



République du Sénégal



**EVALUATION FINALE INDEPENDANTE DU PROGRAMME  
PAYS TRAVAIL DECENT : PPTD OIT-SENEGAL  
(CYCLE 2018-2022)**

**RAPPORT FINAL**

-----

**Pays de l'intervention d'évaluation : Sénégal**

**Organisation initiant l'évaluation : OIT, Bureau Paye à Dakar**

**Evaluateur Indépendant : Cheikh FAYE, Consultant International**

**Calendrier de l'évaluation : 14 Juin – 14 Août 2023**

**Atelier de validation des Mandants : Dakar-7 Novembre 2023**

**Date de soumission du Rapport : 20 Novembre 2023**

## Sommaire

Acronymes.....	4
Résumé Exécutif.....	5
1. Synthèse du programme .....	5
2. Méthodologie.....	5
3. Conclusions .....	5
3.1. Evaluabilité.....	5
3.2. Pertinence-Cohérence.....	5
3.3. Efficacité .....	5
3.4. Efficience.....	6
3.5. Arrangements de gestion .....	7
3.6. Impact.....	7
3.7. Viabilité.....	7
4. Leçons apprises .....	7
5. Recommandations .....	7
1. Description du PPTD et de sa logique d'intervention.....	9
2. But, objectifs, champ et destinataires de la revue .....	10
3. Méthodologie de la revue et ses limites .....	11
3.1. Collecte de données.....	11
3.2. Approche analytique.....	12
4. Résultats de la revue.....	13
4.1. Evaluabilité.....	13
4.2. Pertinence-Cohérence.....	15
4.3. Efficacité .....	17
4.3.1. Emploi décent : niveau Produits .....	17
4.3.2. Protection sociale : niveau Produits .....	24
4.3.3. Emploi décent : niveau Résultats .....	31
4.3.4. Protection sociale : niveau Résultats .....	35
4.4. Efficience .....	39
4.5. Mécanisme et arrangement de gestion .....	40
4.6. Impact.....	41
4.7. Viabilité.....	41
5. Conclusions .....	42
5.1. Evaluabilité.....	42
5.2. Pertinence-cohérence.....	43
5.3. Efficacité .....	43
5.4. Efficience .....	45
5.5. Arrangements de gestion .....	45
5.6. Impact.....	46
5.7. Durabilité.....	46
Leçons apprises .....	46
Recommandations .....	47
ANNEXES .....	49
A.1. Termes de référence de l'évaluation.....	50
A.2. Matrice d'Evaluation .....	58
A.3. Liste des documents consultés.....	67
A.4. Liste des personnes rencontrées .....	69
A.5. Cartographie des projets d'assistance technique du cycle.....	71
A.6. Guide d'entretien générique modulé en fonction du statut de l'interviewé.....	73
A.7. Matrice de résultats – Cadre logique du Programme.....	74

## Liste des Graphiques

Grphe 1 : PPTD : Ressources projetées .....	9
Grphe 2 : Illustration du niveau d'évaluabilité du programme .....	14
Grphe 3 : Illustration du niveau de pertinence du programme .....	17
Graphique 5 : Performance du programme sous les produits du Résultat 1 de la Priorité 1 .....	19
Graphique 6 : Performance du programme sous les produits du Résultat 2 de la Priorité 1 .....	20
Graphique 7 : Performance du programme sous les produits du Résultat 3 de la Priorité 1 .....	22
Graphique 8 : Performance du programme sous les produits du Résultat 4 de la Priorité 1 .....	23
Graphique 9 : Performance du programme sous les produits du Résultat 5 de la Priorité 1 .....	24
Graphique 10 : Performance du programme sous les produits du Résultat 1 de la Priorité 2 .....	26
Graphique 11 : Performance du programme sous les produits du Résultat 2 de la Priorité 2 .....	28
Graphique 12 : Performance du programme sous les produits du Résultat 3 de la Priorité 2 .....	30
Graphique 13 : Performance du programme sous le Résultat 1 de la Priorité 1 .....	32
Graphique 14 : Performance du programme sous le Résultat 2 de la Priorité 1 .....	32
Graphique 15 : Performance du programme sous le Résultat 3 de la Priorité 1 .....	33
Graphique 16 : Performance du programme sous le Résultat 4 de la Priorité 1 .....	34
Graphique 17 : Performance du programme sous le Résultat 5 de la Priorité 1 .....	35
Graphique 18 : Performance du programme sous le Résultat 1 de la Priorité 2 .....	36
Graphique 19 : Performance du programme sous le Résultat 2 de la Priorité 2 .....	37
Graphique 20 : Performance du programme sous le Résultat 3 de la Priorité 2 .....	38

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Performances sur les facteurs d'évaluabilité .....	14
Tableau 2 : Ancrage du PPTD dans les PAP <sub>(1-2)</sub> du PSE .....	15
Tableau 3 : Ancrage du PPTD dans le PNUAD <sub>(2014-2018) ; 2019-2023</sub> et les ODD.....	16
Tableau 4 : Performances sur les facteurs de pertinence .....	16
Tableau 5: Progrès sur les produits du Résultat 1, Priorité 1 .....	18
Tableau 6: Progrès sur les produits du Résultat 2, Priorité 1 .....	19
Tableau 7: Progrès sur les produits du Résultat 3, Priorité 1 .....	21
Tableau 8 : Progrès sur les produits du Résultat 4, Priorité 1 .....	23
Tableau 9: Progrès sur les produits du Résultat 5, Priorité 1 .....	24
Tableau 10: Progrès sur les produits du Résultat 1, Priorité 2.....	25
Tableau 11: Progrès sur les produits du Résultat 2, Priorité 2.....	27
Tableau 12: Progrès sur les produits du Résultat 3, Priorité 2.....	29
Tableau 13 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 1 .....	47
Tableau 14 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 2.....	48
Tableau 15 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 3.....	48
Tableau 16 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 4.....	48

## Acronymes

ACMU	: Agence de Couverture Maladie Universelle
ADEPME	: Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
AJEB	: Agence pour l'Emploi des Jeunes des Banlieues
ANAMA	: Agence Nationale d'Appui aux Marchands Ambulants
ANEJ	: Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
ANIDA	: Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole
ANPEJ	: Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANSD	: Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APC	: Approche par les Compétences
BIT	: Bureau International du Travail
BTP	: Bâtiments et Travaux publics
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CCIAD	: Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
CDES	: Conseil des Entreprises du Sénégal
CFA	: Communauté Financière d'Afrique
CGA	: Centre de Gestion Agréé
CIPRES	: Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale
COVID-19	: Maladie à Coronavirus 2019
CP	: Comité de Pilotage
CT	: Collectivité Territoriale
DER/FJ	: Délégation générale à l'Entreprenariat Rapide des Femmes et des Jeunes
ETFP	: Enseignement Technique et Formation Professionnelle
EVAL	: Bureau de l'évaluation
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FNPJ	: Fonds national de Promotion des Jeunes
FOGASI	: Fonds de Garantie du Secteur Informel
FONGIP	: Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FONSIS	: Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques
FVE	: Formalisez votre entreprise
GUFE	: Guichet Unique de Formalisation des Entreprises
HIMO	: Haute Intensité de Main d'œuvre
LA	: Leçon Apprise
MDCEST	: Ministère du Développement Communautaire et de l'Equité Sociale et Territoriale
MSNAS	: Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal
MTDSRI	: Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ODD	: Objectif de Développement Durable
OIT	: Organisation Internationale du Travail
PAP	: Plan d'Actions Prioritaires
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNE	: Politique Nationale pour l'Emploi
PNSST	: Programme National Sécurité-Santé au Travail
PNUAD	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PPTD	: Programme Pays de Promotion du Travail Décent
PRODAC	: Programme National des Domaines Agricoles Communautaires
PROGRAM	: Département de la Programmation et de la Gestion Stratégiques
PSE	: Plan Sénégal Emergent
RBSA	: Compte Supplémentaire du Budget Ordinaire (Organisation Internationale du Travail)
RPU	: Unité régionale de programmation
RSPC	: Régime Simplifié pour le Petit Contribuable
SN	: Sénégal
SNIFEI	: Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle
SNPS	: Stratégie Nationale de Protection Sociale
SNU	: Système des Nations Unies
SST	: Sécurité et Santé au Travail
TDR	: Termes de Référence
UNACOIS	: Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
USD	: Monnaie nationale des Etats Unis d'Amérique

# Résumé Exécutif

## 1. Synthèse du programme

i. Le Programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) pour le Sénégal, cycle 2018-2022, objet de cette évaluation, a été élaboré de manière participative autour des mandants nationaux et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il s'articule sur deux (02) axes prioritaires : (i) *Promotion de la création d'emplois décents pour les hommes et les femmes*, et (ii) *Renforcement et extension de la protection sociale*. Il poursuit huit (08) *Résultats stratégiques* (Réalisations). Le budget prévisionnel s'élevait à 1 541 000 dollar américain, répartis entre 32% de contributions du Bureau International du Travail (BIT) et 68% de ressources à mobiliser (Source : PPTD-SN, 2018-2022). La capitalisation du programme a finalement dépassé cette projection budgétaire. A elle seule, l'assistance technique de l'OIT atteint 12,5 millions de dollar, dont 7,9 millions exclusivement destinés au pays et 4,6 millions disponibles sur des projets transnationaux couvrant d'autres pays en plus du Sénégal (Source : BIT, Juin 2023).

## 2. Méthodologie

ii. L'évaluation est basée sur une double démarche de collecte de données d'une part, d'analyse de ces informations et de formulation de jugements de performance, d'enseignements et de recommandations, d'autre part. La collecte de données a permis de réunir les informations élémentaires renseignant sur la conception et l'exécution du programme. L'analyse a permis de faire parler l'information collectée en la reliant avec les critères et questions d'évaluation déterminés par les termes de référence, dans le cadre de la doctrine d'évaluation du BIT. La triangulation a été systématique et a consisté à confronter les sources, les outils et les perspectives, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un type et ne puisse pas, en toute éventualité, être fragilisée par ses limites. Les données secondaires sont donc triangulées entre elles, puis avec les données primaires, elles-mêmes triangulées entre elles, et les observations directes, pour aboutir à des jugements fiables.

## 3. Conclusions

### 3.1. Evaluabilité

iii. **Conclusion #1** : *Le PPTD 2018-2022 du Sénégal est modérément évaluable pour des raisons techniques d'écriture du cadre logique et de mise en œuvre (non fonctionnement du cadre institutionnel). L'implication de cette conclusion en direction du prochain cycle* est d'améliorer l'élaboration du cadre de résultats du programme (déterminer des indicateurs de produit et de résultat assortis de référence et de cibles précises), et de lui donner des arrangements institutionnels qui fonctionnent.

### 3.2. Pertinence-Cohérence

iv. **Conclusion #2** : *Le programme a une pertinence élevée de par son alignement sur les référentiels stratégiques de développement du Sénégal et son ancrage dans les cadres de coopération des Nations Unies avec le pays. L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle* est de conserver cet alignement sur les référentiels nationaux et de coopération du pays.

### 3.3. Efficacité

v. **Conclusion #3** : *Emploi décent - De nombreux dispositifs de promotion de l'emploi décent opèrent dans le pays qui s'est aussi doté d'un cadre stratégique de formalisation du*

secteur informel ; mais la nouvelle stratégie nationale pour l'emploi n'est toujours pas élaborée. **L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle** est de combler cette lacune stratégique par l'élaboration d'une nouvelle politique nationale pour l'emploi, qui articule les différents mécanismes opérationnels tout en prenant en charge les dimensions nouvelles comme l'emploi vert et l'univers digital.

v. **Conclusion #4 : Emploi décent** - L'approche haute intensité de main d'œuvre, qui est une dimension importante des stratégies de création d'emplois, a fait l'objet d'un programme national validé, mais non encore mis en œuvre. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** est de faire de l'exécution de ce programme une focalisation.

vi. **Conclusion #5 : Emploi décent** - Une base stratégique et légale se met en place en faveur de la formalisation de l'économie informelle, qui reste toutefois insuffisamment reflétée par les outils statistiques du pays, alors que la transformation présuppose un degré de connaissance adéquat. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** est de renforcer les investissements dans la mise en œuvre de la stratégie de formalisation et de favoriser l'intégration du secteur informel dans les données standardisées du pays.

vii. **Conclusion #4 : Protection sociale** - La protection sociale poursuit la consolidation de son environnement légal, même si la loi d'orientation et le nouveau Code de Protection Sociale ne sont toujours pas adoptés. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** est de poursuivre cette dynamique réformatrice tout en mettant l'accent sur la finalisation et l'adoption des instruments juridiques non encore finalisés.

viii. **Conclusion #7 : Protection sociale** - La protection sociale continue d'être sous-capitalisée, ce qui fait encore de son extension un défi. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** est de mettre un accent sur l'exploitation des conclusions de l'Etude sur le financement de la protection sociale, pour aller vers une capitalisation viable du secteur.

ix. **Conclusion #8 : Protection sociale** - Les progrès dans l'application des normes en milieu de travail restent mitigés, malgré le renforcement des capacités institutionnelles dans ce domaine. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** est de poursuivre l'appui au renforcement de la fonction de contrôle des conditions de travail.

x. **Conclusion #9 : Facteurs d'influence** - L'engagement des mandants et l'accompagnement multiforme de l'OIT et d'autres partenaires techniques et financiers ont favorisé la consolidation du cadre légal et stratégique et l'accroissement des capacités opérationnelles dans les deux domaines prioritaires, qui rencontrent toutefois, l'un et l'autre, des contraintes spécifiques. **L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle** en vue est d'entretenir les facteurs favorables tout en recherchant les moyens de d'éradiquer ou de juguler les entraves.

### 3.4.Efficience

xi. **Conclusion #6** : La distribution des ressources entre les deux priorités est très contrastée, et fait signe vers un problème d'allocation, auquel s'ajoutent des défis de coordination stratégique et des inerties (retards enregistrés dans nombre segments et d'instruments comme la politique nationale d'emploi et le nouveau code de protection sociale). **L'implication de cette conclusion dans le nouveau cycle** est d'investir dans le

renforcement des capacités d'intégration et de coordination des stratégies d'emploi et de favoriser la formation de ressources durables pour la protection sociale.

### 3.5. Arrangements de gestion

xii. **Conclusion #7** : *Le cadre institutionnel prévu dans le document de programme, bien que formellement créé, n'a pas été opérationnel. L'implication de cette conclusion en direction du prochain cycle* est d'investir dans les conditions d'un bon fonctionnement des arrangements institutionnels au service du programme.

### 3.6. Impact

xiii. **Conclusion #8** : *Des marques de progrès sont lisibles dans le pays aux niveaux juridique, stratégique et opérationnel (normes, politiques et stratégies adoptés ; instruments de mise en œuvre en place ; etc), à l'intérieur des priorités retenues comme les piliers du programme. L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle* est de poursuivre cette dynamique en l'amplifiant.

### 3.7. Viabilité

xiv. **Conclusion #9** : *L'ancrage institutionnel et l'appropriation nationale qui en résulte favorisent la durabilité des résultats en général, dans la promotion de l'emploi et la protection sociale, tandis que de manière spécifique les défis d'intégration stratégique et de ressources constituent des fragilités dans la viabilité des deux secteurs, respectivement. L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle* est de poursuivre cette logique d'appropriation nationale et de travailler à dénouer les facteurs de gêne à la viabilité identifiés.

