprises effectivement installées renforcées à travers la méthodologie GERME	450	289
	Nombre de sessions de renforcement de capacité managériale GERME organisées en faveur des entreprises financées et effectivement installées	120	231
	Nombre d'actions de suivi post formations organisées en faveur des entreprises installées	45	102
	Nombre/pourcentage d'entreprises (effectivement financées et installées) ayant amélioré leurs performances	500	215
	Nombre de sessions de formations et de renforcement des formateurs dans la méthodologie GERME	04	12
OS2 : Contribuer au renforcement des mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation			
R2.1: Dispositif d'appui à l'insertion est opérationnel dans chaque établissement et offre services de qualité aux apprenants et sortis	Nombre de plans d'affaires/entreprises effectivement installées renforcées	40%	85%
	Nombre de sessions de renforcement de capacité managériale GERME organisées en faveur des entreprises financées et effectivement installées	15	15
	Nombre d'actions de suivi post formations organisées en faveur des entreprises installées	12	26
	Nombre/pourcentage d'entreprises (effectivement financées et installées) ayant amélioré leurs performances	300	84
	Nombre de sessions de formations et de renforcement des formateurs dans la méthodologie GERME	10	10
R2.2: Les services publics d'emplois/ orientation professionnelle sont renforcés pour une amélioration de leurs services en faveur des jeunes	Pourcentage de cellules d'appuis à l'insertion représentées dans les conseils régionaux	100%	100%
	Nombre de partenariat signé et nature des décisions prises en faveur d'une amélioration des conditions de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes	02	02
	Nombre d'actes réglementaires opérationnels pour un meilleur accès des jeunes aux opportunités de la région	05	02
	Nombre de réunions de sensibilisation tenues avec les conseils régionaux et autres partenaires	20	20
	Nombre de réunions/sessions de renforcement des capacités tenues avec les directions nationales clés dont notamment la direction de l'emploi/ apprentissage et formation professionnelle	10	14
	Nombre de réunions tenues avec les partenaires au développement impliqués dans le processus sur le terrain (PNUD, ONUDI et autres)	04	04

	Nombre d'ateliers de restitutions organisés avec l'ensemble des acteurs	04	04
R2.3 : Des organisations professionnelles, chambres consulaires sont renforcées et participent dans l'accès des MPE gérées par les jeunes	Nombre de sessions d'informations et de renforcement de capacités organisées en faveur des responsables des chambres consulaires et des organisations professionnelles	10	06
	% d'organisations professionnelles/chambres consulaires, organisations d'employeurs et de travailleurs ayant un plan d'action en faveur des élèves formés	10%	-
	% de jeunes et d'entreprises gérées par les jeunes ayant bénéficié des services publics de l'emploi, des organisations professionnelles, des collectivités locales et du secteur privé (marché, formations, informations, stages, protection sociale)	5%	-
	OS3 : Consolider la pérennisation des méthodologies CLE et GERME en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs		
R3.1 : Le réseau national GERME est renforcé pour offrir des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du projet	Types d'appuis apportés par le Réseau national GERME aux établissements pilotes	10	08
	Nombre de session de renforcement des membres de réseau national GERME	01	04
	Nombre de bulletins d'informations sur les activités GERME en partenariat avec les établissements du projet	02	06
R3.2 : Les Réseaux nationaux GERME du Sénégal et du Mali sont structurés et quasi autonomes	Nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités de Maîtres formateurs GERME	10	05
	Nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités de Maîtres formateurs CLE	10	04
	Nombre de sessions d'appuis organisés et exécutés par les maîtres formateurs au bénéfice des cellules d'appuis à l'insertion et des partenaires du projet	05	04
	Nombre de réunion/atelier de capitalisation et ou structuration des organes organisé par réseau	10	08

Source : Equipe d'évaluation

41. Un autre facteur et très important demeure l'absence de leadership du MFPAA pour la coordination des services et directions de l'EFPP. Ceci a largement limité les synergies attendues des acteurs institutionnels intervenant dans la formation professionnelle et l'appui à l'insertion des jeunes.

4.3. Efficience

42. L'efficience du projet notamment sur son volet technique a été fortement soutenue par plusieurs facteurs hyper importants indispensables à la mise en œuvre des interventions d'appui au développement socio-économique d'un pays comme le Sénégal. En effet, la collaboration multi-acteurs (MFPAA, BIT, PNUD et ONUDI) a été une force indéniable dans le dispositif de gestion du projet. En outre, l'approche d'intégration et de renforcement des capacités des artisans des CM à travers la formation des formateurs, combinée à leur mise en service dans l'offre des formations aux apprenants justifie à suffisance par exemple le niveau de réalisations des PA atteint par le projet. Ce qui confère au projet un niveau d'efficience assez impressionnant.

43. Le système de suivi et évaluation adopté par l'unité de coordination du projet en collaboration avec les autres partenaires Onusiennes reste faiblement efficace. Il a été fortement fragilisé par le départ de l'ancien coordonnateur du projet et surtout par l'absence d'un mécanisme de collecte d'information et de prise de décisions structurel, et régulier.

44. Le caractère multi acteurs du comité d'orientation du fond d'insertion est une force dans la validation des PA, toutefois sa périodicité suivant le nombre de PA disponibles et qui pour certaines sessions pourrait limiter l'engagement des sortants en cas de retard d'approbation et surtout de financement. Toutefois, la

problématique d'appui à l'insertion a bénéficié de l'existence d'une complémentarité dans le dispositif technique.

45. Par ailleurs, l'adoption des signatures de contrats et protocoles d'entente dans le dispositif de gestion a été très appréciée. Le projet a bénéficié de la loi portant création des CAI. Cependant, ces CAI ont été limitées dans leur exercice par l'absence de texte d'application leur conférant une autonomie dans l'exercice de leurs fonctions et bien plus, de leur reconnaissance légale.

46. L'implication de l'ensemble des acteurs clés dans le processus de conception et surtout d'internalisation des modules du BIT dans les programmes de FP a été très appréciée. Toutefois, Le projet a été géré par une petite unité sans mécanisme de suivi et évaluation pour soutenir et renforcer les activités de planification, rapportage et de communication permanentes.

47. Le projet a été aussi efficient grâce aux contributions de l'ONUDI dans le dispositif d'insertion des jeunes et au renforcement de leurs capacités techniques, notamment en termes de propositions de solutions inclusives et durables d'insertion, tant au niveau de l'auto emploi, que de l'emploi salarié. Il est fort important de noter que le projet a reçu suffisamment l'appui administratif, technique et le soutien politique de ses partenaires nationaux, du bureau de l'OIT de Dakar et de ses partenaires de mise en œuvre. Cependant, l'équipe d'évaluation n'a pas eu d'opportunités pour interviewer les responsables techniques du siège de l'OIT à Genève même via skype pour apprécier leur contribution technique et administrative à l'unité du projet.

48. Plusieurs autres facteurs sociaux préjudiciables à l'entrepreneuriat et l'insertion des jeunes persistent encore parmi lesquels l'on peut citer la méfiance des parents pour l'acceptation des financements alloués aux PA de leurs enfants⁸, les difficultés de mobilisation des apports personnels, les mariages de jeunes filles entraînant des déménagements dans d'autres régions, la réticence de certaines familles de jeunes, saturation de certaines filières comme la couture, la coiffure et la restauration. Toutefois, l'efficacité du projet reste fortement influencée par l'insuffisance des fonds alloués au financement des PA, ajouté au manque de ressources financières et matérielles des CFP et les CAI. Il est cependant difficile d'apprécier les résultats escomptés en comparaison avec les autres interventions similaires telles que le projet ADPME financé par l'Agence Française de Développement (AFD).

49. Il est aussi important de souligner que l'efficacité du projet a souffert des dysfonctionnements du dispositif de financement et gestion surtout dans le processus de financement des PA pourtant validés. Ceci est rattaché aux retards de prise de décisions ou encore la validation de certaines recommandations, les retards dans la livraison des matériels didactiques (manuels de formation), ou encore des facteurs socioculturels sus-évoqués.

50. Le projet a été très ambitieux dans son volet technique au regard de la couverture limitée des régions par rapport aux ressources financières disponibles vis-à-vis des besoins en financement (Tableau 3). Quelques facteurs de réussite assez importants à souligner réside dans l'approche pédagogique par compétence adoptée, et dans le processus d'internalisation des modules de formation du BIT notamment TRI, CLE, CREE et GERME niveau 1 dans les programmes de formation technique et professionnelle. Par ailleurs, la diversité d'acteurs et la distribution des rôles et responsabilités si exécutés, aurait renforcé l'atteinte des objectifs assignés. Cependant, une telle ambition de couvrir 8 régions avec de besoins assez immense en formation et surtout d'insertion des jeunes semble être salutaire, toutefois, des efforts considérables restent à faire pour pouvoir palier le gap en ressources financières estimé à XAF400 millions (Tableau 3). Ce budget inclue aussi les besoins financiers pour les appuis institutionnels et d'insertion.

Tableau 3 : Estimation des besoins en financement des plans d'affaires (PIC III)

Total Besoin pour le financement des PA en instruction	583 213 664
Total disponible dans les comptes de financement	185 403 746
Gap non disponible	397 809 918

⁸ Certains parents estiment que leurs enfants pourront faire la prison si jamais ces derniers ne parviennent pas à rembourser la totalité les fonds reçus.

Source : Equipe d'évaluation

51. Le tableau 4 résume quelques projets existants par régions. L'on estime à 49 projets créés pour un montant d'environ XAF143 millions. Les régions de Louga et de Thiès regroupent plus de projets et donc d'emplois créés par rapport aux régions de Podor et Matam.

Tableau 4 : Estimation du nombre de projets et emplois créés

Région (CFP/CEFAM)	Nombre projets	Coûts totaux	Emplois créés
KEBEMER	07	4 397 850	14
LOUGA	17	13 513 100	55
PODOR	05	15 502 735	13
THIES	13	68 411 821	34
MATAM	07	8 828 805	22
ESTIMATION (PRODES)	49	142 998 106	162

Source : Equipe d'évaluation

52. L'évaluation a été limitée par l'absence des données financières pour apprécier le niveau des dépenses effectuées par le PRODES. Par conséquent, il est difficile d'apprécier le niveau d'efficacité du dispositif de financement. Nonobstant, plusieurs facteurs opérationnels tels que la vente de la Banque BRS tombée en faillite et racheté par la Banque BOAD ont largement influencés négativement le financement de certains PA, et la validation de certaines recommandations stratégiques adoptées durant les comités d'orientation.

53. Quand bien même des efforts ont été développés pour assurer la coordination des interventions dans le volet technique, force est de constater que ces activités ont été limitées par le sous-équipement des CFP et CM.

54. Enfin, le projet n'a pas eu de cadre de pilotage et de coordination indépendant (vocation attribuée au comité d'orientation du fond d'insertion), ce qui a probablement influencé et retardé la prise des décisions dans la réalisation des activités du projet.

4.4. Impact et durabilité

55. L'impact et la durabilité des réalisations du projet sont assez mitigés. En fait, il est prématuré de mesurer ce critère après cette phase pilote. Nonobstant, l'architecture pertinente du volet technique fondée sur une approche chaîne de valeur des métiers et en cohérence avec la spécialisation et les mandats spécifiques des acteurs respectifs (SEN 028), constituent des facteurs de durabilité.

56. Le projet a le mérite d'avoir réussi à inculquer la culture d'entreprise et d'entrepreneuriat aux apprenants et aux sortants. Les discussions de groupes tenues avec les apprenants des CFP confirment leur motivation plus vers l'auto-emploi et donc vers l'entrepreneuriat pour chaque métier choisi délibérément par ces derniers. Les entretiens et visites des entreprises déjà installées fournissent une assurance dans l'amélioration des revenus des jeunes concernés. Cependant, le taux d'insertion est faible et estimé à près de 40% des attentes des jeunes formés. Toutefois, ce facteur de durabilité dépend des ressources financières disponibles et qui sont loin de satisfaire la demande actuelle. Le projet a été très ambitieux dans son extension, de 14 à 34 établissements de FTP à son terme.