## 4. Leçons apprises

xv. **Leçon apprise #1** : *L'articulation entre l'assistance technique de l'OIT, l'engagement des mandants et la mobilisation des autres partenaires du pays fait avancer les réformes et la consolidation de l'environnement institutionnel, ainsi que le développement de cadres stratégiques et d'outils de gestion dans les domaines prioritaires. L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle* est de poursuivre cette dynamique d'interaction et de la consolider avec des arrangements de gouvernance fonctionnels pour le programme.

xvi. **Leçon apprise #2** : *Le non fonctionnement de la gouvernance institutionnelle du PPTD montre qu'un acte administratif n'y suffit pas pour faire vivre les arrangements de pilotage d'un programme complexe, qui traverse les secteurs et chevauchent les structures. L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle* est de veiller à mettre en place un cadre institutionnel de programme qui fonctionne réellement.

xvii. **Leçon apprise #3** : *La situation dans le domaine de la promotion de l'emploi décent enseigne que la démultiplication des structures d'appui est une tentation permanente, et la construction d'un cadre d'intégration et de mise en cohérence une gageure. L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle* est de contribuer à brider cette dynamique centrifuge, ne serait-ce qu'en aidant à élaborer une nouvelle Politique nationale pour l'emploi qui serait un référentiel stratégique commun aux nombreuses structures pro-emploi, en attendant de pouvoir les rationaliser de nouveau.

## 5. Recommandations

xviii. **Recommandation #1** : Niveau logique - Améliorer l'écriture technique du cadre de résultats du programme, notamment en explicitant la théorie du changement et en déterminant les indicateurs de produit et de résultats, assortis de situations de référence et de cibles précises. Adressée au BIT, en relation avec les mandants, cette recommandation est tirée de la conclusion C#1 et concourt à accroître l'évaluabilité du programme, après en avoir facilité la conduite et le suivi opérationnel. Son coût de mise en œuvre est faible : elle nécessite seulement un travail technique mobilisant des capacités en programmation stratégique.

xix. **Recommandation #2** : Niveau stratégique 1 : Finaliser les outils juridiques et stratégiques clés en instance, notamment : la Nouvelle politique nationale pour l'emploi (PNE) qui est à élaborer ; la Loi d'orientation et le nouveau Code de Protection Sociale qui sont en attente d'adoption/promulgation. Adressée à l'Etat et aux autres mandats appuyés par le BIT, cette recommandation procède des conclusions C#3, 6, 9, 10, 13 et de la leçon apprise LA#3 ; elle vise à améliorer la guidance et l'intégration des actions à l'intérieur de chaque domaine prioritaire ; son coût de mise en œuvre est faible en ce qui concerne la dimension technique d'élaboration ou de finalisation des instruments, et moyen à élevé en considération de la volonté politique et des capacités institutionnelles requises par ailleurs.

xx. **Recommandation #3** : Niveau stratégique 2 : Mettre en œuvre les stratégies, programmes et autres instruments déjà en place : (i) mettre en œuvre le programme HIMO (C4) ; Mettre en œuvre la Stratégie de formalisation du secteur informel (C5) ; mettre en œuvre les conclusions de l'Etude sur le financement de la protection sociale (C7, 8) ; mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités de l'Inspection du Travail et de la Protection Sociale ; appuyer la mise en œuvre du plan de renforcement du dialogue social. Adressée à l'Etat et aux autres mandants appuyés par le BIT, cette recommandation procède des conclusions C#4, 5, 7, 8 et concourt à l'obtention de résultats tangibles en matière de création d'emplois décents et d'extension de protection ; son coût de mise en œuvre est élevé compte tenu des importantes ressources à mobiliser.

xxi. **Recommandation #4** : Niveau opérationnel : Doter le programme d'arrangements institutionnels fonctionnels. Adressée à l'Etat et aux autres mandants appuyés par le BIT, cette recommandation procède des conclusions C#1, C#11, LA#1, LA#2, et vise à donner leadership et visibilité au programme ; son coût de mise en œuvre est faible : elle nécessite de peu de ressources de fonctionnement.

## 1. Description du PPTD et de sa logique d'intervention

1. Le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD) pour le Sénégal, objet de cette évaluation, est le fruit d'une élaboration participative autour des mandants nationaux et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Couvrant la période 2018-2022, il cible deux domaines d'intervention prioritaires : (i) *Promotion de l'emploi décent*, (ii) *Renforcement et extension de la protection sociale*. Huit (08) Résultats stratégiques ("*Réalisations*" dans le lexique programmatique de l'OIT), répartis comme suit entre les deux domaines prioritaires, sont actés dans le document de programme :

**Priorité 1** : Promotion de la création d'emplois décents pour les hommes et les femmes :

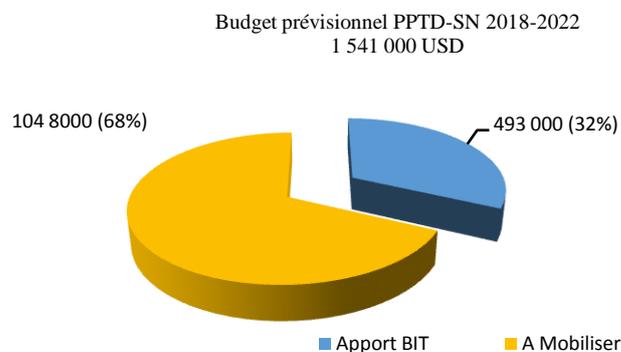
- Réalisation 1. : Des politiques et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes, développées et mises en œuvre.
- Réalisation 2. : Des programmes publics intensifs en emplois décents au profit des jeunes dans les filières porteuses réalisés.
- Réalisation 3. : Les dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines, mis en place
- Réalisation 4. : Des politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel développés et mis en œuvre.
- Réalisation 5. : Le système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre.

**Priorité 2** : Renforcement et extension de la protection sociale

- Réalisation 6. : Le dispositif juridique et institutionnel des systèmes formels de protection sociale renforcé
- Réalisation 7. : La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle
- Réalisation 8. : La Sécurité et Santé au Travail et les conditions générales du travail améliorées dans les secteurs privé, public, informel et agricole.

2. **Ressources** : Le programme était doté d'un budget prévisionnel de 1 541 000 dollar américain, répartis entre 32% d'apport du Bureau International du Travail (BIT) et 68% de ressources à mobiliser. Le document de programme du PPTD ne donne pas la répartition du budget par résultat stratégique.

Graphe 1 : PPTD : Ressources projetées



*Source* : PPTD-SN 2018-2022

3. **Cadre de mise en œuvre** : Sous la tutelle institutionnelle conjointe des Ministères en charge du Travail, de l'Emploi, et de l'Insertion professionnelle, le PPTD devait être mis en œuvre sous la gouvernance d'un Comité de Pilotage (CP) composé des mandants et d'autres institutionnels comme les représentants de la Présidence de la République, de la Primature, des départements de la jeunesse et de la formation professionnelle, du Bureau opérationnel de suivi du PSE, de l'Assemblée Nationale, du Conseil économique, social et environnemental, du Haut Conseil des Collectivités territoriales, notamment. Le CP devait se réunir en session ordinaire semestrielle, adopter le plan de travail annuel du PPTD, coordonner et suivre sa mise en œuvre. Une revue à mi-parcours et une évaluation finale du PPTD, en complément de revues annuelles légères, étaient inscrites dans le cycle, sans préjudice des évaluations et revues de projets spécifiques du portefeuille de l'assistance technique. Le suivi et l'évaluation s'entendent aux standards du BIT, dont l'Unité Administrative et l'Equipe Technique dans le pays accompagnent l'ensemble des processus d'exécution du programme et appuient les parties prenantes.

## 2. But, objectifs, champ et destinataires de la revue

4. Cette évaluation du PPTD du Sénégal, cycle 2018-2022, a pour but de satisfaire aux obligations de redevabilité des parties : les mandants et le Bureau International du Travail, en République du Sénégal, tout en permettant les apprentissages appropriés sur le vécu du programme. Elle détermine dans quelle mesure celui-ci a atteint les objectifs de son cadre de résultats. Elle examine aussi les processus ayant encadré ce niveau d'activité, documente les défis rencontrés, et formule des recommandations utiles dans la perspective d'un nouveau cycle de programme. En termes de portée, l'évaluation couvre *"les activités, produits et résultats mis en œuvre au Sénégal dans le cadre du PPTD depuis 2018 jusqu'à ce jour par l'OIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes) ; examine aussi les actions entreprises par les mandants et qui concourent à l'atteinte des résultats du PPTD"* (TDR).

5. Les objectifs spécifiques de la mission sont comme suit (TDR) :

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement sociopolitique et économique, de l'agenda 2030 l'Agenda du travail décent, agenda 2063 de l'Union Africaine et du PNUAD 2018-2022 ;
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent ;
- Examiner la qualité et la quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes les difficultés liées à la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs ;
- Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus ;
- Analyser la qualité et l'effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme ;
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD ;
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD dans le contexte du nouveau cadre de coopération des nations unies et les

cadres nationaux stratégiques, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

6. Les destinataires/clients de l'évaluation sont les suivants (TDR) :
- Mandants de l'OIT au Sénégal : l'Etat à travers les Ministère chargés du Travail, et de l'Emploi, les Organisations d'employeurs et de travailleurs ;
  - Bureau de pays de l'OIT au Sénégal ;
  - Le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et son Unité régionale de programmation (RPU), aussi bien que le Département de la Programmation et de la Gestion Stratégiques (PROGRAM) et le Bureau de l'évaluation (EVAL) à Genève ;
  - Autres parties prenantes et / ou partenaires de mise en œuvre concernés : toutes parties qui peuvent réagir aux résultats de la revue, et qui contribuer à planifier et mettre en œuvre les conclusions et recommandations visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du nouveau PPTD du Sénégal.

### 3. Méthodologie de la revue et ses limites

7. L'évaluation est articulée sur une *double démarche de collecte de données, d'une part, d'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'enseignements et de recommandations, d'autre part*. La collecte de données a permis de réunir les informations élémentaires (*faits, effets, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non*, notamment) sur la conception et de la conduite du programme. L'analyse a permis de rendre l'information collectée signifiante au regard notamment des critères et questions d'évaluation fournis par les termes de référence, dans le cadre de la doctrine d'évaluation du BIT.

8. *La triangulation est un protocole transversal* qui a accompagné toute l'évaluation, avec notamment la confrontation des sources, des outils et des perspectives, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un type et ne puisse pas, en toute éventualité, être fragilisée par ses limites. Les données secondaires ont été triangulées entre elles, puis avec les données primaires, elles-mêmes triangulées entre elles, et les observations directes, le tout permettant d'arriver à des jugements robustes, équilibrés et fiables.

#### 3.1. Collecte de données

9. Il est donc distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l'évaluation*, et *données primaires issues d'entretiens sur le terrain et donc générées par l'évaluation*. Les *données secondaires* sont donc des informations collectées en amont et indépendamment de l'évaluation, mais qui peuvent la servir valablement. Il s'agit de documents qui portent directement sur le programme ou sur des éléments de contexte susceptibles de l'éclairer (détail fourni en annexe bibliographique). Les *données primaires*, collectées sur le terrain du 18 Juin au 07 Juillet 2023, sont des informations brutes ou des opinions plus ou moins élaborées recueillies auprès des personnes actrices, bénéficiaires ou témoins de tout ou partie de la conception et de la vie du programme (liste des personnes rencontrée consultable en annexe). Compte tenu de l'impossibilité matérielle d'entrer en contact avec toutes les sources primaires, il a été constitué un échantillon représentatif dirigé.

10. **Echantillonnage** : La collecte de données primaires a donc porté sur un *échantillon dirigé* d'interlocuteurs, constitué d'accord parties entre l'évaluateur et les responsables du programme (OIT et Mandants), selon 5 **critères d'inclusion arrêtés par l'évaluateur** et garantissant de toucher tous les groupes de mandants, de bénéficiaires et autres parties prenantes. In fine, les groupes d'acteurs suivants ont été interviewés : (i) Equipes OIT (Dakar, Abidjan) ; (ii) Administrations publiques (mandant gouvernemental) en tant que partenaires et bénéficiaires ; (iii) Employeurs (mandant patronal) en tant que partenaires et bénéficiaires ; (iv) Centrales syndicales (mandants travailleurs) en tant que partenaires et bénéficiaires ; et (v) Partenaires techniques et financiers ; la liste des rencontres est consultable en Annexe. Un guide d'entretien également versé en annexe de ce rapport a servi de fil conducteur aux entretiens, en étant modulé pour s'adapter au profil de chaque répondant.

### 3.2.Approche analytique

11. **L'analyse des informations collectées est guidée par les spécifications techniques fournies dans les termes de référence**, à savoir l'établissement des performances du programme autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE), et d'autres dimensions retenues par les termes de référence de la mission, à l'image des arrangements de gestion. Sous le critère d'efficacité, aux fins d'une bonne lisibilité des résultats, l'analyse débouche sur une échelle de notation graduée à 4 niveaux de performance : *Très Elevée* : 4 ; *Elevée* : 3 ; *Moyenne* : 2 ; *Faible* : 1.

12. La revue des situations vécues tout au long de l'exécution du programme débouche sur des leçons apprises appelées à servir la formulation et la conduite d'un nouveau cycle de programmation. Les recommandations sont ancrées dans les conclusions générées par l'évaluation : en particulier, chaque recommandation contribue à résoudre un problème identifié par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche d'opportunités pouvant être mieux valorisée dans une nouvelle séquence programmatique. **Les recommandations sont claires, concises et raisonnablement limitées en nombre, dans l'esprit de faciliter leur mise en œuvre.** Leurs *destinataires* et *acteurs*, *délais* et *moyens-coûts* de mise en œuvre, sont spécifiés.

13. **Les limites potentielles de la méthodologie** sont celles des évaluations basées, même partiellement, sur des outils qualitatifs, les sources ayant leurs limites respectives. Les sources secondaires, surtout s'agissant des rapports internes d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, sont, en partie, le fait de staffs internes engagés dans la conduite du programme, qui peuvent donc développer des biais involontaires ou volontaires. Les sources primaires, quant à elles, restent un échantillon qualitatif dirigé, donc non aléatoire, avec une représentation de la population de référence qui peut toujours être discutée. En d'autres termes, il est toujours possible d'interroger la mesure dans laquelle une observation empirique ou l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont significatifs de ce qu'il s'est passé dans un projet, a fortiori sur l'ensemble d'un programme. La **stratégie de mitigation de ces défis** tient dans la rigueur des approches, notamment une triangulation systématique des données et des sources : confrontation à l'intérieur d'une même source et entre plusieurs sources.

## 4. Résultats de la revue

### 4.1. Evaluabilité

14. *Le PPTD est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ? Les résultats observés étaient-elles compatibles avec les priorités et les réalisations escomptées ? Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ? Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis et mesurables ? (TDR).* Le cadre logique du programme est construit sur le triptyque : "Priorité", "Réalisation" et "Produit", qui renvoie à trois niveaux d'attente. Ce cadre de programmation est globalement techniquement cohérent et robuste, dans la mesure où les produits (29) servent les Réalisations (8) qui contribuent à leur tour aux Priorités (2). Même sans théorie du changement explicite, la chaîne d'influence est lisible : une logique de génération de résultats traçables est bien en place. Quelques limites sont toutefois observées qui méritent d'être portées à la connaissance des parties pour être adressées dans un nouveau cycle de PPTD.