57. Le projet a contribué significativement à asseoir les capacités institutionnelles du MFPAA aussi bien au niveau national qu'au niveau déconcentré⁹. Le choix des personnels des CFP et CM pour la formation des formateurs via plusieurs sessions de renforcement de capacités dans divers domaines, est un atout non seulement pour la duplication des technologies apprises, mais aussi et surtout, leur confère des compétences indéniables et durables pour leur fonction.

⁹ Les personnels formés notamment des CM sont très satisfait des compétences acquises. Ils se sont largement appropriés des formations reçues et dont la mise en œuvre a fortement soutenu l'efficacité du projet.

58. Des mesures de durabilité ont été intégrées dès la conception du projet avec l'ancrage institutionnel (MFPET, RC des CAI et des chambres de métiers). Son exécution a connu une forte externalisation et également d'un leadership plus ou moins appréciable du MFPA et de ses services tant dans la planification, la coordination et suivi des programmes de FPT. Un cadre pertinent de mesure de l'impact (outils de suivi-évaluation axé sur les produits avec une logique d'appui post-installation des formés), une performance du dispositif de financement et de suivi (à l'instant des MC CM, CAI), seraient très favorable à l'accompagnement des sortants.

59. Il a été donné de constater que le volet sécurité sociale n'a pas été pris en compte dans les programmes de formation professionnelle. Cet aspect indispensable à la durabilité des entreprises financées et installées est déterminant pour garantir une sécurité financière en cas de vols, incendies, ou de dysfonctionnement des matériels pour des métiers à forte valeur marchande comme la couture et la coiffure moderne. Par exemple, une jeune couturière de Saint-Louis ne possédant pas d'assurance a dû réinvestir dans l'acquisition de nouvelles machines à coudre après être victime d'un braquage de son atelier (encadré 2).

*Encadré 2 : « J'adore la couture et la mode est très avancée surtout pour les jeunes hommes et femmes. Malheureusement, j'ai dû déménager et acheté de nouvelles machines à coudre après le braquage de mon atelier. Le PRODES m'avait soutenu avec un financement de XAF1 500 000 que je n'ai pas encore remboursé faute d'assurance. Je recommence à zéro »
Mme Madikha, Saint-Louis*



60. L'impact du projet sur l'insertion des sortants dont les PA ont été approuvés, est aussi affecté par le dysfonctionnement du dispositif de financement presque à l'arrêt à cause de la faible performance des institutions financières (microfinances) de Oralbank¹⁰. En effet, certains établissements de OralBank sont soit inexistantes dans certaines localités, ou ont cessé toute activité. Par ailleurs, il a été donné de constater que les taux d'intérêts des financements sont assez élevés de l'ordre de 09 à 18%. Plusieurs entrepreneurs visités affirment que les taux d'intérêts sont aussi à l'origine de la méfiance des parents et du fait que certains jeunes ont carrément refusé de prendre les fonds alloués au financement de leurs PA.

61. La durabilité des réalisations peut aussi être affectée par : i) l'absence d'un cadre de pilotage et de coordination spécifique au dispositif dont la vocation a été confiée au comité d'orientation, ii) des pesanteurs sociales qui se présentent comme une menace assez forte, iii) la lenteur des mutations institutionnelles des CAI (affectations des formateurs déjà capacités), et iv) l'absence de textes d'application des CAI pour leur reconnaissance.

62. L'internalisation des modules du BIT et de l'ONUDI dans les programmes et curricula de FPT des apprenants¹¹, et mise à disposition des supports et manuels de formation, la possibilité de duplication de ces documents par les CFP, les tutorats via la mise en relation des personnes formées avec les mentors (maîtres artisans), l'application des techniques de gestion, la mise en relation avec les entrepreneurs existants pour une professionnalisation des métiers appris, sont également des facteurs de durabilité du projet. Toutefois, l'absence de certification des compétences des maîtres-artisans chargés de l'encadrement et de la formation des artisans est une limite essentielle¹².

¹⁰ La mission n'a pas pu rencontrer les institutions de microfinance partenaires d'Orabank qui semblent traverser des difficultés financières ou managériales pour le respect du contrat engagé dans le financement des PA pour l'insertion des sortants des CFP.

¹¹ Ceci est un facteur important d'amélioration de leur employabilité et leurs capacités d'auto-emploi, qui milite en faveur de la durabilité. Même à la fin du projet, ces modules pourront être dispensés par les établissements de FPT qui disposent de formateurs permanents ayant les capacités pour dupliquer ces modules. En plus, le MFPA dispose de certains formateurs de formateurs dans ces différents modules (via des CM en particulier).

¹² Les artisans formés peuvent obtenir un diplôme de CAP au bout de leur formation alors que leurs formateurs ne peuvent justifier d'aucun titre attestant leur compétence.

63. Enfin, le niveau de pérennisation des acquis du projet est questionnable au niveau des partenaires en termes de durabilité du mécanisme sans un contrôle efficace par le MFCAA avec des moyens financiers souverains, et une coordination pour soutenir l'appui globale de la formation et l'insertion des jeunes au Sénégal. Par exemple, en dépit des facilités étatiques manquantes dans la phase post-formation, des facteurs socio-culturels sus-évoqués, il n'existe qu'une faible synergie et partenariat entre partenaires d'appui à la FPT et l'insertion des jeunes. Tous les organismes ou presque évoluent en rang dispersé. Ce qui constitue une perte d'efforts (technique et financière) dans l'accompagnement des jeunes vers des emplois, leur insertion, et par conséquent dans l'amélioration de leurs revenus escomptés.

Conclusions

1. Les résultats de l'évaluation du projet ISFP permettent de soutenir qu'il est très pertinent au regard de son alignement aux priorités et politiques nationales en matière d'offre de formation et d'insertion des jeunes au Sénégal. Par ailleurs, ses orientations stratégiques, et sa stratégie d'intervention sont fort appréciable notamment dans son dispositif de gestion multiacteurs. La validité des contenus de formation et l'articulation du modèle logique à travers la promotion de l'entrepreneuriat, le renforcement des dispositifs et mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation, le choix et la consolidation de la pérennisation des méthodologies CLE et GERME à l'effet d'améliorer l'employabilité des jeunes et leurs revenus. Le choix du MFPAA a permis d'asseoir l'encrage institutionnel du projet et lui confère un avantage comparatif pour l'appui à l'insertion durable des apprenants. Il est bien de rappeler que l'appui à l'insertion a été formulé comme une mission des établissements d'appui à la formation professionnelle.
2. En termes d'efficacité, le projet a été très efficace sur son volet technique et même au-delà des attentes (plus de 400 PA dans le PIC III). L'approche de « Faire-Faire » à travers la formation des formateurs a été d'une excellente contribution avec l'implication des CM. Cependant, Les organisations du secteur privé national sont encore moins impliquées dans l'encadrement technique des sortants car ces structures sont faiblement équipées en moyens logistiques et de matériels pédagogiques. Des efforts assez considérables ont été développés pour assurer la coordination des interventions dans le volet technique, force est de constater que ces activités ont été limitées par le sous-équipement des CFP et CM. Toutefois, le projet a enregistré des résultats significatifs malgré le fait que le volet financier connaisse des gaps importants pour assurer l'insertion des sortants à travers le financement de leurs PA. Evidemment, le projet a été très ambitieux dans son volet technique au regard de la couverture des régions par rapport aux ressources financières disponibles. Néanmoins, cet aspect a fourni une visibilité au projet, et renforce davantage l'intérêt du MFPAA et de ses services connexes à la FPT, malgré le caractère complexe de la problématique d'appui à l'insertion.
3. L'efficacité du projet est assez avancée dans sa globalité. Elle a été renforcée par l'intégration des artisans des CM à travers la formation des formateurs, et leur utilisation dans l'offre des formations aux apprenants. En plus, le caractère multiacteurs du comité d'orientation du fond d'insertion a soutenu l'efficacité du projet. Par ailleurs, le dispositif de gestion animé par des signatures de contrats et protocoles d'entente a été très apprécié. A ce jour, les CAI qui ont joué un rôle prépondérant dans le volet insertion ont été limités dans leur exercice par l'absence de texte d'application. Les contributions de l'ONUDI ont été capitales dans le dispositif d'insertion des jeunes et au renforcement de leurs capacités techniques, en termes de propositions de solutions inclusives et durables d'insertion (auto emploi ou emploi salarié).
4. Les facteurs défavorables à la durabilité des acquis du projet comprennent autres les normes socioculturelles préjudiciables à l'entrepreneuriat avec la méfiance des parents, le dysfonctionnement du dispositif de financement et de gestion (financement des PA), l'absence de partenariat, de coordination et de synergies entre les acteurs intervenant de la FPT et de l'insertion. Portant, d'importantes ressources financières existent et même un fond autonome d'appui à l'emploi et l'insertion des jeunes a été préparé par le gouvernement pour relever ces défis.
5. Quoique le projet ait réussi à développer une culture d'entreprise et d'entrepreneuriat aux apprenants et aux sortants, il est assez tôt pour apprécier l'impact du projet à cette phase pilote. L'impact et même la durabilité du projet pourront être notés avec le processus d'internalisation des modules du BIT et de l'ONUDI dans les programmes et curricula de FPT des apprenants, les tutorats avec la mise en relation des personnes formées avec les mentors (maîtres artisans), la mise en relation avec les entrepreneurs existants pour une professionnalisation des métiers appris.

Recommandations

Recommandation 1 : *Renforcer le leadership tout en redynamisant les rôles et responsabilités des services publics impliqués avec un système de communication efficace.* Que ce soit dans planification, le suivi et la coordination des activités du projet dont le MFPAA assure le leadership, ce constat a été décrié et a fortement influencé les synergies attendues des acteurs institutionnels intervenant dans la formation professionnelle et l'appui à l'insertion des jeunes. Le dispositif de planification, de suivi et d'évaluation des projets du MFPAA sera de ce fait assez efficace et durable. Il est important que l'on puisse distinguer – Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et avec quoi ? Et dont, un besoin de responsabiliser les entités et services concernés pour son opérationnalisation est très souhaité.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA	Haute	Court-terme	Forte

Recommandation 2 : *La nécessité de revoir l'ancrage de la Direction dédiée à l'Insertion et à l'Apprentissage.* Cette direction logée au Ministère de la Jeunesse, se présente comme un préalable à la FPT au Sénégal. A ce jour, L'insertion est assez complexe et requière la conjugaison de nombreux efforts sous une orientation et direction unique. Elle assurera à juste valeur les besoins d'apprentissage et d'insertion des jeunes. Toutefois, il est compréhensible que cette recommandation pourrait nécessiter une décision politique.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA et MINJEUN	Moyenne	Moyen-terme	Faible

Recommandation 3 : *Pérennisation : Nécessité d'un décret pour préciser le cadre réglementaire de la loi d'orientation pour les CAI.* Les CAI sont incontournables à l'insertion des sortants. Cependant, la Loi d'orientation de la FPT nécessite des decrets d'application pour non seulement accélérer son fonctionnement, l'adoption des recommandations prises lors des comité d'orientation, mais aussi et surtout l'appropriation du manuel de procédures des dispositif de transit, modèle d'autonomisation des établissements, et sa reconnaissance légale. Toutefois, il est important de procéder à une analyse du rôle et notamment des limites des CAI.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA et CAI	Haute	Court-terme	Faible

Recommandation 4 : *Coordonner une synergie d'action en faveur de l'emploi des jeunes (Une thématique et multiacteurs) pour uniformiser le système d'appui à l'insertion des jeunes avec des partenariats.* Plusieurs coopérants soutiennent le gouvernement dans sa politique d'appui à la FPT et d'insertion des jeunes. Toutefois, cette action semble évoluée en rang dispersé. Une coordination de ces partenariats renforcerait davantage la FPT, les capacités des directions du MFPAA mais aussi les autres sectoriels concernés, la collaboration même d'avec les partenaires au développement comme LUX Développement, la coopération française et bien d'autres.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA	Haute	Court-terme	Moyenne

Recommandation 5 : *Partenariat (définir un principe d'harmonisation des assistances à l'emploi et l'insertion des jeunes).* Le partenariat à ce point précis devrait suivre un principe harmonisé d'offres de formations et d'insertion.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA	Haute	Long-terme	Faible

Recommandation 6 : Une participation forte de la partie nationale dans la formulation du PIC 4 est vivement souhaitée. Ce qui permettrait de renforcer les organisations du réseau national GERME et leurs capacités d'offre des services adaptés en matière d'insertion aux sortants.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA, CFP et CM	Haute	Court-terme	Moyenne

Recommandation 7 : Procéder à un audit du fond de revolving d'appui à l'insertion et mettre en place un fond d'insertion autonome – Dispositif de financement national (Impliquer MINJEUN, MINFIS, et autres services de l'Etat). Le constat fait sur la faiblesse du dispositif de financement actuel quasiment attribué aux compétences limitées des institutions financières d'OralBank montre que l'état des lieux non seulement des fonds disponibles à la banque, mais aussi des raisons de la situation actuelle sont mal connus. Un audit fournirait des éclaircissements sur la collaboration de la banque avec le PRODES. En outre, la forte demande en financement (gap budgétaire) pour les PA fait qu'il faut des ressources financières conséquentes, diversifiées et prévisibles. Un fond autonome renforcerait davantage les capacités d'appui aux offres de FPT, mettre à profit les opportunités de financement du FFFPT, de l'ANPEJ et d'autres sources de financement. Bien plus, il permettra de financer à court-terme les besoins d'équipement et de logistiques des CFP et CM, accroître par conséquent l'efficacité d'action pour assurer une meilleure prise en charge de l'insertion des sortants.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
MFPAA, MINJEUN, MINFIS, BIT	Haute	Court-terme	Forte

Recommandation 8 : Intégration de la sécurité sociale dans les curricula de formation et d'insertion : Une diversification des modules de formation en incluant cet aspect serait important pour confronter les apprenants et surtout les sortants sur les mesures de prévention des risques d'affaires. La dimension sociale doit-être intégrée dans les manuels et curricula de formation notamment pour les modules CREE et GERME Niveau 1 (en 3^e année pour les finissants).