15. *Les Réalisations* étant, de fait, des résultats attendus pour l'ensemble du pays, les stratégies déroulées par le programme ont aussi vocation à être celles du pays à travers ses mandats. Cette règle est respectée pour 7 des 8 Réalisations retenues, et absente sur une, en l'occurrence la première qui déroule non pas la stratégie d'ensemble du pays vers ce résultat, mais parle uniquement de l'assistance technique du BIT. En effet, sous la Réalisation 1 : "*Des politiques et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes développées et mises en œuvre*", la stratégie est ainsi libellée : "*Pour atteindre ce résultat, la stratégie d'appui du BIT consistera essentiellement à appuyer les initiatives nationales de promotion de l'emploi des jeunes, le renforcement de la dimension emploi dans les politiques publiques et budgets, la viabilisation financière des structures d'appui à la création d'emploi pour les jeunes, la territorialisation des politiques publiques de l'emploi, la mise en place d'un système national intégré de statistiques du travail...*". Par ailleurs, en ce qui concerne les Réalisations, la 7<sup>ème</sup>, ainsi libellée : "*La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle*", ressort peu réaliste, en tout état de cause difficilement atteignable sur un cycle de programmation de cinq ans. N'aurait-il pas fallu fixer un objectif quantitatif intermédiaire en termes d'une quotité partielle de couverture du secteur informel par les mécanismes de protection sociale ?

16. Enfin, les indicateurs sont exclusivement liés aux Résultats, laissant les produits sans référentiels de mesure de performance. Les indicateurs de résultat disponibles souffrent également de manquer de situations de référence et de cibles. A titre illustratif et pour rester avec la Réalisation n°7, les indicateurs retenus sont : (i) "*Nombre de textes législatifs et réglementaires pour la protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel adoptés.*", et (ii) "*Nombre de régimes de sécurité sociale en faveur de l'économie informelle mis en œuvre*". Il n'est pas déterminé le nombre de textes et de régimes au lancement du programme et l'effectif à atteindre en fin de cycle, ce qui rend difficile une appréciation objective des acquis du programme à cet égard.

17. *Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ? (TDR).* Sur le plan technique, un cadre conceptuel de suivi de l'exécution du programme est développé et inclus dans le document de programme : des produits sont identifiés pour contribuer à des résultats

qui s'inscrivent eux-mêmes dans l'un ou l'autre pilier stratégique. Si les résultats sont assortis d'indicateurs de mesure, avec toutefois les limites relevées supra, les produits eux ne le sont pas, ce qui est un handicap ne facilitant pas la détermination précise des performances atteintes à ce niveau, qui est pourtant celui de l'efficacité réelle du programme. Celui-ci est comptable de ses produits, et devrait se donner les moyens techniques de les mesurer avec précision à travers une batterie d'indicateurs smart, ayant des références et des cibles déterminées.

18. Sur le plan institutionnel, le programme avait prévu un cadre de suivi-évaluation ancré dans les organes de gouvernance du PPTD, notamment un Comité de Pilotage composé des mandants tripartites et de représentants d'autres institutions concernées par les priorités du programme. Cet organe, pourtant bien institué par arrêté du Ministre chargé du Travail, n'a toutefois jamais été fonctionnel : tous les acteurs rencontrés, parmi les mandants comme au sein du BIT, font connaître qu'il n'y pas eu de réunions de coordination, avec comme conséquence l'absence de guidance et de communication sur un programme qui est resté peu connu dans l'environnement, même si les acteurs de l'emploi et de la protection sociale se sont régulièrement investis dans ces deux dimensions qui sont aussi les piliers du PPTD. Il n'y a pas, non plus, de budget déterminé alloué au suivi-évaluation.

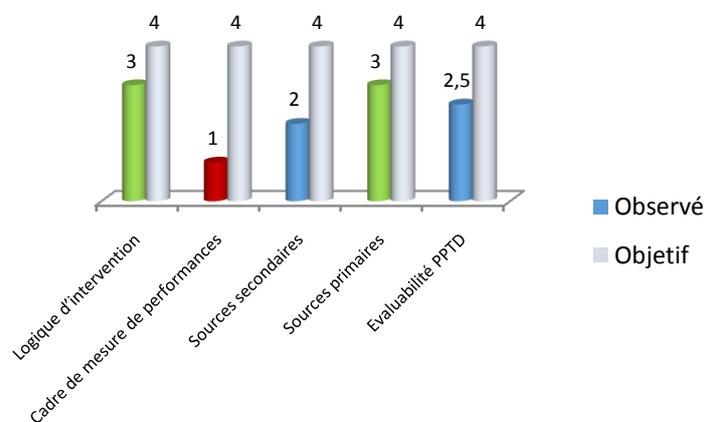
Tableau 1 : Performances sur les facteurs d'évaluabilité

		Evaluabilité du PPTD				
N°	Facteurs clés	Observations faites par l'évaluation	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Logique d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne car les activités permettent de réaliser les produits ; les produits de contribuer aux Résultats (Réalizations), qui sont eux-mêmes parfaitement inscrits dans l'un ou l'autre axe prioritaire : (+)</li> <li>Absence toutefois d'une théorie du changement explicite (qui est seulement implicite dans la logique d'intervention) : (-)</li> </ul>			3	
2.	Cadre de mesure de performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre de résultats articulée sur : 2 Priorités ; 8 Résultats-Réalisation ; Produits : (+)</li> <li>Absence d'indicateurs de mesure de performance pour les Produits et Priorités, ces moyens de suivi n'existant que pour le niveau Résultats : (-)</li> <li>Absence de situations de références et de cibles pour les indicateurs de résultats (-)</li> </ul>	1			
3.	Sources secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation abondante sur le PPTD et son environnement de mise en œuvre : (+)</li> <li>Cette documentation ne permet pas toujours de renseigner avec précision les indicateurs du programme, à fortiori lorsqu'ils sont désagrégés par sexe (-)</li> </ul>		2		
4.	Sources primaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connues et globalement accessible</li> </ul>	1		3	
5.	Evaluabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse (par pondération arithmétique indicative)</li> </ul>		2,5		

**Source :** PPTD-SN, 2018-2022.

**Nota :** F pour "Faible" ; M pour "Moyen" ; E pour "Elevé" ; T-E pour "Très Elevé"

Graphe 2 : Illustration du niveau d'évaluabilité du programme



**Source :** PPTD-SN, 2018-2022.

## 4.2.Pertinence-Cohérence

19. ***Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? Dans quelle mesure le PPTD répond-il aux besoins de la population ciblée ? (TDR).*** Le Plan Sénégal Emergent (PSE, horizon 2035) est le référentiel national de développement. Il est articulé sur trois Axes stratégiques, que ses Plans d'Actions Prioritaires (PAP) successifs mettent en œuvre à travers trois lignes d'actions : (i) *Transformation structurelle de l'économie et Croissance* ; (ii) *Capital humain, Protection sociale et Développement durable* ; (iii) *Gouvernance, paix et sécurité*. Le PPTD est aligné sur ce référentiel national, en ayant sa Priorité 1, *Promotion de l'emploi décent*, ancrée dans l'Axe 1 du PSE, et sa Priorité 2, *Renforcement et extension de la protection sociale*, ancrée dans l'Axe 2 du PSE. Sans être explicitées à travers une 3<sup>ème</sup> Priorité, les actions en faveur du dialogue social relevées dans le programme, s'inscrivent, elles, dans l'Axe 3 du PSE. Si le PPTD est élaboré et lancé sous le PAP 2014-2018 du PSE et exécuté en grande partie sous le PAP 2019-2023, il préserve cependant son alignement d'ensemble sur le PSE car ces deux cadres d'opérationnalisation conservent la matrice stratégique du PSE, malgré une redistribution du niveau d'investissement entre les trois axes (voir tableau de synthèse ci-dessous).

Tableau 2 : Ancrage du PPTD dans les PAP<sub>(1-2)</sub> du PSE

PPTD 2018-2022	PSE : PAP 2014-2018	PSE : PAP 2019-2023
Priorité 1 : Promotion de l'emploi décent	Axe 1 : Transformation structurelle de l'économie et Croissance (66,5%)	Axe 1 : Transformation structurelle de l'économie et Croissance Poids relatif dans la PAP : 60%
Priorité 2 : Renforcement-extension protection sociale	Axe 2 : Capital humain, Protection sociale et Développement durable Poids relatif dans le PSE : 26%	Axe 2 : Capital humain, Protection sociale et Développement durable Poids relatif dans le PAP : 29%

*Sources : PPTD-SN, 2018-2022 ; PSE-PAP, 2014-2018 ; PSE-PAP, 2019-2023.*

20. Les deux axes prioritaires du PPTD correspondent à des demandes réelles observables sur le terrain du développement. En ce qui concerne l'emploi, il constitue un défi majeur pour le pays, avec plus de 100 000 jeunes arrivant annuellement sur le marché du travail. Il est même prévu que ce nombre atteigne 300 000 à l'horizon 2030. (Source : PSE/PAP 2019-2023). L'extension de la protection est aussi une urgence compte tenu du poids prépondérant du secteur non formel (41,3% du PIB et 85,1% de l'emploi, en 2016)<sup>1</sup> où cette dimension du travail décent constitue un défi notable. De surcroît, même dans le secteur formel, il est observé des comportements d'évitement de couverture sociale (Sources : Interviews des structures d'extension de protection sociale, Dakar, Juin-Juillet 2023).

21. ***Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) et les Objectifs de développement Durable (ODD) ? (TDR).*** Le PPTD est ancré dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD), à travers ses deux cycles développés dans la période du PPTD, par l'Equipe Pays des Nations Unies au Sénégal, en coopération avec la partie nationale. L'Effet 1/PNUAD/Cycle 2014-2018 sur la *croissance inclusive, l'emploi décent et les revenus*, et l'Effet 1/PNUAD/Cycle 2019-2023 sur les *systèmes de production, l'entreprenariat, l'innovation et l'emploi*, offrent, dans la continuité, un bon ancrage à la Priorité 1 du PPTD visant la promotion de l'emploi décent. La Priorité 2 du PPTD sur le renforcement et l'extension de la protection sociale, s'enracine, elle, dans l'Effet 5 du cycle 2014-2018 du PNUAD consacré au système de protection sociale, et dans

<sup>1</sup> Source : Plan Sénégal Emergent, Plan d'Actions Prioritaires, 2019-2023.

l'Effet 2 du cycle 2019-2023 qui porte sur les systèmes de protection sociale et les services sociaux de base. Enfin, s'agissant des Objectifs de Développement Durables (ODD), si le cadre de résultats du programme invoque exclusivement les ODD 8 et 1 comme soubassements de ses Priorité 1 et 2, respectivement, une analyse d'ancrage fouillée montre que le PPTD balaie, en réalité, une fourchette beaucoup plus large d'ODD (voir colonne 4 du tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Ancrage du PPTD dans le PNUAD<sub>(2014-2018)</sub> ; 2019-2023) et les ODD

PPTD-SN, 2018-2022	PNUAD-SN, 2014-2018	PNUAD-SN, 2019-2023	ODD
Priorité 1 : Promotion de l'emploi décent	Effet 1 : Croissance inclusive, emplois décents et revenus	Effet 1. Systèmes de production, entrepreneuriat, innovation, emploi	ODD 1: Pas de pauvreté ODD 2: Faim Zéro ODD 3: Bonne sante et bien-être ODD 4: Éducation de qualité ODD 5: Égalité entre les sexes ODD 6: Eau et assainissement ODD 8: Travail décent et croissance économique ODD 10: Inégalités réduites ODD16: Paix, justice et institutions efficaces ODD 17: Partenariats pour la réalisation des objectifs mondiaux
Priorité 2 : Renforcement-extension protection sociale	Effet 5 : Système de protection sociale adéquat	Effet 2 Systèmes de protection sociale et des services sociaux de base	ODD 1 : Pas de pauvreté ODD 3: Bonne sante et bien-être ODD 5: Égalité entre les sexes ODD 8: Travail décent et croissance économique ODD 10: Inégalités réduites ODD 16: Paix, justice et institutions efficaces ODD 17: Partenariats pour la réalisation des objectifs mondiaux

*Sources* : PPTD-SN, 2018-2022 ; PNUAD, 2014-2018 ; PNUAD, 2019-2023; ODD-2030.

22. En définitive, le programme est aligné sur les référentiels stratégiques contemporains de sa formulation et de sa mise en œuvre. La mobilisation des mandants et des acteurs nationaux en général, ainsi que les consultations avec les autres partenaires au développement, au sein et au-delà du Système des Nations Unis, ont permis au PPTD d'avoir un bon ancrage dans le Plan Sénégal Emergent à travers le Plan d'Actions Prioritaires 2014-2018 en vigueur au début du programme, et le Plan d'Actions Prioritaires 2019-2023 en place pendant l'essentiel de la mise en œuvre du PPTD ; et un ancrage total dans les deux cycles du PNUAD couvrant la période 2014-2023. Le programme est aussi un bon cadre de contribution à la réalisation des Objectifs de Développement Durable.

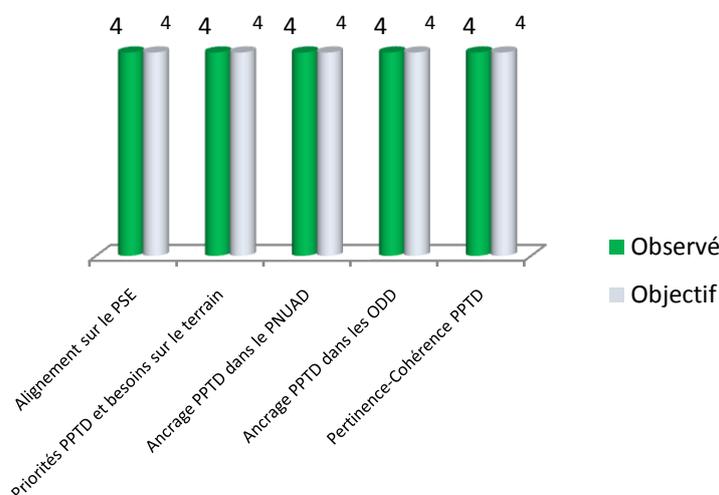
Tableau 4 : Performances sur les facteurs de pertinence

N°	Facteurs clés	Observations faites par l'évaluation	Evaluabilité du PPTD			
			Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Alignement sur le PSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorité 1 du PPTD alignée sur l'Axe 1 du PSE (PAP 1 et 2)</li> <li>Priorité 2 du PPTD alignée sur l'Axe 2 du PSE (PAP 1 et 2)</li> </ul>				4
2	Résonnance des priorités du PPTD sur les besoins sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emploi décent est un défi important pour un pays qui enregistre chaque année entre 100 000 et 300 000 nouveaux actifs (PSE/PAP 2019-2023)</li> <li>Protection sociale est aussi un défi majeur avec notamment la prépondérance du secteur non formel dont elle absente dans une grande mesure</li> <li>Pratiques d'évitement de protection sociale également observées dans le formel</li> </ul>				4
3	Ancrage dans le PNUAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorité 1 du PPTD ancrée dans les Effets 1 du PNUAD<sub>(2014-2018 ; 2019-2023)</sub></li> <li>Priorité 1 du PPTD ancrée dans l'Effet 5 du PNUAD<sub>(2014-2018)</sub> et l'Effet 2 du PNUAD<sub>(2019-2023)</sub></li> </ul>				4
4	Ancrage dans les ODD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorité 1 du PPTD contribue aux ODD<sub>(1,2,3,4,5,6,7,8,10,16,17)</sub></li> <li>Priorité 2 du PPTD contribue aux ODD<sub>(1,3,5,8,10,16,17)</sub></li> </ul>				4
5	Pertinence-Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse (par pondération arithmétique indicative)</li> </ul>				4

*Sources* : PPTD-SN, 2018-2022 ; PNUAD, 2014-2018 ; PNUAD, 2019-2023; ODD-2030; PSE-PAP, 2014-2018 ; PSE-PAP, 2019-2023.