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et MFPAA	Haute	Moyen-terme	Moyenne

Recommandation 9 : Analyse systématique de la dimension sociale : Avec des plaidoyers et des activités de sensibilisation poussée des parents. Une porte d'entrée serait l'exploitation des Association des Parents d'Elèves dans chaque établissement.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Haute	Court-terme	Faible

Recommandation 10 : Adapter et renforcer l'internalisation des outils de gestion (CLE et GERME) au niveau des Ecoles Normale Supérieure Technique Professionnelle - Prévoir des contrats ou protocoles de collaboration (Introduire dans GERME un module sur développement personnel et le leadership). Ce qui permettra d'anticiper et de renforcer les effectifs en formateurs en mettant à la disposition des CFP et CM des agents de l'Etat bien formés dans l'exercice de leur fonction.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Moyenne	Long-terme	Faible

Recommandation 11 : Appui institutionnel et analyse poussée du mécanisme d'insertion - Impliquer d'avantage les acteurs nationaux dans la formulation et du futur projet et développer une planification opérationnelle inclusive pendant la phase de mise en œuvre. Une formulation inclusive est vivement souhaitée pour corriger bon nombre d'insuffisance des activités du PIC III.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et MFPAA	Haute	Moyen-terme	Faible

Recommandation 12 : *Développer et renforcer un dispositif de suivi et évaluation au regard des besoins d'expansion (PIC 4) :* Renforcer l'équipe du projet, prévoir un cadre de pilotage à l'échelle méso (Hors comité de national pilotage) avec leadership incarné du MFPA (approche thématique et être ouvert aux acteurs MINJEUN et EMPLOI et FINANCES).

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT (et) MFPA	Haute	Court-terme	Moyenne

Recommandation 13 : *Analyse des institutions financières avec un taux d'intérêts assez intéressants :* Par exemple, i) ACEP ; ii) ANPEJ qui semble disposé d'un fond de garantie pour soutenir le mécanisme de pérennisation des acquis des projets d'appui à l'insertion des jeunes par l'Etat du Sénégal. L'OralBank semble proposé des prêts à intérêts très élevés et insupportables pour des MPE.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Moyenne	Court-terme	Faible

Recommandation 14 : *Renforcer les capacités et responsabiliser les CAI, les bureaux de FP des IA et les CM :* L'objectif serait de constituer une plateforme d'excellence en matière d'accompagnement (Impliquer sous forme d'observateurs les représentants des cellules de suivis dans les comités de crédits).

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT, CAI et IA	Moyenne	Moyen-terme	Moyenne

Recommandation 15 : *Continuer le mécanisme de suivis avec les protocoles d'accord d'appui aux inspecteurs de spécialité (03), aux établissements et Centre de Formation professionnelle (CFP).* Cette pratique devrait également soutenir la communication avec une par exemple une cartographie des métiers (métiers pilotes) et informer les apprenants sur le choix des métiers porteurs.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Moyenne	Long-terme	Faible

Recommandation 16 : *Emplois des contrats de performance pour le suivi et évaluation des formés (CFP et Etablissements).* Cet aspect renforcerait davantage le volet post-formation des sortants.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Moyenne	Long-terme	Faible

Recommandation 17 : *Consolider les acquis du PIC III tout en prenant en compte les éléments disponibles pour assurer une logique dans l'appui à l'insertion et l'emploi.* A titre d'exemple, un comité de pilotage avec mécanisme de coordination du PIC 4 devrait être fait par secteur pour besoin de cohérence et efficacité pour cette thématique. Néanmoins, le PIC 4 devrait avoir son cadre de pilotage – avoir ses propres organes de pilotages et un système de suivi et évaluation rattaché à l'unité du projet.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et MFPA	Haute	Court-terme	Moyenne

Recommandation 18 : *Développer des synergies et partenariats pertinents avec les institutions de financement et l'accompagnement des micro-projets :* D'autres programmes et bailleurs d'appui à l'emploi des jeunes existent au Sénégal. Il est indispensable d'avoir une plate-forme de collaboration entre partenaires au développement pour développer des synergies et éviter le soupoudrage des efforts dans des mêmes régions et dans les mêmes établissements de FPT.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et MFPA	Haute	Long-terme	Faible

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

1. L'internalisation des modules du BIT constituent un facteur clé de durabilité de la FP et d'appui à l'insertion sur le plan technique.

Brève description	C'est un processus de mise en commun des modules du BIT et de l'ONUDI dans les programmes et curricula de formation professionnelle et technique du Ministère de Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) pour les apprenants, et la mise à disposition des supports et manuels de formation aux centres de formation.
Contexte et conditions préalables	Le BIT et l'ONUDI jouent un rôle capital dans la mise à disposition des formations aux apprenants suivant les besoins du marché local. L'ONUDI procède avant tout à une analyse des besoins et oriente la conception des modules de formation suivant les contextes locaux. Ces acteurs donnent la possibilité de duplication de ces documents par les CFP, les tutorats via la mise en relation des personnes formées avec les mentors (maîtres artisans), l'application des techniques de gestion, la mise en relation avec les entrepreneurs existants pour une professionnalisation des métiers appris.
Parties prenantes ciblées	CFP, Centres des Métiers (CM), les apprenants, et MFPAA
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Facteurs socio-culturels
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Adéquation formation et auto-emplois et/ou emplois sur le marché local
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Personnels, ressources financières et capacités techniques de suivi (Absence d'unité et de système de suivi et d'évaluation)

2. La mise en place d'un triangle de champions outillés (FP dans IA, CAI, CM) pour coordination et suivi efficace des actions menées a contribué à limiter l'incidence du projet en matière d'insertion.

Brève description	L'insertion des apprenants au marché du travail soit sous forme de personnels salariés ou encore soit comme entrepreneurs dépend de plusieurs facteurs notamment de la qualité des enseignements reçus des CFP, de l'orientation et de la politique de FP coordonnée par les Inspections d'Académie (IA), et des ressources humaines et logistiques des Centres de Métiers (CM). La combinaison de ces facteurs dans le cadre du projet ISFP a été un succès pour l'insertion des apprenants au Sénégal.
Contexte et conditions préalables	La formation professionnelle et technique passe nécessairement par la combinaison des formations et de la mise en stage des apprenants auprès des CM. Les maîtres artisans renforcent les compétences des apprenants et leurs suivis pour ceux qui ont été mis en relation dans les ateliers existants. Ce triangle de champions fournit l'essentiel des besoins professionnels dont ont besoin les apprenants des CFP et CM.
Parties prenantes ciblées	CFP, IA, CAI et CM

Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Contraintes budgétaires et techniques des CFP, IA et CM
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Appuis permanent du BIT et des agences Onusiennes (ONUSI et PNUD)
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Capacités humaines limitées (staffs), ressources financières insuffisantes pour le suivi et la capitalisation des acquis de ces unités de formation.

3. Continuité : Volet développement de la formation professionnelle du projet a enregistré plus de performance que celle de l'appui à l'insertion.

Brève description	Le projet ISFP comporte deux volets notamment le volet formation professionnelle et le volet insertion. La mise en œuvre de ces deux volets a été respectivement confiée au BIT (formation professionnelle) et aux agences onusiennes (ONUDI et PNUD) pour l'aspect insertion. Cependant, l'évaluation a noté que les objectifs assignés au BIT ont été largement atteints (+200%, voir plus du double des besoins de départ). Par contre, le volet insertion quoiqu'ayant complété ses objectifs, a été limité par l'insuffisance des fonds pour le financement des plans d'affaires des sortants des CFP.
Contexte et conditions préalables	Les besoins ou cibles à atteindre par le projet ISFP ont été rallongés avec une forte demande de couverture d'autres établissements secondaires et CFP dans quatre régions additionnelles. Ce qui est à l'origine des résultats observés pendant la mission d'évaluation. Cependant, le BIT a jugé utile de pousser l'aspect formation au-delà de ses capacités budgétaires et managériales. L'insertion nécessitant des financements pour les plans d'affaires, les agences onusiennes ne pouvaient donc pas répondre à la demande des sortants.
Parties prenantes ciblées	BIT, ONUDI et PNUD
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Aucun
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Mise à disposition des formations professionnelles aux nouveaux apprenants et équipements des sortants
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Aucune, mais plutôt des agences onusiennes (ONUDI et PNUD) pour le financement des plans d'affaires additionnels.

4. La pluralité des acteurs et l'approche chaîne de valeurs des métiers nécessite un cadre de pilotage dédié en dehors du comité d'orientation.

Brève description	Il n'existe pas de cadre de pilotage unique pour le projet ISFP. Ainsi, un seul cadre de pilotage existe pour tous les projets d'appui au développement au Sénégal malgré la pluralité des acteurs et l'emploi de l'approche chaîne des valeurs employée dans la mise en œuvre de ce projet.
--------------------------	---

Contexte et conditions préalables	Le projet ISFP est mise en œuvre par une pluralité des acteurs. Bien encore, il comporte plusieurs composantes et la formation professionnelle est composée de plusieurs métiers les plus demandés dans les régions ciblées et au Sénégal en général.
Parties prenantes ciblées	BIT, ONUDI, PUND, IA, CFP, CM, MFPAA et les apprenants
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Capacités limitées du cadre de pilotage (staffs, ressources financières et matérielles), efficacité limitée du cadre de pilotage.
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Moindre, comité de pilotage comme cadre de pilotage pour le projet ISFP
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Inexistante, le gouvernement décide du cadre de pilotage des projets de développement au Sénégal.

5. Un partenariat avec le dispositif national de financement de l'emploi jeune constitue un sérieux manque à gagner quant à la pérennisation de l'insertion et à sa durabilité.

Brève description	Le projet ISFP n'a pas développé de partenariat avec le dispositif de financement de l'emploi des jeunes au Sénégal. Ce dispositif gouvernemental dispose d'un fond souverain d'appui à la formation professionnelle et l'insertion des jeunes sortants des CFP et CM.
Contexte et conditions préalables	Le projet ISFP a évolué isolément malgré son encrage institutionnel soutenu par le MFPAA. Il bénéficierait d'un partenariat avec le dispositif gouvernemental de financement de l'emploi jeune au regard de ses ressources financières très limitées pour couvrir les besoins en financements des plans d'affaires des sortants des CFP.
Parties prenantes ciblées	BIT, MFPAA et Ministère de la Jeunesse du Sénégal
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Aucun (Non identifié)
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Le dispositif de financement de l'emploi jeune est doté d'un fond souverain assez consistante. Un partenariat entre le BIT et le gouvernement dans une perspective de coordination ou de concertation renforcerait l'impact et la durabilité des acquis du projet ISFP notamment dans la phase PIC 4.
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Design et mise en œuvre du PIC 3, besoin de considérer cet aspect dans la formulation du PIC 4.

6. Sans un leadership fortement exprimé du MFPAA, il est difficile de coordonner et de mobiliser les différents acteurs pour l'atteinte des objectifs partagés. Ce qui serait un atout à une gestion efficace de ressources.

Brève description	L'évaluation a noté des limites de leadership du MFPAA dans la coordination et la mobilisation de ses ressources humaines. Plusieurs entités décentralisées notamment les IA et ses directions d'artisanat et FP n'ont pas les mêmes informations qu'en à l'évolution du projet ISFP.
--------------------------	--

Contexte et conditions préalables	Il a été reporté qu'une coordination unique notamment du MFPAA aurait renforcé l'atteinte des objectifs du projet et limité les écarts de communication pour garder les acteurs sur la même longueur d'onde.
Parties prenantes ciblées	MFPAA, DFPT, DA et IA
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Faible coordination du MFPAA et responsabilisation de ses entités
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Atteinte des objectifs et efficacité du projet
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Aucune

7. L'insertion professionnelle exige une diversité d'acteurs et de compétences. Cependant, l'accompagnement des sortants nécessite des services financiers et non financiers assez considérables.

Brève description	Le financement des plans d'affaires pour renforcer l'insertion des sortants sur le marché du travail et encourager l'entrepreneuriat jeune a connu un gap assez considérable d'environ 70%. Sur un besoin de XAF 583 213 664, le projet ne disposait que de XAF 185 403 746. Seulement 162 emplois (salariés et auto-emplois) ont été créés au terme du projet. Toutefois, l'évaluation a été limitée par une absence de données financières pour apprécier le niveau des dépenses effectuées par le PRODES.
Contexte et conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des institutions financières avec un taux d'intérêts assez intéressants (Par exemple, ACEP) ; Développer des synergies et partenariats pertinents avec les institutions de financement et l'accompagnement des micro-projets : Il est indispensable d'avoir une plate-forme de collaboration entre partenaires au développement pour développer des synergies et éviter le soupoudrage des efforts dans des mêmes régions et dans les mêmes établissements de FPT
Parties prenantes ciblées	BIT en concertation avec le MFPAA
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Non prise en compte dans la conception du PIC 3
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Non identifié(e)
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	Design et/ou mise en œuvre du PIC 3

Bonnes pratiques

Bonne pratique n°1 : Le choix des agents des CM et CFP a été une approche assez efficace. Le projet ISFP a de ce fait renforcé son efficacité en réduisant les coûts de recrutement des experts formateurs comme par le passé. Il a ainsi gagné en temps et en stratégie pour renforcer les capacités techniques des personnels des CM impliqués de façon durable.

Brève description	Dans le cadre du PIC II, le BIT avait employé des consultants externes pour la formation des apprenants. Cette approche n'était pas efficace et non durable.
Contexte et conditions préalables	Le BIT a adopté une approche intégrée en choisissant de former les maîtres artisans et les employer pour délivrer des formations aux apprenants. Ce qui a donc renforcé l'efficacité du projet tout en réduisant les coûts opérationnels.
Établir une relation de cause à effet claire	L'usage des formations de formateurs vise à renforcer les besoins en formateurs des CFP au regard de la pénurie des spécialistes formateurs au Sénégal. La conséquence directe de cette approche dans le PIC III se décline dans l'efficacité assez appréciée.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	L'évaluation a noté plus de résultats en matière d'offre de formation professionnelle avec peu de ressources employées avec la formation des formateurs des maîtres artisans. Ces maîtres artisans sont choisis des Centres de Métiers.
Potentiel de réplication et par qui	BIT et Inspections d'Académie
Liens ascendants vers les objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme de pays ou cadre stratégique du programme de l'OIT)	Plus avec le cadre stratégique du programme du BIT au Sénégal
Autres documents ou commentaires pertinents	Non existant

Bonne pratique n°2 : L'internalisation des modules des manuels du BIT et l'implication de l'OUNDI ont permis de considérer uniquement les métiers favorables et pratiques désirées par les apprenants. Ces apprenants ont eu la liberté de choisir leur métier en fonction des orientations du marché et sur la base de leur motivation personnelle.

Brève description	Les apprenants ont été orientés par l'OUNDI qui joue un rôle d'analyse des besoins du marché pour renseigner sur les métiers porteurs. Ainsi, les apprenants ont la liberté de choisir leur métier suivant leur propre aspiration et motivation personnelle.
Contexte et conditions préalables	Marché local et orientation de l'OUNDI
Établir une relation de cause à effet claire	Formation – emploi et/ou auto-emploi
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Plus d'entrepreneurs formés et insérés que de sortants qualifiés pour des emplois salariés
Potentiel de réplication et par qui	CFP, CM et Inspections d'académie

Liens ascendants vers les objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme de pays ou cadre stratégique du programme de l'OIT)	PPTD et Cadre stratégique du programme du BIT
Autres documents ou commentaires pertinents	Modules CLE et GERME

Bonne pratique n°3 : Le dispositif de financement en soit a été une bonne pratique malgré ses limites de financement pour répondre aux besoins des Plans d'Affaires (PA) des sortants. Le rôle du PRODES/PNUD serait une réussite indéniable si nul n'avait été la faillite la banque BRS et ses IMF. Cette collaboration a été utile pour la création du fond de revolving pour assurer la durabilité du processus de financement et contribuer à l'appropriation par les acteurs locaux de la démarche et des outils du dispositif. Ils favorisent également une forte implication de ces acteurs locaux dans toutes les actions de FPT et d'insertion des jeunes notamment les CM, et MPE des sortants.

Brève description	Le projet ISFP est constitué de deux volets notamment formation professionnelle et appui à l'insertion par le financement des PA des sortants. Le financement des meilleurs PA a été favorable à la finalité du projet dont l'objectif optimal demeure l'appui à l'insertion des sortants.
Contexte et conditions préalables	Mise en place d'un fond via le PRODES dont la gestion de départ avait été confié à la banque BRS.
Établir une relation de cause à effet claire	Formation – Insertion des sortants – Autonomie financière
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Nombre des PA financés et emplois créés (estimés à 162)
Potentiel de réplication et par qui	BIT et MFPAÀ à travers le PIC 4
Liens ascendants vers les objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme de pays ou cadre stratégique du programme de l'OIT)	Cadre stratégique du programme du BIT
Autres documents ou commentaires pertinents	Non identifié

Annexe 1 : Termes de références

Termes de Référence
Evaluation indépendante finale du projet ISFP (SEN/12/03/LUX)
Programme ISFP – Sénégal - Insertion des sortants de la formation professionnelle
Aout 2017

Introduction et justificatif de l'évaluation

Le Sénégal est un des pays prioritaires de la Coopération Luxembourgeoise en Afrique et ses appuis se matérialisent dans le cadre du troisième Programme Indicatif de Coopération (PIC III, 2012-2017). 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 Plan Sénégal émergent. Les interventions sont essentiellement concentrées dans les secteurs sociaux (formation professionnelle, santé, accès à l'eau, décentralisation et 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 cadre du PIC III, les interventions de la Coopération luxembourgeoise ont permis d'apporter une réponse à certaines préoccupations des autorités nationales, notamment en matière de construction d'infrastructures, d'insertion professionnelle et de lutte contre le chômage des jeunes avec une participation active des agences onusiennes dans le dispositif dans le cadre de la mise en œuvre du programme multi-bilatéral « Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion » (SEN/028) .

C'est ainsi que le BIT, le PNUD et l'ONUDI sont intervenus au sein du volet insertion du PIC III/ETFP (SEN/028), mis en œuvre par le Ministère de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) et de l'agence d'exécution Lux-Développent, sur la base de :

1. **Un volet technique** constitué du BIT (Projet ISFP) et de l'ONUDI (Projet DSPL-IP)
2. **Un volet financier** constitué du PNUD (Projet FDL4/PRP)

Le choix des agences, fondé sur leurs compétences et expertises respectives, a permis une synergie d'actions basée sur des stratégies pérennes en faveur de l'insertion. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) dont le but fondamental est de permettre à chaque femme et à chaque homme d'obtenir un emploi productif et décent dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité, contribue à l'atteinte des objectifs visés en fournissant à ses Etats membres des services consultatifs pour la mise en œuvre efficace des politiques, stratégies et programmes visant à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté. L'insertion des jeunes dans le monde du travail dépend de plusieurs conditions dont : i) un bon niveau d'instruction de base ; ii) l'acquisition de différentes aptitudes (capacités d'analyse, ouverture d'esprit, sens des relations humaines, de la communication et de la collaboration) ; iii) des liens étroits entre les établissements de formation et les entreprises. L'OIT a, ainsi pour sa part, fourni un appui à plusieurs Etats Membres africains pour les aider à rendre opérationnel le Programme d'action pour un travail décent pour les jeunes, au titre de programmes pluriannuels de coopération avec les gouvernements et les partenaires sociaux, appelés « Programmes par pays de promotion du travail décent » (PPTD). Le Programme d'action pour un travail décent souligne l'importance du travail, au-delà de la simple nécessité de gagner sa vie. Il vise un travail productif qui garantisse la protection des droits et un revenu suffisant, et qui s'accompagne d'une protection sociale appropriée. L'appui de l'OIT à l'emploi des jeunes porte notamment sur la collecte des données et l'analyse de l'efficacité des politiques et programmes, et la prestation de conseils pour renforcer les politiques et programmes ciblant le marché du travail et le renforcement des capacités de l'administration et des organisations patronales et syndicales.

La stratégie d'intervention du projet du BIT, dans ce présent projet, 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 professionnelle 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,
- Systématisant l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif national de formation Professionnelle,

L'évaluation indépendante finale du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la

qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, les leçons apprises, et de partager des connaissances sur la façon dont le projet ou toute autre initiative similaire au Sénégal ou ailleurs pourrait se généraliser et améliorer l'efficacité de ses opérations.

Bref rappel sur le projet et contexte

Code du projet	TC Symbole: SEN1203MLUX ILO Code : M25007147773
Durée du projet	28/01/2013 – 31/12/2017
Couverture géographique	08 régions: Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Diourbel
Donateur	Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg, Programme Multi-bilatéral (PIC III, 2012-2017)
Budget	1.832.142 dollars (1.625.000 EUR)

Le marché de l'emploi au Sénégal est caractérisé par un faible niveau d'offres d'emploi avec un secteur moderne atrophie (6.2%), un chômage urbain élevé notamment chez les jeunes et un sous-emploi chronique en milieu rural, principale source d'un mouvement migratoire massif des populations des zones rurales les grands centres urbains. Le document de politique générale de l'ETFP, cadre de la réforme, fait de l'insertion un objectif spécifique. Il préconise la création et l'appui aux mécanismes d'accompagnement et d'insertion dans une perspective de valorisation de la formation. La formulation de ce présent projet avait pris en compte les forces et faiblesses du secteur de l'ETFP, les leçons apprises de la phase I du projet afin de favoriser une meilleure insertion des jeunes et une coordination des acteurs intervenant dans le dispositif d'insertion. La stratégie d'intervention du projet au cours du PIC III s'était axé sur une approche :

- Professionnelle pérenne de la quête d'un emploi à travers un appui structuré aux centres et aux MPE, et ce à partir des outils du BIT (CLE et GERME) permettant ainsi une innovation pédagogique en matière d'enseignement technique et professionnelle par l'expérimentation de l'approche par compétences (APC) ainsi que la systématisation de l'approche d'insertion professionnelle des jeunes,
- Systématisant l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif national de formation professionnelle,
- Systématisant une implication active des organisations d'employeurs/secteur privé dans la définition de filières pédagogiques utiles à l'économie locale et nationale.