*Nota* : F pour "Faible" ; M pour "Moyen" ; E pour "Elevé" ; T-E pour "Très Elevé"

Graphe 3 : Illustration du niveau de pertinence du programme



*Sources* : PPTD-SN, 2018-2022 ; PNUAD, 2014-2018 ; PNUAD, 2019-2023 ; ODD-203 ; PSE-PAP, 2014-2018 ; PSE-PAP, 2019-2023.

### 4.3.Efficacité

23. *Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ? Quels sont les produits qui ont été livrés et leur qualité ? Lesquels n'ont pas été livrés ? (TDR).* Le cadre logique du programme est constitué de 8 Résultats spécifiques : 5 pour l'Emploi décent, 3 pour le Renforcement et l'extension de la Protection sociale, le tout couvert par 34 Produits devant être livrés pour y contribuer (22 pour l'Emploi décent, 12 pour la Protection sociale). Les indicateurs de performance retenus sont au nombre de 18 et exclusivement de niveau *Résultat* : 12 pour l'Emploi décent et 06 pour la Protection sociale.

#### 4.3.1. Emploi décent : niveau Produits

24. Sous l'Axe 1, " *Promotion de la création d'emplois décent pour les hommes et les femmes* ", 5 Résultats sont retenus : (i) *Des politiques, et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, les hommes et les femmes développés et mises en œuvre* ; (ii) *Des programmes publics intensifs en emploi décent au profit des jeunes dans les filières porteuses réalisés* ; (iii) *Les dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines, mis en place* ; (iv) *Des politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel développés et mis en œuvre* ; et (v) *Le système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre.*

25. Au titre du **Résultat 1.1.**, " *Des politiques, et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, les hommes et les femmes développés et mises en œuvre.* ", le Sénégal n'a pas élaboré une nouvelle politique nationale d'emploi. Des documents plus ciblés ont été formulés dans la période, comme les stratégies de développement du secteur privé, et de formalisation du secteur informel. Si l'emploi est une dimension présente dans le PSE, il reste un critère moyennement influent dans la sélection des projets éligibles au PAP II, 2021-2023, à 10%, le critère le plus fort étant situé à 15% et le plus faible à 5%. La territorialisation de la promotion de l'emploi décent se fait à travers les différents programmes, agences et fonds qui ont généralement une couverture nationale avec des antennes locales. Les capacités des acteurs

sont régulièrement renforcées en matière de promotion d'emplois décents, dynamique à laquelle le BIT contribue notablement à travers des sessions de formation au Sénégal, dans la sous-région et au niveau de son Centre de formation à Turin. Le tableau de performance ci-dessous donne les réalisations par produit sous le Résultat 1 de la Priorité 1.

Tableau 5: Progrès sur les produits du Résultat 1, Priorité 1

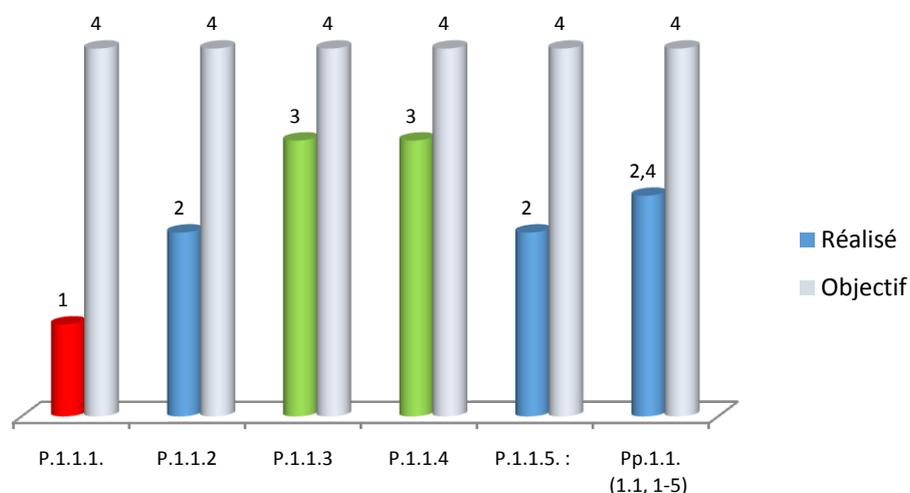
Résultat 1.1.						
"Des politiques, programmes et stratégies sont adoptés et mis en œuvre pour la promotion de l'emploi décent."						
Programmation		Exécution		Rating		
N°	Produits	Réalisations	F	M	E	T-E
1.	Le document de politique de l'emploi est révisé, adopté et vulgarisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de politique nationale de l'emploi non élaboré</li> <li>Stratégie Nationale de développement du Secteur Privé 2022-2035 développé : contribue à l'emploi</li> <li>Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI, 2022-2026) élaborée et adoptée : contribue aussi au développement de l'emploi</li> </ul>	1			
2.	Un dispositif de communication pour l'exploitation optimale du potentiel d'emplois des projets du PSE est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif de communication sur le PSE vers l'emploi non observé</li> <li>PAP 2019-2023 : l'Emploi reste un critère qui contribue moyennement à la sélection des projets éligibles, à 10%, le critère le plus fort étant situé à 15% et le plus faible à 5%</li> <li>Par ailleurs le profil de croissance de l'économie sénégalaise est modérément orienté vers la création d'emplois : l'agriculture qui pourvoie l'essentiel de l'emploi est informel et pèse moins dans la croissance ;</li> <li>Secteur tertiaire est le plus grand contributeur à la croissance, mais le commerce qui le domine est peu intensif en main d'œuvre (Observations PAP II, 2019-2023)</li> </ul>		2		
3.	Des programmes de promotion des emplois territoriaux sont promus aux niveaux déconcentré et décentralisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agences, Mécanismes, Programmes de promotion de l'emploi déclinés au niveau national, déconcentré, avec toutefois des niveaux de capacités différents de l'échelle nationale à l'échelon local : ANPEJ, DER, PRODAC, XEYOU NDAW, notamment ont des déclinaisons locales</li> <li>Programme national HIMO développé, assorti de renforcement des capacités des acteurs du ,niveau central et déconcentré/décentralisation</li> <li>Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat (BIT-LUXDEV-SENEGAL)</li> </ul>			3	
4.	Les capacités des mandants à promouvoir la création d'emplois décents massifs sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures étatiques de promotions de l'emploi bénéficient de sessions de développement de capacités, y compris de sessions organisées par le BIT in situ ou au niveau du Centre de Turin</li> <li>Autres mandants : les organisations d'employeurs et de travailleurs reportent participer à des sessions de renforcement de capacités dans le domaine, mais de façon plus limitée que les mandants étatiques ;</li> </ul>			3	
5.	Les capacités d'intervention et la viabilité financière des structures de promotion de l'emploi des jeunes sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démultiplication des structures de promotion de l'emploi et fragmentation des moyens financiers</li> <li>Il ressort des entretiens avec les structures que le financement des programmes reste un défi important, malgré l'engagement de l'Etat et de ses partenaires au développement.</li> <li>Près de 1000 milliards de FCFA répartis entre 9 structures de promotion de l'emploi entre 2010 et 2023 (Source : Document de programme <i>Xëyu ndaw ñi</i>)</li> </ul>		2		
6.	Synthèse Produits (1-5)			2,4		

*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nota* : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

26. Le fait saillant au niveau de ce Résultat est l'absence persistante d'une nouvelle politique nationale pour l'emploi. Dans un contexte où les structures de promotion de l'emploi se sont significativement multipliées (DER/FJ, FONGIP, ANIDA, FONDIS, ANPEJ, ADEPME, PRODAC, *Xeyu Ndaw*, notamment), cette lacune ne permet pas de disposer d'un cadre cohérent, synonyme d'intégration et d'optimisation des stratégies. Sur la décennie 2010-2020 près de 50 milliards de francs CFA ont été mis à la disposition de ces structures chaque année. Plus récemment, le nouveau Programme d'Urgence pour l'Emploi et l'Insertion socioéconomique des Jeunes, "*Xëyu ndaw ñi*", est, pour sa part, doté d'un financement de 450 milliards de Francs CFA pour 2021-2023, soit une allocation annuelle de 150 milliards. Au total, l'effort budgétaire national ressort donc significatif, rendant d'autant plus nécessaire le renouvellement du cadre stratégique unificateur qu'a vocation à être la Politique nationale de l'emploi. L'élaboration, ou le renouvellement, de cet outil était régulièrement programmé et budgétisé, mais ajourné pour causes extérieures comme le calendrier électoral ou encore la pandémie COVID-19 (*Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023*). Un problème de ressources humaines de pilotage et de coordination du secteur de l'emploi est également mentionné (*Entretiens à Dakar, Juin-Juillet, 2023*), les dynamiques de renforcement de capacités étant parfois contrariées par l'instabilité du cadre institutionnel et le turnover des effectifs de niveau stratégique.

Graphique 5 : Performance du programme sous les produits du Résultat 1 de la Priorité 1



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Nomenclature des Produits du Résultat 1 de la Priorité 1 :

- P.1.1.1.1 : Le document de politique de l'emploi est révisé, adopté et vulgarisé
- P.1.1.1.2 : Un dispositif de communication pour l'exploitation optimale du potentiel d'emplois des projets du PSE est mis en place
- P.1.1.1.3 : Des programmes de promotion des emplois territoriaux sont promus aux niveaux déconcentré et décentralisé
- P.1.1.1.4 : Les capacités des mandants à promouvoir la création d'emplois décents massifs sont renforcées
- P.1.1.1.5 : Les capacités d'intervention et la viabilité financière des structures de promotion de l'emploi des jeunes sont renforcées
- Pp.1.1. (1.1, 1-5) : Consolidation

27. Au titre du **Résultat 1.2.**, "Des programmes publics intensifs en emploi décent au profit des jeunes dans les filières porteuses, réalisés", le Programme de Haute intensité de main d'œuvre (HIMO) est bien élaboré et sa mise en œuvre seulement initialisée à travers des sessions de dissémination de son contenu et de renforcement des capacités des acteurs. Les collectivités territoriales ne l'intègrent donc pas encore dans leurs programmes d'investissement, et un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts n'est pas davantage mis à la disposition de ces entités. De fait, l'expertise dédiée *HIMO* n'a été délocalisée dans le Bureau de l'OIT à Dakar que dernièrement, sur la fin du cycle du PPTD. La livraison des produits du résultat, faible dans l'ensemble, est détaillée dans le tableau ci-dessous et illustrée dans le graphique qui suit.

Tableau 6: Progrès sur les produits du Résultat 2, Priorité 1

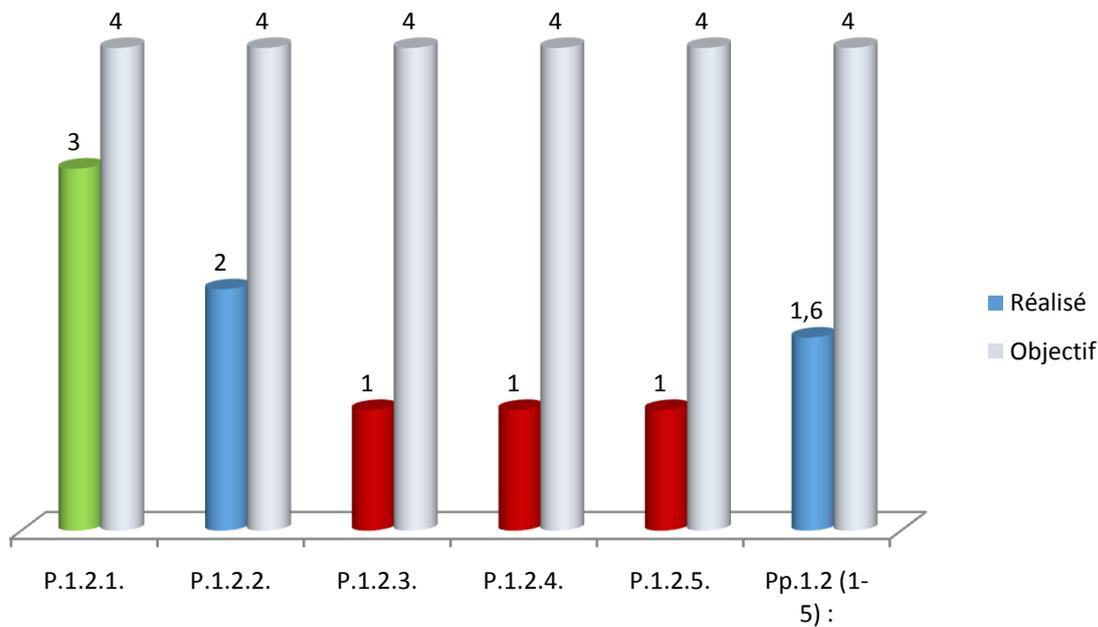
Résultat 1.2.						
"Des programmes publics intensifs en emploi décent au profit des jeunes dans les filières porteuses réalisés "						
Programmation		Exécution				
N°	Produits	Réalizations	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Un guide pour l'application des méthodes HIMO adossé au travail décent est élaboré de façon tripartite et disséminé	Programme HIMO nouvellement développé pour créer 50,000 emplois au total Textes modifiés et rendus sensibles à l'approche HIMO Reste le défi de mettre en œuvre les nouveaux textes dans les processus de passation de marché.			3	
2.	Les capacités des élus locaux intégrant la dimension HIMO dans les programmes d'investissement sont renforcées	Formations en cours pour capaciter les élus locaux (investissements locaux)		2		
3.	Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités locales et mis en	Cet outil n'est pas en place	1			

	œuvre				
4.	Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités territoriales et mis en œuvre	Cet outil n'est pas en place	1		
5.	Les projets d'investissement des collectivités territoriales intègrent la dimension HIMO	Formations en cours pour capaciter les élus locaux (investissements locaux) Programme HIMO est encore nouveau pour influencer les investissements locaux	1		
6.	Synthèse Produits (1-5)		1,6		

Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Graphique 6 : Performance du programme sous les produits du Résultat 2 de la Priorité 1



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Nomenclature des Produits du Résultat 2 de la Priorité 1 :

- P.1.2.1. Un guide pour l'application des méthodes HIMO adossé au travail décent est élaboré de façon tripartite et disséminé
- P.1.2.2. Les capacités des élus locaux intégrant la dimension HIMO dans les programmes d'investissement sont renforcées
- P.1.2.3. Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités locales et mis en œuvre
- P.1.2.4. Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités territoriales et mis en œuvre
- P.1.2.5. Les projets d'investissement des collectivités territoriales intègrent la dimension HIMO
- Pp.1.2 (1-5) : Consolidation

28. Au titre du **Résultat 1.3.**, "Les dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines, mis en place", l'étude sur les compétences non couvertes du marché du travail qui devait guider les stratégies d'insertion n'est pas disponible sous ce format. S'il n'y pas davantage de stratégie formelle unifiée dédiée à l'insertion des ruraux et des périurbains, les programmes et dispositifs de promotion de l'emploi en cours de mise en œuvre sont territorialisés et couvrent ces cibles avec diverses antennes déployées sur le territoire national : ANPEJ, DER, PRODAC, etc. Les approches d'insertion prennent aussi la problématique par le bout de la formation professionnelle, avec notamment l'internalisation des compétences d'entrepreneuriat dans les curricula de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (EFPT) : 12 programmes de formation en Approche par les Compétences (APC) validés ; 60 documents-métiers validés ; 173 formateurs (dont 51 femmes) formés à ces programmes ; 3 (dont 1 femmes) Maitres formateurs GERME formés ; 65 jeux d'entreprise disponibles. Sur le plan réglementaire, l'Arrêté ministériel 017420/avril 2021 consacre cette démarche, et la

Circulaire du 17 novembre 2022 adressée aux Gouverneurs de région en direction des Inspections d'Académie va encore dans le même sens. L'absence de stratégie globale d'insertion fait corps avec la non actualisation de la Politique nationale pour l'emploi évoquée sous le résultat précédent, et illustre aussi les défis de capacités stratégiques dans le secteur de l'emploi.

Tableau 7: Progrès sur les produits du Résultat 3, Priorité 1

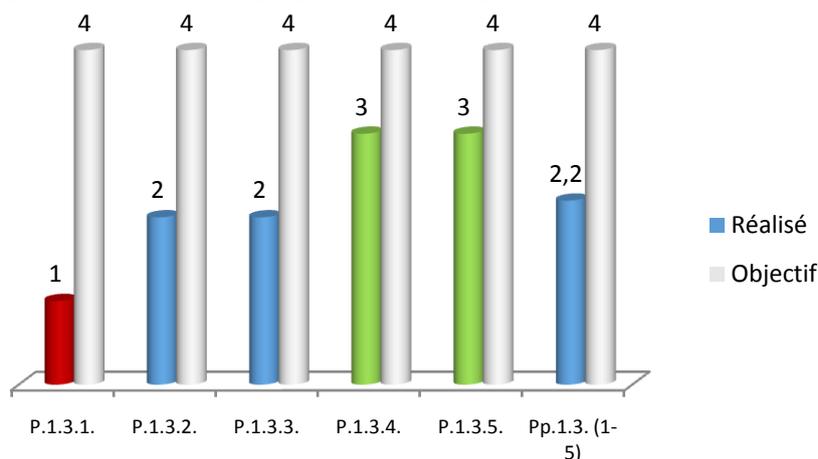
Résultat 1.3.						
"Les dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines, mis en place "						
Programmation		Exécution				
N°	Produits	Réalizations	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Une étude sur les besoins non couverts en compétences sur le marché du travail est réalisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude non réalisée</li> <li>Profil emploi décent du pays non actualisé</li> </ul>	1			
2.	Une stratégie nationale d'insertion des jeunes ruraux sensible au genre est élaborée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'une stratégie nationale dédiée à l'insertion des jeunes ruraux : d'ailleurs l'agriculture qui est le principal pourvoyeur d'emploi rural perd des emplois au profit du tertiaire massivement présent en milieu urbain</li> <li>Programme national des domaines agricoles communautaires couvre le milieu rural, sans être une stratégie nationale spécifiquement dédiée au jeunes ruraux</li> <li>D'autres instruments nationaux de promotion de l'emploi touchent aussi le milieu rural (ANPEJ, DER, Programme d'urgence pour l'Insertion Socio économique et l'Emploi des jeunes et des femmes, etc.)</li> </ul>		2		
3.	Une stratégie nationale d'insertion des jeunes hommes et femmes en milieu urbain et péri urbain est élaborée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'une stratégie nationale dédiée à l'insertion des jeunes ruraux : d'ailleurs l'agriculture qui est le principal pourvoyeur d'emploi rural perd des emplois au profit du tertiaire massivement présent en milieu urbain</li> <li>Instruments nationaux de type ANPEJ, DER et Programme d'urgence pour l'Insertion Socio économique et l'Emploi des jeunes et des femmes, couvrent le milieu urbain et périurbain, en autres : le dernier programme cité est très présent en banlieue</li> </ul>		2		
4.	Des programmes d'assistance directe aux jeunes entrepreneurs et entrepreneures sont conçus et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'instruments d'assistance aux jeunes, nés avant le cycle mais opérant dans le cycle, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) : depuis 2014 ; née de la fusion de FNPI, ANEJ, ANAMA, AJEB)</li> <li>Délégation générale à l'Entrepreneuriat Rapide (DER), créée en 2017 et opérationnelle à partir de mars 2018</li> <li>Xeyu Ndaw</li> <li>PRODAC (2014)</li> </ul> </li> <li>Les acteurs font toutefois observer que l'absence de coordination entre ces mécanismes ne favorise pas leur efficacité (entretiens, Juin-Juillet 2023)</li> </ul>			3	
5.	La formation GERME est démultipliée au profit des jeunes vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamique d'internationalisation de l'entrepreneuriat dans les curricula de la FPT en cours<sup>2</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>12 programmes de formation APC validés</li> <li>60 documents-métiers validés</li> <li>173 (dont 51 formés à ces programmes)</li> <li>3 (dont 1 femmes) Maîtres formateurs GERME formés</li> <li>65 jeux d'entreprise disponibles</li> <li>Arrêté ministériel 017420/avril 2021 pris consacrant l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat</li> <li>Circulaire du 17 novembre 2022 adressée aux Gouverneurs de région en direction des Inspections d'Académie dans le sens</li> </ul> </li> </ul>			3	
6.	Synthèse Produits (1-5)			2,2		

Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

<sup>2</sup> Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat (ILO TC/SEN 20/01/LUX), Rapport final, Septembre 2022.

Graphique 7 : Performance du programme sous les produits du Résultat 3 de la Priorité 1



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Nomenclature des Produits du Résultat 3 de la Priorité 1 :

P.1.3.1. : Une étude sur les besoins non couverts en compétences sur le marché du travail est réalisée

P.1.3.2. : Une stratégie nationale d'insertion des jeunes ruraux sensible au genre est élaborée

P.1.3.3. : Une stratégie nationale d'insertion des jeunes hommes et femmes en milieux urbain et péri urbain est élaborée

P.1.3.4. : Des programmes d'assistance directe aux jeunes entrepreneurs et entrepreneures sont conçus et mis en œuvre

P.1.3.5. : La formation GERME est démultipliée au profit des jeunes vulnérables

Pp.1.3. (1-5) :

29. Au titre du **Résultat 1.4.**, " *Des politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel développés et mis en œuvre* ", le pays a fait des progrès sur le cadre légal et les outils stratégiques en faveur de la transformation de l'économie informelle. Le cadre juridique comprend notamment la loi d'orientation 2020-02 du 7 janvier 2020 qui vise l'Entrepreneur individuel autant que les PME et contribue à encadrer la formalisation. Le Régime Simplifié pour les Petits Contribuables (RSPC) concourt également à attirer les plus petits opérateurs économiques dans le formel. A côté de ces dispositifs juridiques, l'environnement institutionnel se consolide aussi, avec des capacités propices à un bon accompagnement de la formalisation. Existente dans ce cadre, notamment : un ministère chargé de la transformation avec explicitation de cette charge dans sa dénomination ; une Direction nationale dédiée ; un Fonds de garantie également spécialisé dans le secteur (FOGASI) ; un Guichet unique à la formalisation.

30. Sur le plan stratégique et technique, le pays s'est doté d'une Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI, 2022-2026) et de son Plan d'Actions Opérationnel. Le BIT accompagne cette dynamique en aidant à développer et à mettre à la disposition des acteurs (ADEPME, CCIAD, UNACOIS, CGA, ANPEJ, CDES, par exemple) un module dénommé " *Formalisez votre entreprise* ". Le défi est à présent de faire résonner sur le terrain de la mise en œuvre ces différents instruments juridiques, stratégiques et techniques, en commençant par la mise en place d'une capacité d'information sur le secteur informel qui n'est toujours pas encore reflété dans les analyses des enquêtes trimestrielles de l'ANSD (produit 1).

Tableau 8 : Progrès sur les produits du Résultat 4, Priorité 1

Résultat 1.4.						
"Des politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel développés et mis en œuvre."						
Programmation		Exécution				
N°	Produits	Réalizations	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données sur l'informel restent un défi dans les statistiques nationales</li> <li>BIT travaille avec l'ANSD pour la prise en charge de l'économie informelle dans les publications de l'Agence : formations aux outils d'inclusion du secteur formel, administrées à des techniciens de l'Agence</li> </ul>	1			
2.	Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI, 2022-2026) élaborée et adoptée</li> <li>Plan d'Actions Opérationnel de Transformation du Secteur Informel élaboré et adopté</li> </ul>				4
3.	Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives légales et réglementaires                             <ul style="list-style-type: none"> <li>La loi d'orientation 2020-02 du 7 janvier 2020 relative aux les PME (Entrepreneur, Très Petite Entreprise, Petite Entreprise et Moyenne Entreprise) offre un cadre légal pour encadrer la formalisation</li> <li>Régime Simplifié pour les Petits Contribuables (RSPC)</li> </ul> </li> <li>Initiatives institutionnelles en place avec :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Institution d'un département ministériel chargé de transformation du secteur informel (cette dimension étant rendue explicite dans la dénomination même du Ministère) : le décret n° 2020-2223 indique, entre autres attribution, que le ministère "promeut, en relation avec les ministres impliqués et en concertation avec les organisations professionnelles d'artisans et d'acteurs, l'encadrement et l'organisation des différentes filières, veille au recensement, à l'encadrement et à la transformation des entreprises informelles."</li> <li>Direction de l'Encadrement et de la Transformation des Entreprises Informelles, mise en place</li> <li>Fonds de Garantie du Secteur Informel (FOGASI)</li> <li>Guichet Unique de Formalisation des Entreprises (GUFE)</li> <li>Module "Formalisez votre entreprise" (FVE) développé et mis en place dans des structures d'appui aux PME : ADEPME, CCIAD, UNACOIS, CGA, ANPEJ, CDES: 20 formateurs, dont 6 femmes, formés sur le module FVE au Sénégal ((Projet RAF/21/02/ITA)</li> </ul> </li> </ul>				4
4.	Synthèse Produits (1-3)					3

**Sources :** Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

**Nota :** Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

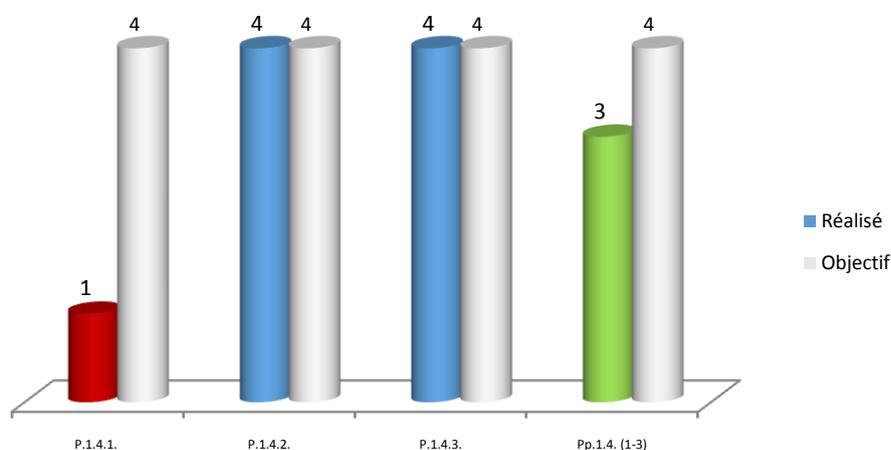
P.1.4.1. : Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels.

P.1.4.2. : Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel.

P.1.4.3. : Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises

Pp.1.4. (1-3) : Consolidation

Graphique 8 : Performance du programme sous les produits du Résultat 4 de la Priorité 1



**Sources :** PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

**Nota :** Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

**Nomenclature des Produits du Résultat 4 de la Priorité 1 :**

P.1.4.1. : Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels.

P.1.4.2. : Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel.

P.1.4.3. : Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises

31. Au titre du **Résultat 1.5.**, "Le système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre", le BIT appuie le renforcement des capacités techniques de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, et de la Direction des Statistiques du Travail. Malgré tout, les défis restent réels dans ce domaine : le profil pays de travail décent n'est pas actualisé dans la période du

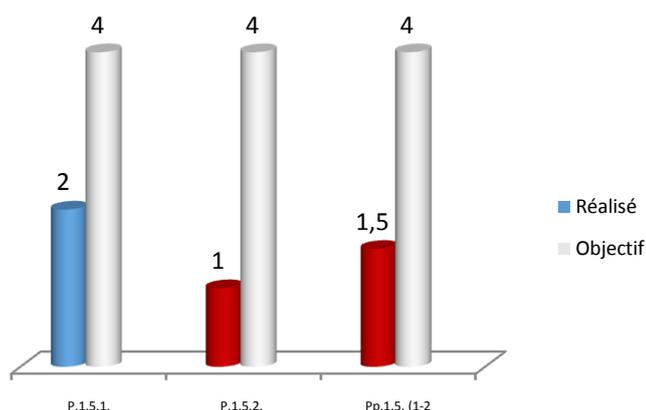
PPTD ; le secteur informel qui est le principal cadre de création d'emplois dans le pays n'est pas documenté par l'appareil statistique national ; des indicateurs de travail décent continuent de ne pas pouvoir être renseignés dans les rapports mandataires du pays (cas des ratios relatifs à l'équité salariale homme femme, par exemple).

Tableau 9: Progrès sur les produits du Résultat 5, Priorité 1

Résultat 1.5. "Le système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre."						
Programmation		Exécution				
N°	Produits	Réalizations	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Les capacités techniques et matérielles des structures productrices des statistiques du travail décent sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement de capacités soutenu par le BIT au profit de Statistiques du Travail</li> <li>▪ Renforcement de capacités soutenues par le BIT au profit de l'ANSD</li> </ul>		2		
2.	Le profil pays de travail décent sensible au genre est annuellement élaboré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profil pays de travail décent non élaboré dans la période du PPTD</li> </ul>	1			
3.	Synthèse Produits (1-2)		1,5			

Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.  
Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Graphique 9 : Performance du programme sous les produits du Résultat 5 de la Priorité 1



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.  
Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Nomenclature des Produits du Résultat 5 de la Priorité 1 :

P.1.5.1. : Les capacités techniques et matérielles des structures productrices des statistiques du travail décent sont renforcées

P.1.5.2. : Le profil pays de travail décent sensible au genre est annuellement élaboré

Pp.1.5. (1-2) : Consolidation

#### 4.3.2. Protection sociale : niveau Produits

32. Sous l'Axe 2, "Renforcement et extension de la protection sociale", 3 Résultats sont retenus par le PPTD: (i) *Le dispositif juridique et institutionnel des systèmes de protection sociale renforcé* ; (ii) *La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle* ; (iii) *La sécurité et santé au travail et les conditions générales du travail améliorées dans les secteurs privé, public, informel et agricole.*

33. Au titre du **Résultat 2.1.**, "Le dispositif juridique et institutionnel des systèmes de protection sociale renforcé", la loi d'orientation sur la protection sociale n'est pas encore

disponible, et le nouveau Code de Protection Sociale n'est pas davantage adopté, bien qu'il soit déjà techniquement validé en Comité tripartite. En revanche le cadre juridique se bonifie dans des compartiments spécifiques comme la protection de la femme au travail : révision de l'article L.142 du Code du Travail, ainsi que de l'arrêté n°52-54/IGTLS/AOF relatif au travail des femmes et des femmes enceintes ; adoption de la Loi n°2022-02 du 14 avril 2022 complétant certaines dispositions de la loi n°97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du Travail et relative à la protection de la femme en état de grossesse<sup>3</sup> ; décret n°2021-1469 du 03 novembre 2021 qui traite des travaux interdits aux femmes enceintes et des aménagements accordés à la femme allaitante en milieu de travail ; notamment. Dans le même ordre d'idées, le projet RBSA a accompagné l'ouverture d'une crèche et d'une garderie d'enfants dans Dakar et sa périphérie (1 crèche à l'Hôpital Abass Ndao de Dakar et 1 garderie pour les enfants des femmes travailleuses artisanales à Bargny).