Au§ cours du PIC III, le projet a consolidé cette approche et a appuyé le renforcement des compétences techniques des responsables d'établissements, des cellules d'appui à l'insertion, des cadres de l'ETFP et de la direction de l'emploi (services de main d'œuvre, formateurs...) en vue d'améliorer la gestion générale et le fonctionnement des Cellules d'appui à l'insertion. Il s'investira par ailleurs dans une meilleure implication du secteur privé, des organisations de travailleurs et des collectivités locales pour une prise en compte de la dimension insertion dans leurs priorités (proposition de curricula/profil de postes, programmes, budgets...).

L'objectif de développement du projet est de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables. Le projet a contribué à l'atteinte des résultats 1 et 4 du programme et budget 2016-2017 qui est le cadre global d'intervention stratégique de l'OIT. Le projet disposait d'une enveloppe financière initiale de EUR 1.300.000 sur la période 2013-2016. A la suite de l'extension d'une année du PIC III, jusqu'à fin 2017, le Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg a alloué une enveloppe financière additionnelle de EUR 325.000, portant le budget total du projet à EUR 1.625.000 pour la période 2013-2017.

Le Projet est exécuté dans le cadre d'un partenariat multi bilatéral avec la Coopération du Grand-Duché du Luxembourg. L'Organisation Internationale du Travail, Bureau ETD- Dakar est l'agence d'exécution du programme. Le Ministère de tutelle est le Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat. L'activité du Programme s'inscrivant par ailleurs dans la stratégie de décentralisation engagée par le Gouvernement depuis plusieurs décennies, ce qui a amené les responsables à collaborer étroitement avec les instances régionales ainsi que les différents services liés à ces Conseils départementaux, les communes et les Agences régionales de développement (ARD). Afin de favoriser les synergies et complémentarités entre tous les acteurs du PIC III, une Lettre d'Entente a été signée en début de Programme, par l'ensemble des intervenants.

Rôles et responsabilités des acteurs

- ❖ **BIT** : En étroite collaboration avec les institutions de tutelle des pays en charge de la Jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi. Le BIT a pour responsabilité de :
 - Participer au pilotage du projet et en soutenant le dialogue entre les partenaires onusiens et le projet sur les divers aspects touchant aux orientations stratégiques ;
 - Mobiliser les organisations d'employeurs et de travailleurs,
 - Assurer les prestations requises à l'exécution du projet ;
 - Apporter un appui aux services de main d'œuvre dans la mise en place d'un dispositif d'information sur les offres/demandes d'emploi
 - Identifier et encadrer la structure de mise en œuvre du projet ;
 - Assurer que la stratégie du projet réponde aux préoccupations nationales et locales, en particulier celles des MPE rurales et, urbaines et leurs organisations ;
 - Assurer une complémentarité et une synergie d'action avec d'autres intervenants en matière de contribution des organisations d'employeurs et de travailleurs aux à la promotion des MPE rurales ;
 - Veiller à ce que les engagements des gouvernements soient respectés et disponibles en temps opportun.
- ❖ **Gouvernement** : A ce titre, l'institution de tutelle a aidé à :
 - Assurer le leadership et faciliter le dialogue social en vue d'une amélioration de l'environnement des affaires en faveur des MPE gérées par les jeunes,
 - Faciliter la mise en œuvre des recommandations issues des réunions des tripartites avec le bailleur,
 - Assurer la révision des lois ainsi que l'adaptation des politiques et plans de développement pour une prise en compte des contraintes de développement des MPE y compris celles gérées par les jeunes notamment en zone rurale ;
 - Participer au financement du projet, montrant ainsi son engagement politique et sa détermination à contribution à l'emploi des jeunes ;
 - Faciliter la fédération de toutes les initiatives de développement économique local ;
 - Contribuer aux campagnes de sensibilisation et de formation pour un changement de comportement vis-à-vis de l'entreprenariat des jeunes ;

Le Programme est exécuté par le bureau OIT Dakar et doté des moyens techniques et financiers nécessaires à la bonne exécution des activités programmées. Le siège du Programme, basé à Dakar avec une structure légère composée de :

- **Une coordonnatrice, expert international** qui est dotée de :
 - Une parfaite maîtrise de la méthodologie GERME et de la problématique de la formation professionnelle,
 - Compétences avérées dans le domaine de l'appui aux organisations professionnelles y compris en zone rurale et
 - Une bonne expérience dans la gestion de projets
- **Un expert(e) national (e)**
- **Une équipe administrative :**

Toutefois, il faut noter que le management du projet a connu des changements après le départ de la coordonnatrice en septembre 2016 ; ce qui a porté un coordonnateur national à la tête du projet en octobre 2016.

Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

L'évaluation indépendante finale poursuit deux objectifs principaux :

- iii. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies ; accords de partenariat, contraintes et opportunités ;
- iv. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une proposition de projet dans le cadre du PIC IV (2018-2022)/volet Emploi/Employabilité ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvrira tous les résultats planifiés dans le cadre du projet, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes mises en œuvre, notamment, par d'autres agences sœurs du système des Nations unies, Lux-Développement, le Ministère de tutelle, y compris les acteurs du secteur privé. L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet c'est-à-dire les 08 régions couvertes **Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine,**

Kaolack, Diourbel. De façon pratique, un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet devra être retenu pour faire l'objet de visites sur le terrain par l'équipe d'évaluation.

Cette évaluation finale se fondera également sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours menée en 2016 pour apprécier dans quelle mesure pour l'OIT, les résultats du projet sont en train d'être adressés.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Gouvernement luxembourgeois en tant que donateur, le gouvernement du Sénégal comme pays bénéficiaire, l'OIT et ses mandants comme exécuteur du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. En outre, les bureaux de l'OIT et les personnels impliqués dans le projet (Dakar, Bureau régional pour l'Afrique (ROAF), les départements du BIT au siège, d'abord et avant tout les départements du Développement des compétences EMP/SKILLS et d'ENTREPRISES). Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT¹³. Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets. L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies¹⁴ et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

A. Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Les mandants tripartites se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT ou d'autres activités des Nations Unies en cours au Sénégal qui interviennent dans des thématiques de développement au niveau local ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent en perspective de l'atteinte des résultats du programme multi-bilatéral de la Coopération luxembourgeoise (SEN/028) ?

B. Validité de la conception du projet

- La programmation initiale des activités, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés par le projet, y compris concernant son intégration dans le programme SEN/028 ?
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

C. Etat d'avancement et efficacité du projet

- Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?
 - Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conforme au chronogramme établi ?
 - Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et les partenaires sociaux ?
 - Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
 - Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?
 - Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?

¹³ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

¹⁴ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

D. Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

E. L'efficacité du dispositif de gestion

- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées, y compris en termes de contribution à l'atteinte des résultats du programme SEN/028 ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et si nécessaire le soutien politique de ses partenaires nationaux, du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de ses partenaires de mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?
- Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

F. Impact et durabilité du projet

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

G. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires, notamment en perspective d'une contribution du BIT au volet Emploi/Employabilité du PIC IV (2018-2022) ?
- Quels écueils ou difficultés peut-on relever et qu'il faille éviter dans la conception, la mise en œuvre et la coordination d'initiatives similaires ?

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de terrain pour des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, la coopération luxembourgeoise et les autres bailleurs de fonds bilatéraux, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés. Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (notamment EMP/SKILLS, PARDEV, EVAL, etc.), Abidjan et à Dakar seront faites et la méthode pour le faire, si ce n'est par les moyens de communication à distance, sera décidée par l'évaluateur. L'évaluateur indépendant examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet au Sénégal, des mandants et de l'ensemble des partenaires du secteur privé et de la société civile.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes, notamment ceux qui ont été consultés pour apporter des inputs dans les termes de références, et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé (pas plus de 10 jours). L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de cotation. Après les phases de revue documentaire et de collecte des données sur le terrain, un atelier de restitution sera organisé à Dakar avec les parties prenantes clés.

Revue documentaire (desk review)

Une revue documentaire analysera tous les documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour

pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

Entrevues avec le personnel du BIT

L'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet. Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT à Dakar, bureau régional à Abidjan et siège à Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'évaluateur devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau de l'OIT de Dakar et l'équipe de projet. Ensuite, le voyage dans un échantillon représentatif des localités de mise en œuvre du projet permettra à l'évaluateur d'entreprendre des examens approfondis de la stratégie de mise en œuvre du projet et des produits et résultats. Après les visites de terrain, l'évaluateur fera un compte rendu au directeur du Bureau de l'OIT de Dakar au gestionnaire d'évaluation ainsi qu'au Conseiller Technique Principal (CTP) du projet.

Principaux résultats attendus de l'évaluation

Le résultat attendu de cette évaluation est un rapport d'évaluation concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes

Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique compatible avec Word pour Windows.

Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un consultant de posture internationale si possible. Le consultant international indépendant en charge de l'évaluation aura la responsabilité du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel : Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (Mr El hadji Amadou Sakho, sakho@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Dakar et l'appui technique du spécialiste senior en suivi et évaluation (Gugsa Y. Farice, farice@ilo.org) du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan.

Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 25 jours de travail pour le consultant international (5 jours de travail en desk, 10 jours sur le terrain, 7 jours de rédaction du rapport, 3 jours pour la prise en compte des commentaires) sur une période de 6 semaines à partir du 04 septembre 2017.

Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la soumission du rapport préliminaire le 04 Octobre 2017 et le rapport final d'évaluation pour le donateur au plus tard le 30 Octobre 2017.

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
01	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés 	Gestionnaire de l'évaluation	04 Septembre 2017
02	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur indépendant de posture internationale si possible Préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation	25 Septembre 2017
03	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et signature des contrats 	Staff administratif et financier du projet Bureau de Dakar	31 Septembre 2017
04	<ul style="list-style-type: none"> Briefing avec le consultant international 	Gestionnaire de l'évaluation	05 Octobre 2017
05	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire des documents relatifs au projet Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire 	Consultant international, avec l'appui du consultant national	Du 06 au 10 Octobre 2017
06	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet au Sénégal Consultations avec le bureau de l'OIT à Dakar Consultations avec le bureau régional et le siège Consultations avec l'Ambassade du Luxembourg Consultations avec les parties prenantes au Sénégal dont Lux Development (programme SEN/028) Visites sur le terrain Restitution à l'équipe du projet et aux mandants de l'OIT (atelier) 	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet	13 au 22 Octobre 2017
07	<ul style="list-style-type: none"> Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires 	Consultant	25 au 28 Octobre
08	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale 	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet	05 Novembre
09	<ul style="list-style-type: none"> Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution 	Consultant	12 novembre
10	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant 	Gestionnaire de l'évaluation	Circulation : 19 Novembre Commentaires : 10 Novembre
11	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des commentaires au consultant 	Gestionnaire de l'évaluation	Lundi 16 Novembre 2017
12	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Le consultant	18 au 21 Novembre
13	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport par EVAL 	EVAL	26 Novembre
14	<ul style="list-style-type: none"> Soumission officielle du rapport à PARDEV 	Gestionnaire de l'évaluation	30 Novembre 2017

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- Le consultant soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle ;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra à l'évaluateur ;
- L'évaluateur finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation ;

- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV ;
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

Principales qualifications et expérience requises de l'équipe d'évaluation

Le consultant de posture internationale doit avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement international dans le domaine du développement des compétences, de l'emploi, de l'entrepreneuriat, du développement rural et la gestion des programmes de développement, de préférence dans les pays en voie de développement ;
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies.
- La connaissance du contexte de développement du Sénégal comme un avantage majeur ;
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Activités de la Cellule d'Appui à l'Insertion du CFP de Louga pour l'année scolaire 2016/2017.

Bilan des activités d'insertion. CFP Saint-Louis. Mai 2107.

Comité d'orientation des projets d'insertion des jeunes sortants de l'ETFP dans la ZCO.

Compte rendu de la deuxième réunion technique de coordination des interventions des agences membres de la plateforme onusienne sur l'insertion des sortants de la formation professionnelle et technique. 28 juin 2017.

Convention de partenariat pour la gestion des fonds d'insertion des sortants des centres et instituts de formation professionnelle. Entre la Cellule de Suivis Opérationnels des Programmes de Lutte contre la Pauvreté (CSO-PRP) du Ministère en Charge du Développement Social, et la Banque de Solidarité du Sénégal (BRS).

Document d'amendement du projet. Décembre 2016.

Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses 2015-2017, Ministère de la Gouvernance Locale, de l'Aménagement du Territoire et du Développement, Juillet 2014 ; 15 pages,

Document du Plan Sénégal Emergent (PSE), 2014.