34. La protection des travailleurs sénégalais émigrés se renforce aussi, avec la signature ou la renégociation de conventions avec des pays tiers dans le sens de mieux protéger les travailleurs sénégalais expatriés : nouvelle convention signée avec l'Espagne ; conventions en cours de négociation avec la Belgique et le Brésil ; convention de 1974 avec la France en cours de renégociation. L'opérationnalisation de la branche Santé du RSPC, à travers la Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal (MSNAS), fonctionnelle depuis Octobre 2021, constitue également une avancée significative.

35. Sur le plan des capacités stratégiques aussi, l'environnement de la protection sociale se consolide. Avec l'appui du BIT, l'Agence de Couverture Maladie Universelle (ACMU) s'est dotée d'un Plan stratégique. L'OIT a aussi initié des sessions de formations ciblées en faveur des acteurs de la protection sociale, tant au Centre de formation de Turin que sur place. L'Assemblée nationale a été sensibilisée sur l'approbation des ressources dédiées au secteur. Enfin, une étude stratégique, toujours avec le BIT, éclaire les opportunités de financement de la protection sociale, améliore donc les capacités des pouvoirs publics à prospecter et sécuriser des sources de capitalisation durable pour le secteur. Les défis en reste pour le secteur ont trait, notamment, à l'adoption du nouveau Code de Protection Sociale, ainsi qu'à sa mise en œuvre qui passe aussi par l'exploitation des solutions de capitalisation durable du secteur identifiées dans l'étude stratégique sur le financement de la protection sociale.

Tableau 10: Progrès sur les produits du Résultat 1, Priorité 2

Résultat 2.1. "Le dispositif juridique et institutionnel des systèmes de protection sociale renforcé "					
Programmation		Exécution		Rating	
N°	Produits	Réalisations	F	M	E T-E
1.	La loi d'orientation sur la protection sociale est adoptée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loi d'orientation non encore disponible               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouveau Code Unique de Protection Sociale techniquement adopté (passé en Conseil consultatif) : En attente d'une adoption légale</li> <li>▪ Projets de décrets sur l'organe administratif de la mutualité et le fonds de garantie pour renforcer la gouvernance des mutuelles de santé : élaborés par MDCEST et mis dans le circuit</li> </ul> </li> </ul>		2	
2.	Les capacités institutionnelles des pouvoirs publics en matière de financement durable de la protection sociale sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude stratégique sur le financement de la protection sociale réalisée : (Projet SEN/19/50/EUR)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scénarios financement du sous-secteur développés</li> <li>- Recommandations formulées</li> <li>- Cette réalisation contribue à améliorer les capacités des pouvoirs publics prospecter des sources financement pour le sous-secteur</li> </ul> </li> <li>▪ 2 Ateliers de formation sur le financement et la gestion de la protection sociale : poue les acteurs de la société civile et pour les les institutions de protection sociale (Projet SEN/19/50/EUR)</li> <li>▪ Agence CMU accompagnée par le BIT dans le renforcement de ses capacités stratégiques               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations thématiques au Sénégal et au Centre de Turin</li> <li>- Appui à l'élaboration d'un Plan Stratégique pour l'Agence (ce qui influe sur les capacités de mobilisation de ressources)</li> </ul> </li> <li>▪ Capacités de l'Assemblée nationale également renforcées</li> </ul>			3

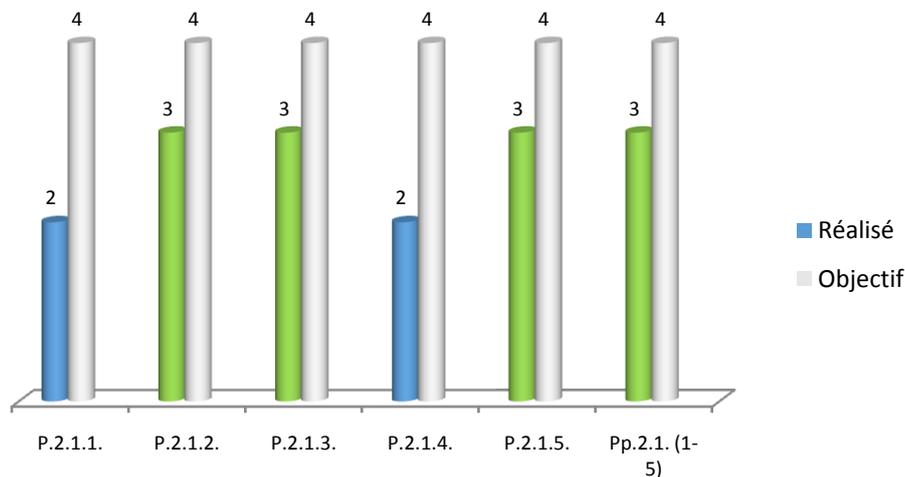
<sup>3</sup> Consacre l'interdiction du licenciement de la femme en considération de sa grossesse, l'interdiction de toute discrimination à l'embauche de la femme en état de grossesse et prévoit des sanctions pour les auteurs de telles infractions.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations dispensées pour favoriser l’approbation de ressources en faveur de la protection sociale</li> <li>▪ Formations thématiques de mandants et autres acteurs</li> <li>- 16 acteurs cadres formés avec le Centre International de Formation de Turin dans la conception, la gestion et la supervision des systèmes de retraite nationaux</li> <li>- 58 acteurs formés en atelier au Sénégal sur le financement de la protection sociale</li> </ul>				
3.	Les normes internationales en matière de protection sociale sont vulgarisées en vue d’une meilleure application	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mandants régulièrement en interface avec le BIT sur les normes internationales</li> <li>- Sessions de communication et de formation sur les normes in situ, au Centre de Turin et dans des ateliers internationaux</li> <li>- Cadre de dialogue du BIT et des mandants sur les commentaires et les réponses nationales sur la mise en œuvre des normes</li> </ul>				3
4.	Des régimes complémentaires de sécurité sociale sont mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre pilote de la branche Santé du RSPC : <ul style="list-style-type: none"> <li>- A travers la Mutuelle sociale nationale des artisans du Sénégal (MSNAS) opérationnelle depuis Octobre 2021.</li> </ul> </li> <li>▪ Nouvelles conventions de protection sociale signées ou en négociation avec des pays tiers pour la protection sociale des travailleurs migrants sénégalais avec un focus sur le risque <i>Maladie</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espagne : nouvelle convention signée</li> <li>- Belgique et Brésil : Conventions en cours de négociation</li> <li>- France : ancienne convention (datant de 1074) en cours de renégociation</li> </ul> </li> </ul>			2	
5.	La protection de la maternité est promue dans les entreprises formelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision de l’article L.142 du Code du Travail, ainsi que de l’arrêté n°52-54/IGTLS/AOF relatif au travail des femmes et des femmes enceintes.</li> <li>▪ Loi n°2022-02 du 14 avril 2022 complétant certaines dispositions de la loi n°97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du Travail relative à la protection de la femme en état de grossesse qui consacre l’interdiction du licenciement de la femme en considération de sa grossesse, l’interdiction de toute discrimination à l’embauche de la femme en état de grossesse et prévoit des sanctions pour les auteurs de telles infractions.</li> <li>▪ Décret n°2021-1469 du 03 novembre 2021 relatif au travail des femmes enceintes qui traite des travaux interdits aux femmes enceintes et des aménagements accordés à la femme allaitante ;</li> <li>▪ Cellule Genre du Pinistère chargé du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et la distribution de plaquettes d’information sur la protection de la maternité au Sénégal.</li> </ul> </li> <li>▪ Ouverture de Crèche/Garderie d’enfants dans le cadre du Projet RBSA (Renforcer les capacités des mandants du BIT du secteur de la santé, dans le cadre du dialogue social, pour promouvoir des mesures de relance dans l’économie de soin) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Crèche à l’Hôpital Abass Ndao</li> <li>- 1 Garderie pour femmes travailleuses à Bargny</li> </ul> </li> </ul>				3
6.	Synthèse Produits (1-5)					3

Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d’évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Graphique 10 : Performance du programme sous les produits du Résultat 1 de la Priorité 2



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d’évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nomenclature des Produits du Résultat 4 de la Priorité 1 :

P.2.1.1. : La loi d’orientation sur la protection sociale est adoptée

P.2.1.2. : Les capacités institutionnelles des pouvoirs publics en matière de financement durable de la protection sociale sont renforcées

P.2.1.3. : Les normes internationales en matière de protection sociale sont vulgarisées en vue d’une meilleure application

P.2.1.4. : Des régimes complémentaires de sécurité sociale sont mis en place

P.2.1.5. : La protection de la maternité est promue dans les entreprises formelles

Pp.2.1. (1-5) : Consolidation

36. Au titre du **Résultat 2.2.**, " *La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle.*", l'étude approfondie sur les opportunités et contraintes de la protection sociale des travailleurs du secteur informel attendue dans le premier produit n'est pas réalisée. Toutefois, cette dimension est plus ou moins reflétée dans les diagnostics préparatoires à la Stratégie de formalisation du secteur informel ou encore dans les analyses préalables du nouveau Code de protection sociale en cours d'adoption. En matière de renforcement des capacités de dialogue social en faveur de la l'extension de la protection sociale à l'informel, le Plan de renforcement du dialogue social est élaboré et couvre cette dimension. La Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal (MSNAS), opérationnelle depuis Octobre 2021 et ayant pour cibles des acteurs du secteur informel, est le fruit d'un dialogue social de longue durée et de large extension entre acteurs (plusieurs tournées de consultations conduites sur l'ensemble du territoire national). Le dernier produit trouve aussi pleine satisfaction à travers cette mutuelle qui constitue bien une matérialisation de la phase pilote du Régime Simplifié de Protection Sociale pour les Petits Contribuables (RSPC),

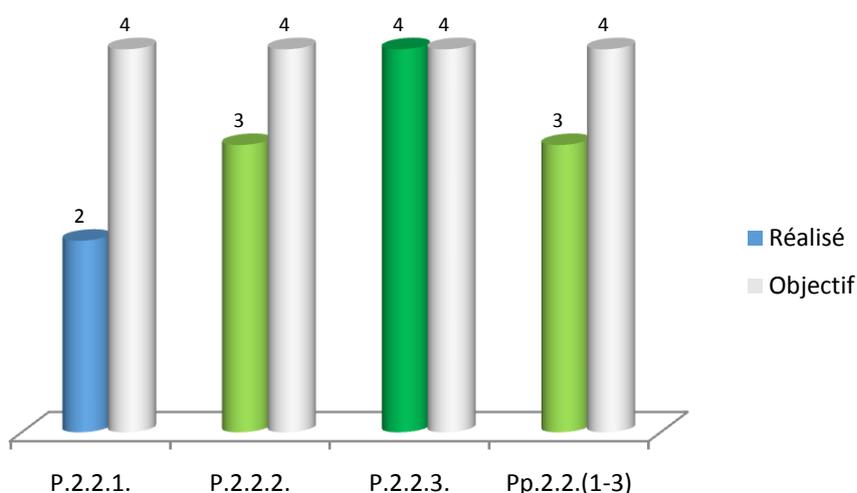
Tableau 11: Progrès sur les produits du Résultat 2, Priorité 2

Résultat 2.2.						
"La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle."						
Programmation		Exécution				
N°	Produits	Réalizations	Rating			
			F	M	E	T-E
1.	Une étude approfondie sur les opportunités et contraintes de la PS des travailleurs du secteur informel est réalisée et intègre les questions de genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude ad hoc telle que formulée dans le produit non rapportée</li> <li>▪ Diagnostics multidimensionnels touchant le secteur informel entre autres segments de l'économie nationale, réalisés dans le cadre de la préparation du Nouveau Code Unique de Protection Sociale, avec l'appui du BIT</li> <li>▪ Prise en compte du Secteur informel reflétée notamment dans le chapitre 5 du titre 3 du projet de NCPS</li> <li>▪ Questions de genre considérées dans la transversalité</li> </ul>		2		
2.	Les capacités des acteurs du dialogue social pour l'extension effective de la PS aux acteurs de l'économie informelle sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotion du Dialogue social</li> <li>- Plan de renforcement du dialogue social élaboré et adopté</li> </ul>			3	
3.	La phase pilote du régime simplifié de protection sociale est mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paramètres techniques de la branche santé du régime simplifié testés et ajustés et arrangements institutionnels définis, en vue d'un passage à l'échelle dans l'économie informelle</li> <li>▪ Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal (MSNAS) opérationnelle depuis Octobre 2021 en tant que phase pilote dans la mise en œuvre du Régime Simplifié de Protection Sociale pour les Petits Contribuables (RSPC)</li> </ul>				4
4.	Synthèse Produits (1-3)				3	

*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nota* : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

Graphique 11 : Performance du programme sous les produits du Résultat 2 de la Priorité 2



*Sources* : PPTD 2018-2022, *Documents de programme et d'évaluation de projets* ; *Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023*.

*Nomenclature des Produits du Résultat 4 de la Priorité 1* :

P.2.2.1. : Une étude approfondie sur les opportunités et contraintes de la PS des travailleurs du secteur informel est réalisée et intègre les questions de genre

P.2.2.2. : Les capacités des acteurs du dialogue social pour l'extension effective de la PS aux acteurs de l'économie informelle sont renforcées.

P.2.2.3. : La phase pilote du régime simplifié de protection sociale est mise en œuvre.

Pp.2.2.(1-3) : Consolidation

37. Au titre du **Résultat 2.3.**, "*La sécurité et santé au travail et les conditions générales du travail améliorées dans les secteurs privé, public, informel et agricole.*", le cadre juridique et institutionnel a enregistré des avancées, avec notamment la ratification en 2021 des conventions internationales C 155 sur la Sécurité-Santé au travail et son protocole de 2002, C161 sur les Services de Santé au travail et C 187 sur le cadre promotionnel pour la SST. L'arsenal réglementaire domestique est également en voie de consolidation avec le Décret 94-244 sur les comités d'hygiène au travail déjà passé en Comité technique tripartite et introduit dans le circuit gouvernemental d'approbation, et le projet de décret d'application de l'article L185 du Code Travail sur les services de sécurité-santé au travail dans les entreprises, élaboré et également mis dans le circuit gouvernemental.

38. Le renforcement des capacités de contrôle participe également du développement de la SST : sessions de formations accompagnées par le BIT pour les inspecteurs du travail et de la sécurité sociale ; élaboration d'un Plan de formation continue de l'Inspecteur du travail ; mise en place d'un pool de formateurs de formateurs ; élaboration du Plan Stratégique de l'Inspection du Travail mettant l'accent sur les BTP, l'Economie informelle, l'Agriculture, la Pêche. En dehors de la fonction de contrôle, la protection sociale a été impactée par l'élaboration d'outils spécifiques comme le Guide sur les formes alternatives du travail (télétravail, journée continue, etc.), et la mise à niveau des conventions collectives dans 5 secteurs clés : Gaz et Pétrole, Boulangerie, Médias, Transport des hydrocarbures, et Sécurité privée.

39. S'agissant de l'harmonisation des outils de collecte de données et de l'accessibilité des statistiques en SST, les standards de la Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES) sont diffusés en entreprise par le Ministère chargé du Travail, notamment le *Modèle de tableau de maladies professionnelles* et le *Modèle de déclaration d'événements dangereux*.

40. Au-delà de ces acquis, le défi du sous-secteur dans la période sous revue reste la mise en œuvre mitigée du Programme National de Sécurité-Santé au Travail PNSST 2017-2021. Son exécution, évaluée à 50%<sup>4</sup>, a été bridée par un problème d'accès aux ressources publiques, le cadre budgétaire du programme n'intégrant pas assez les outils de programmation et mobilisation des ressources de l'Etat. (Source : Entretiens au Ministère chargé du Travail).

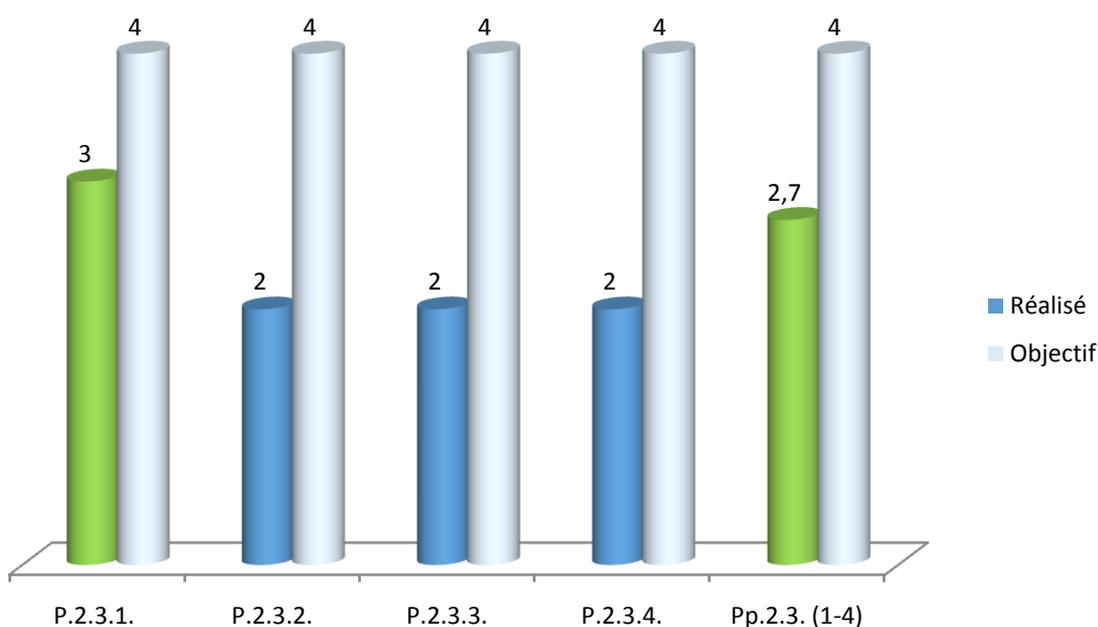
Tableau 12: Progrès sur les produits du Résultat 3, Priorité 2

Programme		Résultat 2.3.				
"La sécurité et santé au travail et les conditions générales du travail améliorées dans les secteurs privé, public, informel et agricole."						
Programme		Exécution		Rating		
N°	Produits	Réalisations	F	M	E	T-E
1.	Le cadre juridico-institutionnel et des moyens d'intervention des corps de contrôle en SST et des conditions générales du travail sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conventions internationales ratifiées en 2021 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- C 155 sur la Sécurité-Santé au travail et son protocole de 2002 ;</li> <li>- C161 sur les Services de Santé au travail)</li> <li>- C 187 sur le cadre promotionnel pour la SST</li> </ul> </li> <li>▪ Rénovation cadre juridique domestique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêté portant répartition des membres du Comité technique tripartite (chargé de la revue/validation technique des projet de texte), actualisé</li> <li>- Décret 94-244 sur les comités d'hygiène au travail : passé en Comité technique tripartite ; entré dans le circuit d'adoption gouvernemental</li> <li>- Projet de décret d'application de l'article L185 du Code Travail sur les services de sécurité-santé au travail dans les entreprises, élaboré et mise dans le circuit gouvernemental</li> </ul> </li> <li>▪ Renforcement des capacités de l'Inspection du Travail avec l'appui du BIT <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions de formations accompagnées par le BIT pour les Inspections du Travail</li> <li>- Elaboration d'un Plan de formation continue des inspecteurs du travail</li> <li>- Formation d'un pool de formateurs de formateurs</li> <li>- Plan Stratégique de l'Inspection du Travail (focus sur les BTP, Economie informelle, Agriculture, Pêche)</li> <li>- Elaboration d'outils comme le Guide sur les formes alternatives du travail (télétravail, journée continue, etc.)</li> </ul> </li> <li>▪ Mise à niveau de convention collectives dans 5 secteurs : Gaz et Pétrole ; Boulangerie ; Médias ; Transport des hydrocarbures ; Sécurité privée</li> </ul>			3	
2.	Des outils de collecte de données et l'accessibilité des statistiques en SST sont harmonisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage d'outils de collecte de données SST en conformité avec les standards de la CIPRES <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle de tableau de maladies professionnelles diffusé dans les entreprises</li> <li>- Modèle de déclaration d'événements dangereux diffusé en entreprise</li> </ul> </li> <li>▪ Initiatives de renforcement de capacités en cours : coopération BIT, ANSD, Service Statistiques du Ministère chargé du Travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations sur la prise en charge du secteur non formel dans les publications périodiques de l'ANSD</li> <li>- Formations pour le renseignement des indicateurs de travail décent</li> </ul> </li> </ul>		2		
3.	Les capacités des intervenants en SST et des conditions générales du travail sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquis de consolidation de cadre juridique et réglementaire, et de renforcement de capacités des acteurs (voir supra), obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du Programme national SST 2017-2021 exécuté à 50% (source évaluation externe)</li> <li>▪ Erection de la Division SST en Direction SST au sein du Ministère chargé du Travail : mais l'équipe n'est pas encore nommée</li> <li>▪ Mise en place pilote du RSPC à travers la Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal (MSNAS)</li> <li>▪ Structures dédiées en action pour développer l'assurance santé : ICAMAO et ACMU <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de lutte contre l'évasion sociale développée (ICAMAO)</li> <li>- Etude de faisabilité d'une IPM inter entreprises pour travailleurs non permanents en cours (ICAMAO)</li> <li>- Consolidation départementale puis régionale des Mutuelles communautaires (ACMU)</li> </ul> </li> </ul>		2		
4.	Les lieux de travail dans les secteurs privé, public, informel et agricole sont mis en conformité en matière de SST et des conditions générales du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement des capacités des corps de contrôle (voir supra sur les appuis techniques à l'Inspection du Travail)</li> <li>▪ Campagnes/Sessions de sensibilisation/formation sur la COVID élargies aux conditions de travail e général, conduites dans la période COVID dans les régions de Dakar, Saint Louis et Thiès, dans les entreprises formelles et en milieu non formel</li> <li>▪ 5 Chartes sectorielles en matière de sécurité-santé au travail, d'égalité de sexe et de lutte contre la violence et de harcèlement au travail, signées dans des établissements de santé (RBSA)</li> <li>▪ Paramètres techniques de la branche santé du régime simplifié testés et ajustés et arrangements institutionnels définis, en vue d'un passage à l'échelle dans l'économie informelle</li> <li>▪ Capacités renforcées pour les Comité de Santé-Sécurité au Travail (CSST) de 30 structures publiques de santé et de 20 cliniques privées (RBSA) ;</li> <li>▪ Mais la mise aux normes reste un défi selon les acteurs interviewés</li> </ul>		2		
5.	Synthèse Produits (1-4)			2,7		

Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.  
Nota : Signification du Rating : F (Faible) ; M (Moyen) ; E (Elevé) ; T-E (Très Elevé)

<sup>4</sup> Source : Rapport d'évaluation du Programme national de Sécurité et Santé au Travail pour la période 2017 – 2021, Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions.

Graphique 12 : Performance du programme sous les produits du Résultat 3 de la Priorité 2



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des Produits du Résultat 3 de la Priorité 2 :*

P.2.3.1. : Le cadre juridico-institutionnel et des moyens d'intervention des corps de contrôle en SST et des conditions générales du travail sont renforcés

P.2.3.2. : Des outils de collecte de données et l'accessibilité des statistiques en SST sont harmonisées

P.2.3.3. : Les capacités des intervenants en SST et des conditions générales du travail sont renforcées

P.2.3.4. : Les lieux de travail dans les secteurs privé, public, informel et agricole sont mis en conformité en matière de SST et des conditions générales du travail

Pp.2.3. (1-4) : Consolidation

41. **Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des produits et résultats du PPTD ? (TDR).** L'engagement des mandants et l'assistance technique multiforme du BIT ont contribué à la livraison des produits de consolidation du cadre légal et de développement de capacités nationales : création législative et réglementaire en faveur de l'emploi et de la protection sociale ; création ou transformation de structures et mécanismes dédiés ; développement d'outils de pilotage et de gestion ; formation aux mandants et autres acteurs dans les deux domaines prioritaires ; études de diagnostic et de prospective ; notamment. Les allocations de ressources publiques en faveur des deux priorités sont également un facteur déterminant pour l'emploi : 544 milliards aux structures de promotion de l'emploi (détail supra), par exemple, entre 2010 et 2020, et 450 milliards sur 2021-2023 pour la seule Programme *Xëyu ndaw ñi*, la protection sociale, elle, étant encore à la recherche de ressources durables pour son extension viable.

42. Au titre de facteurs d'entrave, si la protection sociale manque de ressources, comme l'illustre l'exécution à 50% d'activités du Plan SST 2017-2021, le secteur de l'emploi lui souffre de coordination (*Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023*). La recherche d'intégration qui avait conduit à la création de l'ANPEJ par fusion de plusieurs mécanismes d'appui existant alors, a été progressivement abandonnée, et les nouveaux dispositifs de promotion de l'emploi se sont démultipliés depuis 2014, sans pouvoir répondre d'une Politique nationale de l'emploi qui n'a plus été renouvelée depuis les années 90. Selon les acteurs concernés rencontrés, l'élaboration de ce cadre stratégique ne s'est pas faite dans la période sous revue à cause de la COVID-19 et de calendriers électoraux qui n'auraient pas permis de conduire à satisfaction les consultations nationales préalables. En complément de ces éléments d'explication de nature conjoncturelle, un problème structurel de capacités stratégiques, y

compris un manque de ressources humaines adéquates, est également perceptible. Les ressources humaines sont aussi bien un défi dans le compartiment de la protection sociale où l'encadrement connaît un turnover relativement élevé.

43. *Comment ont-ils (produits atteints) été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ? (Termes de Référence).*

#### 4.3.3. Emploi décent : niveau Résultats

44. *Résultat 1 de la Priorité 1* : Les indicateurs spécifiques attachés au Résultat 1.1 sont au nombre de trois : (i) *Nouvelle politique de l'emploi validée et mise en œuvre* ; (ii) *Nombre de stratégies régionales de promotion de l'emploi des jeunes tenant compte du genre, élaborées* ; et (iii) *Taux d'augmentation annuelle de la part du budget de l'Etat affectée à l'emploi des jeunes*. Les deux premiers indicateurs, le second dépendant du premier du reste, ne sont pas satisfaits. La nouvelle politique nationale de l'emploi n'est pas élaborée, et n'a pas, à fortiori, de déclinaison régionale. En ce qui concerne le troisième indicateur, la détermination statistique de l'évolution des ressources budgétaires publiques annuellement affectées à l'emploi des jeunes est une gageure, compte tenu de l'émiettement encore important des structures dédiées à cette problématique. Malgré l'existence de l'ANPEJ qui, à partir de 2014, devait être leur cadre de fusion, bien d'autres structures ont encore vu le jour par la suite (DER/J, PRODAC, Programme d'urgence emploi et insertion des jeunes, etc.). Le défi statistique est aussi lié au fait que le financement des autres secteurs socioéconomiques a forcément une résonance sur l'emploi en général, celui des jeunes en particulier.

45. Sur la période 2010-2020, l'Etat du Sénégal a ordonnancé au moins 544 milliards de FCFA en faveur des structures et projets de promotion et de financement de l'emploi, soit près de 50 milliards par an<sup>5</sup>. Plus récemment, significatif d'un effort budgétaire national en nette progression, le seul Programme d'Urgence pour l'Emploi et l'Insertion socioéconomique des Jeunes, "Xëyu ndaw ñi" dans sa dénomination en Wolof, est doté d'un financement de 450 milliards de Francs CFA pour 2021-2023, soit une allocation annuelle de 150 milliards.

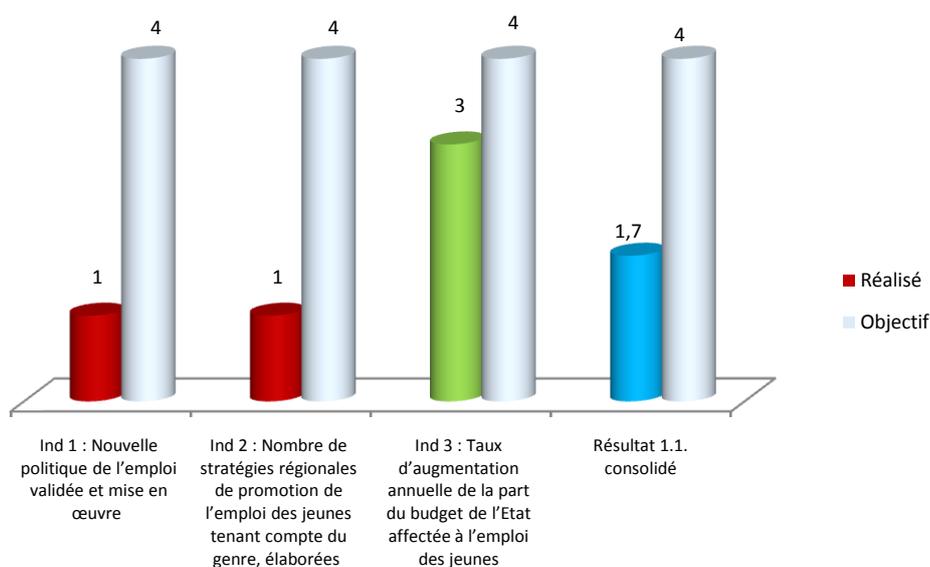
46. A titre informatif sans lien avec l'indicateur concerné, de son côté, à travers son portefeuille d'assistance technique au pays, sur financement propre ou mobilisé auprès de ses partenaires, l'Organisation Internationale du Travail met à la disposition du pays, sur la période sous revue, quelque 7 928 868,18 USD, dans le cadre de 08 projets de focalisation nationale, et le rend éligible à 4 604 016,71 USD de ressources transnationales, portées par 10 projets couvrant, en plus du Sénégal, un ou plusieurs autres pays dans la région, soit un niveau consolidé d'effort financier du BIT de 12 532 884,89 USD (environ 7,5 milliards de francs CFA, et 813% du budget affiché dans le document du PPTD) , tous projets confondus. Le détail de ce portefeuille d'assistance technique peut être consulté en annexe.