Document du projet ISFP. Version finale, Juin 2012.

EVAL Guidance Resources – June 2015.

Loi d'orientation de la formation professionnelle technique au Sénégal. Loi no 91-22 du 16 février 1991 et modifiée le 02 avril 2001.

Manuel de formation. TRIE, CLE, CREE, GERME, et GERME 1. Bureau International du Travail (BIT).

MFPAA. 2016. Dispositif National de « Transit », Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat - MFPAA. Rapport final provisoire, Avril 2016.

MFPAA. 2015. Dispositif National Harmonisé d'Appui à l'Insertion des sortants de la FPT. Rapport final provisoire. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat - MFPAA. Décembre 2015.

MFPAA. 2010. Création et mise en œuvre des CELLULES D'APPUI À L'INSERTION : Cahier de charges, Principes, Termes de références, Mode de fonctionnement, Structuration, Objectifs, Activités, Manuels de procédures des partenaires. Draft soumis au METFP, Direction de la Formation Professionnelle. Edition juillet 2010.

Procès-verbal du Comité d'orientation du Fonds d'insertion N°7. FDL-PNUD, DSPL-IP-ONUDI, ISFP-BIT. Mai 2017.

Procès-verbal du Comité d'orientation du Fonds d'insertion N°7. FDL-PNUD, DSPL-IP-ONUDI, ISFP-BIT. Août 2016.

Procès-verbal du Comité d'orientation du Fonds d'insertion N°7. FDL-PNUD, DSPL-IP-ONUDI, ISFP-BIT. Décembre 2015.

Procès-verbal du Comité d'orientation du Fonds d'insertion N°7. FDL-PNUD, DSPL-IP-ONUDI, ISFP-BIT. Septembre 2015.

Protocole d'Accord entre le Grand-duché de Luxembourg et la République du Sénégal relatif au programme SEN/028 « Programme d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion », 2013

Rapport Technique des Sessions de Coaching des Maîtres d'apprentissage à Richard Toll Et Saint-Louis. PARTENARIAT MFPAA / PROJET ISFP / BIT. PIC III Sénégal / Luxembourg. Du 14 au 27 Décembre 2016.

Rapport D'évaluation intermédiaire SEN/028. Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion. Version de septembre 2016.

Rapport d'avancement pour la coopération technique : résumé. 01/01/2011 – 29/02/2012.

Rapport d'avancement pour la coopération technique : résumé. 01/01/2014 – 28/02/2015.

Rapport d'avancement pour la coopération technique : résumé. 15/03/2015 – 15/03/2016.

Rapport d'avancement pour la coopération technique : résumé. 01/01/2016 – 31/12/2016.

Rapport final 2013. Projet : SEN/07/01/M/LUX, Programme ISFP Sénégal. Bureau sous régional du BIT pour le Sahel. 28 avril 2013.

Rapport annuel 2010. Projet : SEN/07/01/M/LUX, Programme ISFP Sénégal. Bureau sous régional du BIT pour le Sahel. Décembre 2010.

Rapport annuel 2008. Projet : SEN/07/01/M/LUX, Programme ISFP Sénégal. Bureau sous régional du BIT pour le Sahel. Décembre 2008.

Rapport annuel 2009. Projet : SEN/07/01/M/LUX, Programme ISFP Sénégal. Bureau sous régional du BIT pour le Sahel. Décembre 2009.

Rapport de synthèse de la mise en œuvre du contrat de finalisation des plans d'affaires GERME Niveau 1. Version 2016.

Résultats du programme ISFP/BIT DE 2012 A 2017 AU CEFAM de Louga.

Synthèse de la situation d'insertion dans les Centres de Formation Professionnelle du projet ISFP Sénégal.

Synthèse de la situation des plans d'Affaires dans les CFP du projet ISFP (Kebemer, Louga, Saint-Louis, Linguere).

Annexe 3 : Profile de l'équipe d'évaluation

Serge Eric Yakeu Djiam, Evalueur Accrédité (EA), Chef d'équipe et Consultant International

Serge Eric est un Evalueur Accrédité (*CE*) de profil International et Chef d'équipe en évaluation des projets et programmes. Ses antécédents couvrent principalement les méthodes de recherche en sciences sociales, le renforcement des capacités (individuelles et organisationnelles), la recherche en économie agricole, l'économie de l'environnement, le développement rural, et le développement des compétences chez les jeunes. Il a plus de 15 ans d'expérience en suivi et évaluation notamment en Afrique (19 pays), en Europe (7), en Amérique du Nord (2), au Moyen-Orient (3) et en Asie (4), dans différents environnements : stable, fragile, post-conflit et humanitaire. Il travaille avec des parties prenantes à plusieurs niveaux : organisations communautaires, personnel de programme, donateurs / bailleurs de fonds, hauts fonctionnaires, agences gouvernementales, agences des Nations Unies telles que le BIT, FIDA, FAO, ONU Femmes et le PAM. Serge Eric a dirigé la conception et la mise en œuvre de plus de 50 projets de recherche et dans des environnements complexes et humanitaires, en tant qu'individu ou en équipe dans divers endroits, y compris dans des régions très insécurisées. La plupart des travaux exigeaient une très forte sensibilité culturelle. Grâce à sa capacité à gérer des approches participatives, de ses connaissances et compétences en leadership, il s'adapte facilement aux différents environnements multiculturels.

En outre, il est très actif en tant que Conseiller pour l'autonomisation des jeunes pour leur inclusion dans la société, en particulier dans les réseaux professionnels tels que l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA) où il a été Président, l'Association Camerounaise pour le Développement de l'Evaluation (CaDEA), l'Association Internationale pour le Développement de l'Evaluation (IDEAS), la Société Canadienne d'Evaluation (SCE). Il a de solides compétences à la fois des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, les analyses quantitatives sur SPSS, CESPPO et R, y compris les techniques de triangulation, l'analyse croisée, l'analyse de contenu pour les données qualitatives.

Enfin, Serge Eric est Professeur Invité à l'Université du Québec à Montréal où il anime des ateliers de formation sur les méthodes et conduite professionnelle en évaluation. Il a été Professeur Invité à l'Université des Emirats Arabes Unis à Al Ain (2013 et 2014), l'Université de Constantine en Algérie (2015), et l'Institut des Sciences Environnementales au Cameroun (2012 et 2013). Il est un facilitateur et conférencier très expérimenté.

Moctar Sow, Expert Senior en Evaluation, Expert National

Annexe 4 : Plan de travail

Plan de travail

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National
Coordination: El hadji Amadou Sakho (OIT Sénégal)

Phases	Activités et lieux	Dates, 2017
Phase 1 - Initiale		
Preparation de la mission	Revue documentaire, préparation de l'approche méthodologique et du plan de travail, design des drafts d'outils pour collecte des données	Nov. 09 - 18
	Rencontre initiale avec le Bureau Régional OIT Abidjan	Nov. 09
	Arrivée du Chef d'équipe à Dakar	Nov. 19
Phase 2 – Collecte des données		
Mission de terrain au Sénégal	Debriefing OIT Dakar et validation du plan de travail	Nov. 20
	Entrevues à Dakar (OIT, DART, DFPT, DA, SEN 028)	
	Voyage sur Louga en matinée	Nov. 21
	Entretiens et visites structurées (Inspection d'Académie de Louga, Chambre de Métiers de Louga CFP/CEFAM et CFP, Entrepreneur finance)	Nov. 21
	Voyage sur Saint-Louis en matinée	Nov. 22
	Entretiens et visites structurées (Inspection d'Académie de Saint Louis, Chambre de Métiers, Centre de Formation professionnelle de (Ex CRETF), Agence régionale de développement, Entrepreneur finance)	Nov. 22
	Voyage sur Fatick	Nov. 23
	Entretiens et visites structurées (Inspection d'Académie de Fatick, Centre de Formation professionnelle (Ex CRETF), Inspection d'Académie de Kaolack, Agence Régionale de Développement de Kaolack, Centre de Formation professionnelle)	Nov. 24
	Voyage retour sur Dakar	Nov. 25
	Complément d'entretiens et préparation de l'atelier de débriefing	Nov. 27-29
	Atelier de débriefing à Dakar	Nov. 29
	Entretien avec LuxDev Dakar	Nov. 30
Voyage retour Dakar – Ottawa du Chef d'équipe	Dec. 01	
Phase 3 - Analyse des données et Rapportage		
Draft rapport d'évaluation	Analyse des données, production et soumission du draft de rapport pour commentaires à l'OIT Dakar (Travail à domicile)	Dec. 10
	Réception des commentaires de l'OIT Dakar	Dec. 17
Rapport final	Soumission du rapport final d'évaluation à l'OIT Dakar	Dec. 20

Programme de collecte des données (Saint-Louis, Louga, Fatick et Kaolack)

DATE	HORAIRE	INSTITUTION A RENCONTRER	PERSONNES A RENCONTRER
20 / 11 / 2017 Séance de travail à Dakar	09 H – 11H 00	BIT	Administration du BIT
	11 H 00 – 12H 30	DART 12 :30 - DA	Directeur
	13 H – 14 H 00	Chargé de projet	Directeur
	15H – 16 H00	DFPT Direction de la formation Prof	Directeur
	17H – 18 H00	SEN 028	Coordonnateur
21/11/2017	Matinée Voyage sur Louga		
21 / 11 / 2017 Séance de Travail à Louga	10 H – 11H 00	Inspection d'Académie de Louga	Inspecteur d'Académie / Inspecteur de Spécialité
	11 H00 – 13H 00	Chambre de Métiers de Louga	Secrétaire Général / Agents techniques
	13:30 – 15:00	Focus group avec apprenants	Apprenants
	15 H – 16 H 30	CFP/CEFAM et CFP de Louga	Directeur / Directrice ; Responsables Cellule d'Appui à l'Insertion
	16H30 –18H00	Entrepreneur finance suite à sa formation dans le cadre du programme ISFP	Promotrice sortie du CFP de Louga en habillement et Coiffure
22/11/2017	Matinée	Voyage sur Saint Louis	
22 / 11 / 2017 Séance de travail à Saint Louis	09 H – 10H 00	Inspection d'Académie de Saint Louis	Inspecteur de Spécialité
	10 H 30 – 11H 30	Chambre de Métiers de Saint Louis	Secrétaire Général / Agents techniques
	12h – 13h	Centre de Formation professionnelle de Saint Louis (Ex CRETF)	Directrice / Responsable Cellule d'Appui à l'Insertion
	15 H 30 – 16 H 00	Agence régionale de développement	Directeur
	16H – 17 H00	PRODES/ONUDI et PNUD	PRODES Saint-Louis
	17H – 18 H00	Entrepreneur finance programme ISFP	Promotrices sorties du CFP de Saint Louis
23 / 11 / 2017	Matinée	Voyage sur Fatick	
24 / 11 / 2017 Séance de Travail à Fatick	09 H – 10H 30	Inspection d'Académie de Fatick	Inspecteur de Spécialité
	11 H – 12H 30	Centre de Formation professionnelle de Fatick (Ex CRETF)	Directrice / Responsable Cellule d'Appui à l'Insertion
	13:00 – 14:30	Focus group	
24 / 11 / 2017 Travail à Kaolack	15 H – 16 H 00	Inspection d'Académie de Kaolack	Inspecteur de Spécialité
	16 H – 17H 00	Agence Régionale de Développement de Kaolack	Directeur
25 / 11 / 2017	09 H – 10H00	Centre de Formation professionnelle de kaolack	Directrice / Responsable Cellule d'Appui à l'Insertion
25 / 11 / 2017	Retour sur Dakar		

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National

19 novembre – 01 décembre 2017

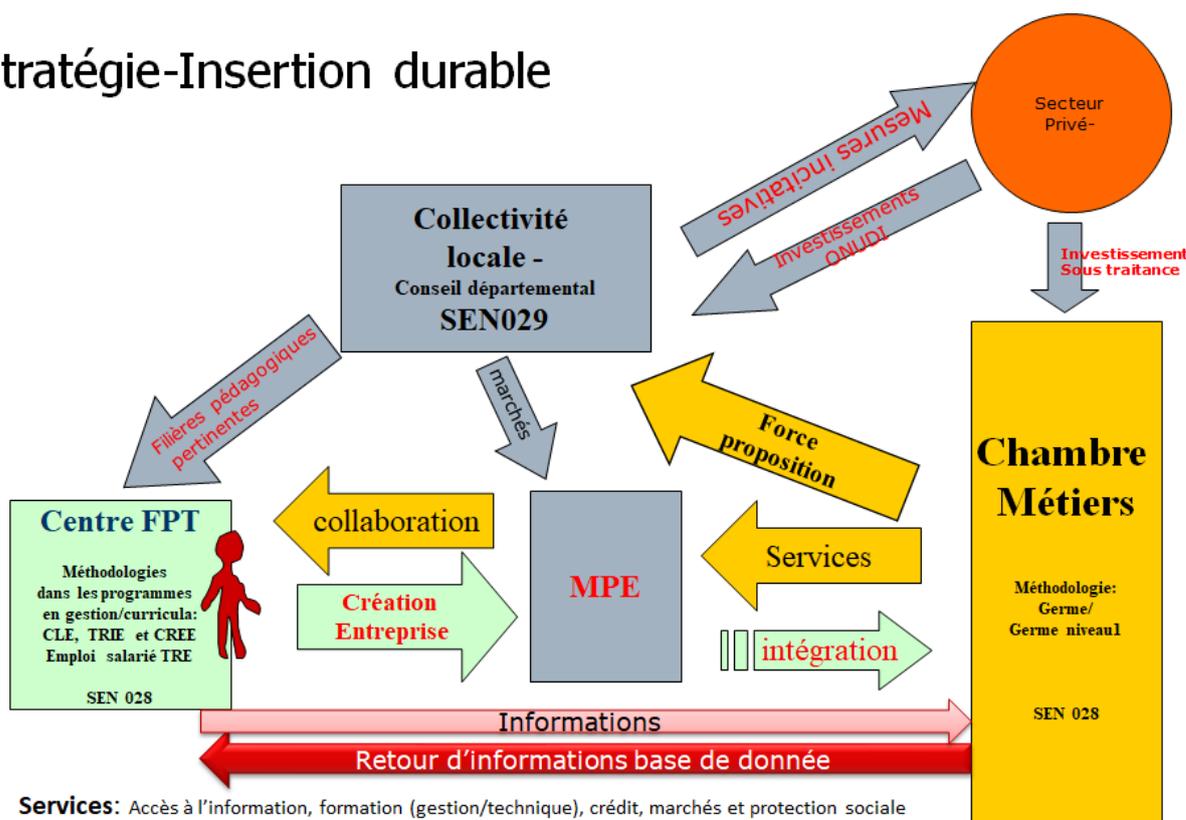
No	Noms et prénoms	Position	Organisation
Dakar			
1	François Murangira	Directeur, DWT/CO	Bureau International du Travail (BIT)
3	Amadou Sakho	Administrateur de Programme	
4	Dieudonné Nahimana	Chargé de Programme, ISFP	Projet ISFP, BIT
5	Moctar Diakhaté	Directeur de l'Artisanat	Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA)
6	Harouna Thiam	Direction Formation et Insertion	
7	Michel Faye	Directeur, Formation Professionnelle et Technique	
8	Ba'a Aliou	Coordonnateur du Partenariat et Appui à l'Insertion	
9	Demba Ba'a	Directeur Adjoint, DA	
10	Amadou Ndiaye	Conseiller Technique, Coordonnateur National, SN/028	
11	Hugues Legros	Coordonnateur, Projet ACEFOP	LUX-DEV (Agence Luxembourgeoise pour la Coopération et le Développement)
12	Yann Nachtman	Responsable du pôle développement I.R.C	
13	Maleye Ahmadou Diagne	Assistant Technique National et Central	
14	Fatima Rabouvine	Représentant Résident	
Louga			
15	Ndeye Fatou Kebe	Responsable B. ETFP	Inspection d'Académie
16	Awa Diarra	Agent de Bureau	
17	Lamine Fall	SG/IA	
18	Oumou Ndiaye	Inspecteur Académie	
19	Alioune Seck	BFPAA	Chambre de Métiers
20	Cire Diop	Secrétaire Général	
21	Moussa Ndiaye Fall	Agent Technique	
22	Youssoupha Kassé	Formateurs	
23	Massamba Ndiaye		
24	Medou Diarra Fall	Responsable Partenariat	Centre de Formation et d'Appui aux Métiers de Louga (CEFAM)
25	Khaliou Drame	Responsable communication	
26	Abdou Diouf	Directeur CEFAM	
27	Adji Ba Ba	Directrice Centre de Métiers	
28	Fallou Niang	Chef des Travaux	Expérience coiffure Pamel Couture Elégance coiffure
29	Boly Ndiaye	Formée et Insérée avec financement (CFP de Louga)	
30	Sokhua Sophie C. Gueye		
31	Mame Diouf Fall		
Saint-Louis			
32	Boubacar Sow	Inspecteur	Inspection d'Académie
33	El Hadji Abdoulaye Leye	Président	Chambre des Métiers
34	Mme Sarr Rokhaya Samb	Directrice	Centre de Formation Professionnelle
35	Makhfousse Gaye	Responsable Chargé à l'Inspection	
36	Abiboulaye Diaw	Gestionnaire	
37	Abdou Salam Daw	Responsable Suivi et évaluation	Agence Régionale de Développement (ARD)
38	Ibrahima Makalou Ndiaye	Expert Chef de Bureau (Projet IDEA 1)	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
39	Djibril Coulibaly	Coordonnateur ONUDI	

No	Noms et prénoms	Position	Organisation
40	Muhamadou Safaly Diallo	Coordonnateur Antenne PRODES	PRODES/PNUD
Fatick			
41	Papa Gorgui Ndiaye	Inspecteur d'Académie	Inspection d'Académie de Fatick
42	Fatimata Sow	Agent de Bureau de la formation professionnelle	
43	Penda Abdoulba	Directrice	Centre de Formation
44	Ibrahim Badji	Responsable Cellule d'Appui à l'Insertion	Professionnelle de Fatick
Kaolack			
45	Amadou Kone	SG Inspection d'Académie	Inspection d'académie de Kaolack
46	Adiouma Faye	Chef de bureau chargé de la formation professionnelle	
47	Fatimata Fall	Directrice	Centre de Formation
48	Awa Gueye	Chef des Travaux	Professionnelle de Kaolack
Focus Groupe avec les jeunes (Apprenants)			
(20)	Apprenants de Louga	20 filles (Couture, Coiffure, Restauration)	Centre de Formation Professionnelle de Louga
(58)	Group mixte Apprenants de Fatick	58 filles et 6 garçons (3 ^e années et voie de sortie – Attente d'examen)	Centre de Formation Professionnelle de Fatick

Annexe 6: Schéma d'insertion durable des jeunes et dispositif de financement du projet ISFP

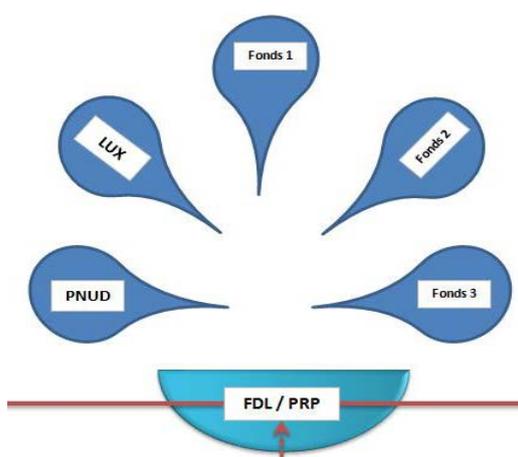
A. Stratégie Insertion durable

Stratégie-Insertion durable



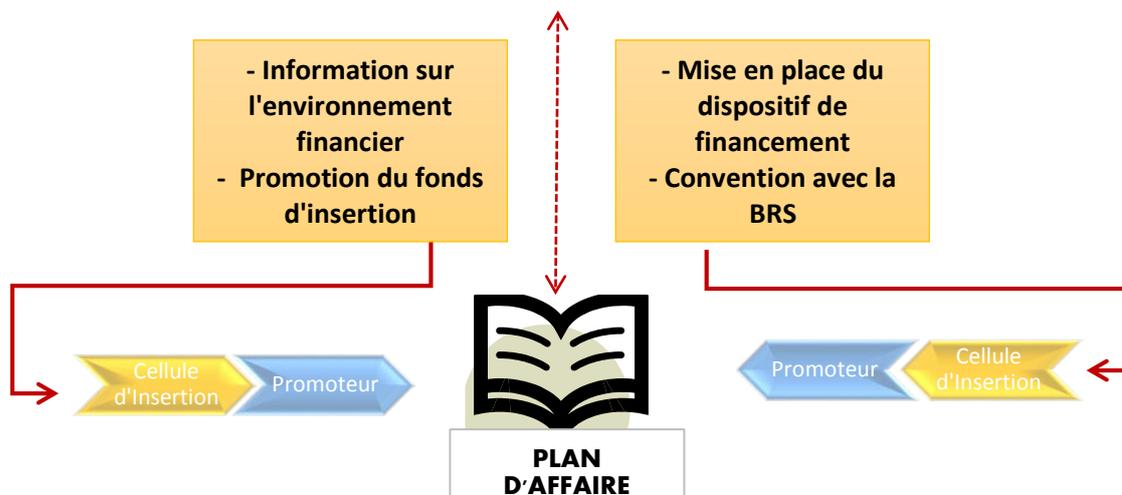
B. DISPOSITIF DE FINANCEMENT ET D'APPUI A L'INSERTION DES JEUNES

(a) MOBILISATION DES FONDS



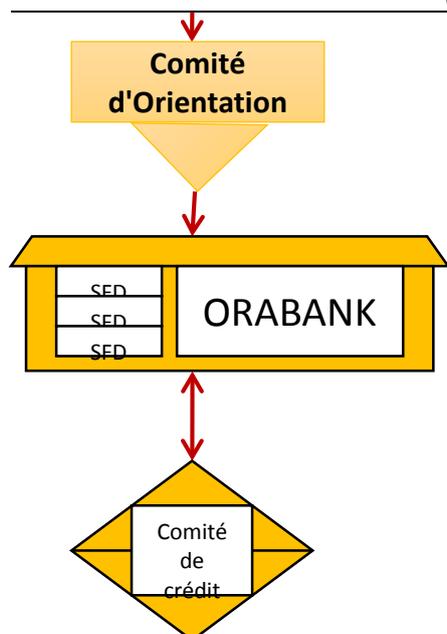
- 1) Le Gouvernement du Sénégal a mobilisé des fonds du PNUD et de la Coopération Luxembourgeoise (PIC III) pour mettre en place le PRODES
- 2) Au niveau opérationnel le PRODES alimente le fonds de développement local (FDL) sous les modalités FDL3 et FDL4. Le FDL4 est l'instrument de financement de l'insertion des sortants de l'ETFP
- 3) Le FDL est conçu comme un réceptacle de fonds négociés auprès de plusieurs bailleurs.

(b) Intervention en amont du Fond de Développement Local (FDL)



- La mission principale du FDL4 est la mise en place d'un dispositif de financement des projets d'insertion des promoteurs sortants des CETFP, dans la ZCO du PIC III.
- Les institutions de financement bancaires et mutualistes évoluant dans la ZCO, sont mis à contribution à travers un partenariat avec toutes les parties prenantes au processus d'insertion.
- La Banque ORABANK Sénégal a été choisie comme partenaire stratégique pour la gestion du fonds d'insertion. ORABANK remplace la BRS avec les mêmes attributs par rapport au FDL4.
- La convention signée entre le PRP et la BRS en date du 30 Décembre 2009 pour la gestion du fonds d'insertion, est toujours en vigueur.
- Des comptes dédiés sont ouverts dans les livres d'ORABANK : le compte principal, le compte de financement, le compte de remboursement et le compte d'appui institutionnel.
- ORABANK a sélectionné des SFD dans la ZCO pour des raisons dictées par des besoins de proximité et d'arrimage à la réalité locale.
- Le FDL4 assure l'information sur l'environnement financier local et contribue à la promotion du fonds d'insertion aussi bien au niveau des CETFP que du milieu artisan.
- La démarche insertion telle que déclinée par la plateforme SNU prévoit l'élaboration d'un plan d'affaire par le promoteur avec l'appui du dispositif technique de la plateforme SNU.
- Les plans d'affaire issus du renforcement managérial des promoteurs ont suivi le canevas Cree du réseau Germe BIT complété par les apports techniques de l'ONUDI, avec l'encadrement des cellules d'insertion.

(c) DELIBERATION DU COMITE D'ORIENTATION



- Le comité d'orientation dont le secrétariat est assuré par PRODES, a pour mission principale l'examen des dossiers de PA sur la base des critères d'éligibilité définis par le manuel de procédure du fonds d'insertion. Il reçoit les plans d'affaire.

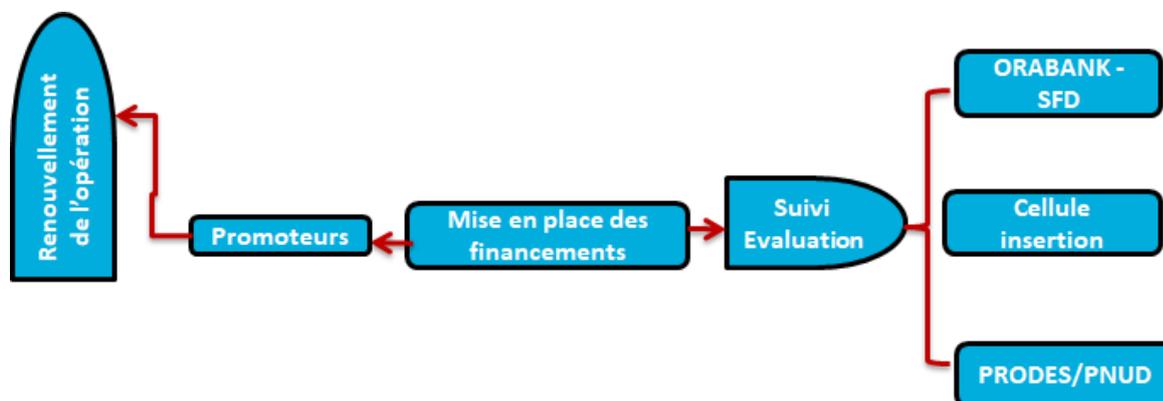
- Les PA examinés par le comité et éligibles au fonds, sont transmis officiellement à ORABANK qui en assure le dispatching au niveau des SFD. ORABANK et les SFD partenaires assument entièrement la responsabilité de l'octroi des prêts à travers leur comité de crédit.

(d) EVALUATION DES PLANS D'AFFAIRE PAR LES COMITES DE CREDIT

- Les comités de crédit statuent en dernier ressort. Le procès-verbal de la réunion est la base légale pour le déclenchement de la procédure de financement aux niveau d'ORABANK et des SFD.

- Tous les outils liés à la procédure interne de financement ont été harmonisés de façon à faciliter la traçabilité des financements et assurer un reporting conforme aux dispositions des conventions de partenariat.

(e) SYSTEME DE SUIVI DES CREDITS



- La mobilisation des garanties par le promoteur (Dépôt ou Epargne nantie de 5% du coût du projet), le nantissement du matériel et la formalisation de l'entreprise sont des conditions préalables à la mise en place des fonds.
- Le suivi d'ORABANK et des SFD auprès des bénéficiaires est permanent. Les opérations de remboursement et de recouvrement sont exclusivement gérées par les institutions de financement.
- Les cellules d'insertion sont des organes importants du processus d'insertion. En raison de leur encadrement et de leur proximité avec les bénéficiaires, ils appuient le dispositif de financement dans le suivi et l'évaluation.
- Le PRODES assure un suivi de la convention avec ORABANK par l'organisation de réunions régulières et de missions sur le terrain auprès des SFD et échantillons de bénéficiaires. La remontée des informations permet de renseigner le système national de suivi du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Evaluation indépendante finale du projet ISFP (SEN/12/03/LUX)
Programme ISFP – Sénégal - Insertion des sortants de la formation professionnelle

Checklist structuré pour visites et observations de terrain
(Avec photographies des réalisations physiques si existantes)

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National

Date : _____

Région/Province : _____ Commune : _____ Localité : _____

Ob1. Modules de formation (Manuels)

- a. TRI b. CLE c. CREE d. GERME e. GERME Niveau 1

Ob2. Ateliers d'apprentissage

Ob3. Entreprises des sortants insérés (Couture, Coiffure, Restaurants, etc)

Ob4. Centre de formation et Chambres des métiers

Ob5. Dispositif d'appui à l'insertion et de financement

Ob6. Autres observations spécifiques (A compléter)

- Contracts (Protocoles d'entente, formateurs, etc)
- Commentaires sur les observations

Guide d'entretien pour Informateurs clés

(Liste des participants à insérer séparément)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation indépendante finale du projet ISFP (objectifs à rappeler aux participants). Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions de l'OIT dans l'appui aux programmes de formation professionnelle.

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National

Date: _____

Région/Province : _____ Commune : _____ Localité : _____

Nom et prénom : _____ Fonction : _____

Organisation : _____

A. Pertinence et adaptation stratégique du projet

Les mandants tripartites se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ? (OIT-PNUD-ONUSI)

Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT ou d'autres activités des Nations Unies en cours au Sénégal qui interviennent dans des thématiques de développement au niveau local ? (OIT-PNUD-ONUSI)

- Niveau pays/Sectoriel

Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent en perspective de l'atteinte des résultats du programme multi-bilatéral de la Coopération luxembourgeoise (SEN/028) ?

B. Validité de la conception du projet

La programmation initiale des activités, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés par le projet, y compris concernant son intégration dans le programme SEN/028 ?

- Chef de projet/Sectoriel /SEN028

La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?

- Chef projet/Centre formation/sectoriel

Challenges et mesures palliatives

Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

C. Etat d'avancement et efficacité du projet

Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?

Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conforme au chronogramme établi ?

Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et les partenaires sociaux ?

Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?

Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?

Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

- Bénéficiaires/Centre formation/etc
-

Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?

- Consolidation/synthèse
-

Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ? OIT (OIT-PNUD-ONUDI)

D. Efficacité de l'utilisation des ressources

Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?

- Efficience /(OIT-PNUD-ONUDI)
-

Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ?

- (OIT-PNUD-ONUDI)
-

Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?

- Analyse synthèse
-

Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

- Chef de projet
-

E. L'efficacité du dispositif de gestion

Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées, y compris en termes de contribution à l'atteinte des résultats du programme SEN/028 ?

- Chef de projet/Comité de pilotage /(OIT-PNUD-ONUSI)
-

Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?

Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et si nécessaire le soutien politique de ses partenaires nationaux, du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de ses partenaires de mise en œuvre ?

Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours sont-elles mises en œuvre ?

Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

F. Impact et durabilité du projet

Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?

- Chef projet/(OIT-PNUD-ONUSI)
-

L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

- Sectoriel /(OIT-PNUD-ONUSI)
-

Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

G. Leçons apprises

Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires, notamment en perspective d'une contribution du BIT au volet Emploi/Employabilité du PIC IV (2018-2022) ?

- Beneficiaires /(OIT-PNUD-ONUSI)
-

Quels écueils ou difficultés peut-on relever et qu'il faille éviter dans la conception, la mise en œuvre et la coordination d'initiatives similaires ?

Merci beaucoup pour votre disponibilité !

Guide d'entretien pour Focus group (Liste des participants à insérer avec âge séparément)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation indépendante finale du projet ISFP (objectifs à rappeler aux participants). Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions de l'OIT dans l'appui aux programmes de formation professionnelle.

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National

Date: _____
Région/Province : _____ Commune : _____ Localité : _____
Nom et prénom : _____ Fonction : _____
Organisation : _____

Pertinence

- Quels types de formations suivez-vous ?
- Qu'est-ce qui a guidé votre décision de choix de métier ?
- Comment avez-vous été sélectionné ?
- Depuis votre entrée en formation, comment avez-vous trouvé les modules suivants ?
 - o TRI
 - o CLE
 - o CREE
 - o GERME Niveau 1
- Pour ceux/celles qui optent pour l'auto-emploi, qu'est-ce qui a motivé votre projet ?
- Pour ceux/celles qui optent pour les emplois salariés, qu'est-ce qui a motivé votre décision ?
- Y-t-il des opportunités de stages et/ou d'emplois dans votre localité ? si oui, quelles sont les conditions d'insertion dans ces opportunités ?
- S'il fallait modifier les modules de formations lequel/lesquels souhaitez-vous voir amender ? Et pourquoi ?

Impact et Durabilité

- Quels sont les facteurs d'insertion existants dans votre localité ?
- Qu'est-ce qui vous a marqué le plus dans votre programme de formation ?
- Est-ce que certains apprenants ont abandonné en cours de formation ? Si oui, pour quelles raisons ?
- Pour les apprenants de 3^e année, comment trouvez-vous les mécanismes d'insertion par le financement des plans d'affaires ?
- Est-ce que cela marche (pour des aînés déjà insérés) ?
- Avez-vous des liens/relations avec ceux/celles qui sont déjà installé(e)s ? Si oui, pensez-vous qu'ils/elles ont réussi ?
- Si non, qu'est-ce qui bloque l'évolution de leurs projets de ces sortants déjà installés ?
- Avez-vous d'autres informations à partager pour soutenir cette mission d'évaluation en cours ?

Leçons apprises

- Que retenez-vous des contributions de ce projet ?
- Y-a-t-il des métiers plus valorisants que d'autres ? Si oui, lesquels et pourquoi ?
- Recommanderez-vous ces formations aux métiers à d'autres enfants de votre localité ? Si oui, pourquoi ?

- Qu'est-ce qui pourrait motiver un jeune à venir se former dans ce centre ?

Merci pour votre disponibilité !

Annexe 8 : Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation (indicatif pour la mission)

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Chef d'équipe ; Sow Moctar, Expert National

Principales questions d'évaluation	Nature des données	Methods collecte des données	Sources des données	Critères d'évaluation
Les mandants tripartites se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	<i>Pertinence et adaptation stratégique du projet</i>
Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT ou d'autres activités des Nations Unies en cours au Sénégal qui interviennent dans des thématiques de développement au niveau local ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	
Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent en perspective de l'atteinte des résultats du programme multi-bilatéral de la Coopération luxembourgeoise (SEN/028) ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	
La programmation initiale des activités, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés par le projet, y compris concernant son intégration dans le programme SEN/028 ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	<i>Validité de la conception du projet</i>
La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?	Qualitatives			
Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?	Qualitatives			
Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ? Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conforme au chronogramme établi ? Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et les partenaires sociaux ? Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ? Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?	Qualitatives et quantitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus, Interviews semi-structurés, Discussions de groupes (mixtes et par genre) Visites guidées	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires ; Bénéficiaires directs	<i>Etat d'avancement et efficacité du projet</i>
Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	
Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet	

influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?					
Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?	Qualitatives et quantitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet	<i>Efficience</i>	
Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ?					
Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?					
Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus,	Documents du projet, Equipe du projet		
Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées, y compris en termes de contribution à l'atteinte des résultats du programme SEN/028 ?					
Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?	Qualitatives et quantitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires		
Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et si nécessaire le soutien politique de ses partenaires nationaux, du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de et partenaires de mise en œuvre ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires		
Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours sont-elles mises en œuvre ? Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?	N/A ¹⁵	N/A	N/A		
Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires		<i>Impact et durabilité du projet</i>
L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?					
Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?	Qualitatives et quantitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus, Interviews semi-structurés,	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires ;		

¹⁵ L'évaluation à mi-parcours n'a pas eu lieu.

*Evaluation Indépendante finale du Projet d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle - ISFP
(SEN/12/03/LUX) – Rapport Final*

		Discussions de groupes (mixtes et par genre) Visites guidées Visites guidées	Bénéficiaires directs	
Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires, notamment en perspective d'une contribution du BIT au volet Emploi/Employabilité du PIC IV (2018-2022) ?	Qualitatives	Entretiens individuels, Analyse de contenus	Documents du projet, Equipe du projet, Partenaires	<i>Leçons apprises</i>
Quels écueils ou difficultés peut-on relever et qu'il faille éviter dans la conception, la mise en œuvre et la coordination d'initiatives similaires ?				