47. Si l'augmentation des ressources affectées à la promotion de l'emploi est nette, pour les acteurs rencontrés, le défi reste celui de la coordination des différents instruments et financements en place. Pour rappel, alors qu'une logique de rationalisation était recherchée en 2014 avec la fusion de plusieurs dans la nouvelle ANPEJ, le pays est reparti depuis lors dans une dynamique démultiplicatrice, de surcroît sans même pouvoir inscrire les interventions dans une Politique nationale pour l'emploi actualisée.

---

<sup>5</sup> Source : Programme d'Urgence pour l'Emploi et l'Insertion socioéconomique des Jeunes, cycle 2021-2023

Graphique 13 : Performance du programme sous le Résultat 1 de la Priorité 1



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nomenclature des indicateurs du Résultat 1 de la Priorité 1 :

Ind 1 : Nouvelle politique de l'emploi validée et mise en œuvre

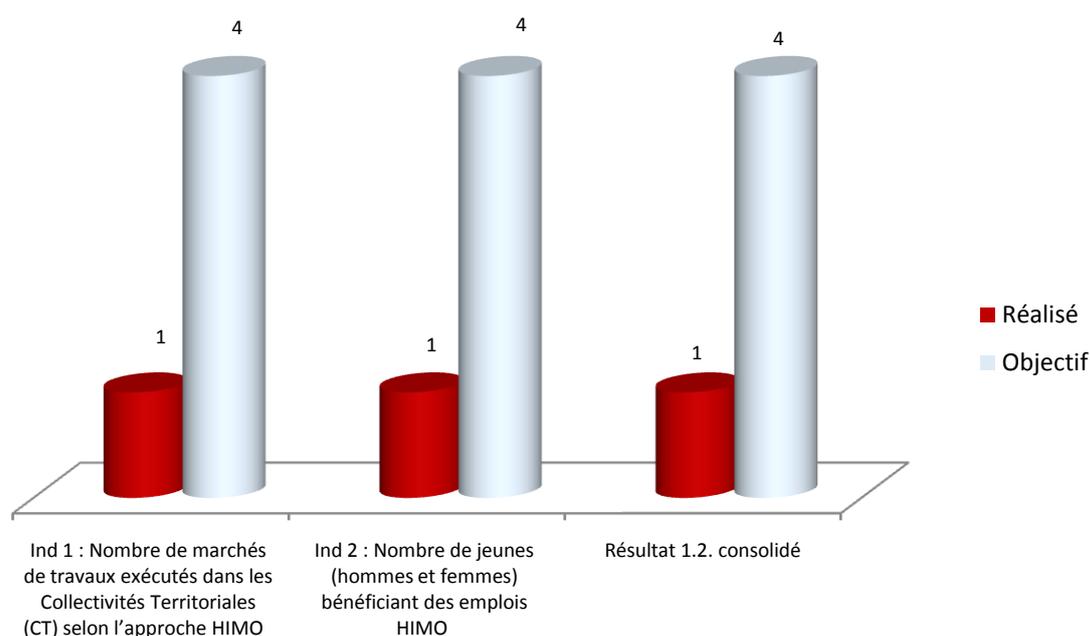
Ind 2 : Nombre de stratégies régionales de promotion de l'emploi des jeunes tenant compte du genre, élaborées

Ind 3 : Taux d'augmentation annuelle de la part du budget de l'Etat affectée à l'emploi des jeunes

Résultat 1.1. Consolidation

48. **Résultat 2 de la Priorité 1** : Les indicateurs dédiés sont : (i) *Nombre de marchés de travaux exécutés dans les Collectivités Territoriales (CT) selon l'approche HIMO* ; (ii) *Nombre de jeunes (hommes et femmes) bénéficiant des emplois HIMO*. Il n'y a pas davantage de résultats en rapport avec les deux indicateurs retenus ici. En effet, le programme HIMO du Sénégal vient seulement d'être finalisé et les acteurs envisagent sa mise en œuvre effective dans le cadre du cycle de programmation en vue. Seuls quelques renforcements de capacités ont démarré au niveau central et à celui des collectivités locales.

Graphique 14 : Performance du programme sous le Résultat 2 de la Priorité 1



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 2 de la Priorité 1 :*

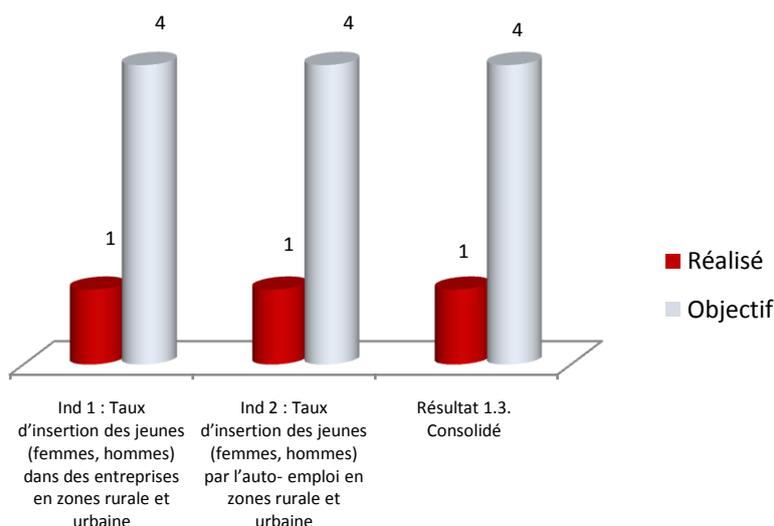
Ind 1 : Nb de marchés de travaux exécutés selon l'approche HIMO dans les collectivités locales

Ind 2 : Nombre de jeunes (hommes et femmes) bénéficiant des emplois HIMO

Résultat 1.2. Consolidation

49. **Résultat 3 de la Priorité 1** : Les indicateurs du résultat sont : (i) *Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) dans des entreprises en zones rurale et urbaine* ; et (ii) *Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) par l'auto-emploi en zones rurale et urbaine*. Sous les deux indicateurs, 1&2, que les données disponibles ne permettent pas d'analyser séparément, les éléments institutionnels en provenance des principaux dispositifs d'aide à l'emploi, à l'emploi des jeunes en particulier, compilés dans le cadre de la préparation du nouveau Programme d'Urgence pour l'Emploi et l'Insertion socioéconomique des Jeunes, cycle 2021-2023, font ressortir ce qui suit comme résultats des 544 milliards que l'Etat leur a alloués entre 2010 et 2020 : plus 105 000 bénéficiaires directs pour la DER/FJ ; plus de 40700 emplois créés/consolidés pour le FONGIP ; plus de 35 500 emplois créés pour ANIDA ; plus de 3 700 emplois créés ou conservés pour le FONSIS ; plus de 29 700 travailleurs/personnes et demandeurs individuels financés pour le 3FPT ; plus de 16 000 jeunes insérés pour l'ANPEJ ; plus de 1400 PME appuyées par l'ADEPME ; quelque 11 domaines agricoles communautaires financés par le PRODAC. Avec un total d'environ 232 000 emplois générés sur 11 ans (compte non tenu des emplois créés dans les domaines agricoles du PRODAC), ces mécanismes couvrent moins du quart (21% du rythme annuel) des 100 000 jeunes qui arrivent sur le marché du travail l'an. Le PSE/PAP 2019-2023 projette d'ailleurs que cette estimation des nouveaux entrants sur le marché du travail devrait tripler dès 2030. Il ressort de ces statistiques, comme de l'avis unanime des acteurs du secteur rencontrés, que l'insertion professionnelle des jeunes reste l'un des plus grands défis du pays. Les nombreux jeunes qui s'engagent sur les routes risquées de l'émigration clandestine illustrent aussi l'envergure de la problématique.

Graphique 15 : Performance du programme sous le Résultat 3 de la Priorité 1



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 3 de la Priorité 1 :*

Ind 1 : Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) dans des entreprises en zones rurale et urbaine

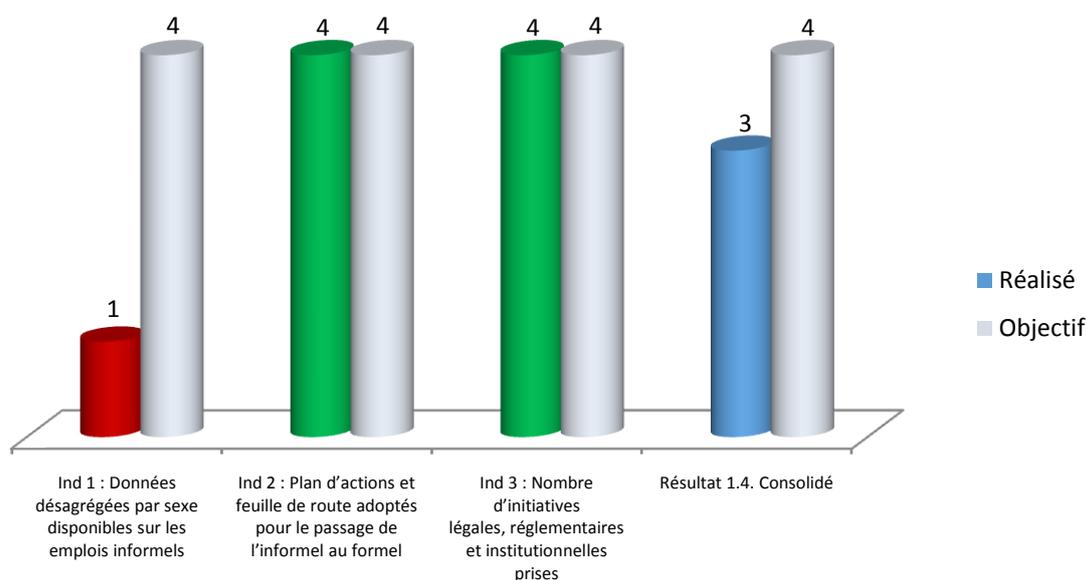
Ind 2 : Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) par l'auto-emploi en zones rurale et urbaine

Résultat 1.3. Consolidé

50. **Résultat 4 de la Priorité 1** : Les indicateurs de mesure du résultat sont : (i) *Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels* ; (ii) *Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel* ; et (iii) *Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises*. Au titre du premier indicateur, le défi reste entier s'agissant de la prise en compte de l'informel dans les statistiques nationales. Le BIT appuie le renforcement des capacités de l'ANSD à cet égard, mais le secteur informel n'est toujours pas reflété dans les rapports d'analyse des enquêtes trimestrielles de l'Agence. En revanche, la Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI, 2022-2026), et son Plan d'Actions Opérationnel, sont élaborés et adoptés, ce qui donne entière satisfaction sur le second indicateur du résultat.

51. Le cadre réglementaire et institutionnel de la transition de l'informel vers le formel s'est également significativement bonifié avec : (i) au niveau légal, la loi d'orientation 2020-02 du 7 janvier 2020 relative aux PME (Entrepreneurs individuels, Très Petite Entreprise, Petite Entreprise et Moyenne Entreprise) et le Régime Simplifié pour les Petits Contribuables (RSPC), qui permettent d'encadrer la formalisation ; (ii) au niveau institutionnel, l'existence d'un département ministériel chargé de la transformation du secteur informel (cette dimension étant rendue explicite dans la dénomination même du Ministère), la création subséquente d'une Direction de l'Encadrement et de la Transformation des Entreprises Informelles, la mise en place d'un Fonds de Garantie du Secteur Informel (FOGASI), l'existence d'un Guichet Unique de Formalisation des Entreprises (GUFE) ; et (iii) au niveau technique, le renforcement des capacités des intervenants sur le module "*Formalisez votre entreprise*" (FVE).

Graphique 16 : Performance du programme sous le Résultat 4 de la Priorité 1



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 4 de la Priorité 1* :

Ind 1 : Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels

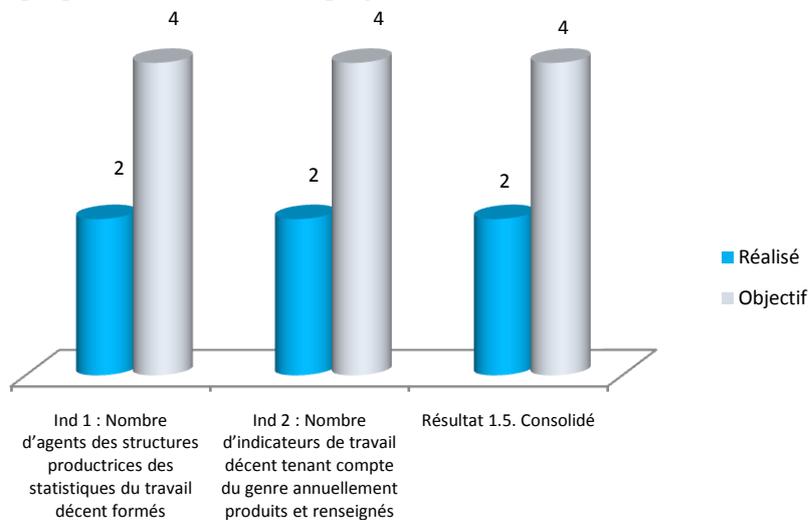
Ind 2 : Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel

Ind 3 : Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises

Résultat 1.4. Consolidation

52. **Résultat 5 de la Priorité 1** : Les indicateurs de suivi des performances au titre du résultat sont : (i) Nombre d'agents des structures productrices des statistiques du travail décent formés ; et (ii) Nombre d'indicateurs de travail décent tenant compte du genre annuellement produits et renseignés. Sous le premier indicateur, le BIT a soutenu le renforcement des capacités de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, et de la Direction des Statistiques du Travail, à travers des ateliers de formation au Sénégal, dans la sous-région et au Centre de Formation de Turin. Malgré tout, et relativement au second indicateur, selon les acteurs interviewés dans le domaine, le pays continue de connaître un défi important en matière de données sur le travail, de surcroît s'agissant de données sensibles au genre. Par exemple, un indicateur comme l'écart de rémunération entre hommes et femmes, n'est pas renseigné par le système. Par ailleurs, malgré son poids dominant dans l'emploi, le secteur non formel continue d'être absent des analyses des enquêtes trimestrielles de l'ANSD.

Graphique 17 : Performance du programme sous le Résultat 5 de la Priorité 1



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretien à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 5 de la Priorité 1 :*

Ind 1 : Nombre d'agents des structures productrices des statistiques du travail décent formés

Ind 2 : Nombre d'indicateurs de travail décent tenant compte du genre annuellement produits et renseignés

Résultat 1.5. Consolidation

#### 4.3.4. Protection sociale : niveau Résultats

53. **Résultat 1 de la Priorité 2** : Les indicateurs de performance sous le résultat sont : (i) Nombre de textes législatifs et réglementaires adoptés en matière de protection sociale ; et (ii) Pourcentage des ressources publiques affectées à la protection sociale des travailleurs et des travailleuses. Sous le premier indicateur, une dynamique large et soutenue de consolidation de l'environnement légal a profité à la protection sociale. Certes la loi d'orientation sur la protection sociale n'est pas encore finalisée, et le Nouveau Code de Protection Sociale, bien que déjà techniquement validé en Comité tripartite, est toujours dans le circuit d'adoption. Mais en matière de Santé-Sécurité au Travail, le Sénégal a ratifié en 2021 la Convention internationale C 155 sur la Sécurité-Santé au travail et son protocole de 2002, la C161 sur les Services de Santé au travail, et la C 187 sur le cadre promotionnel pour la SST.

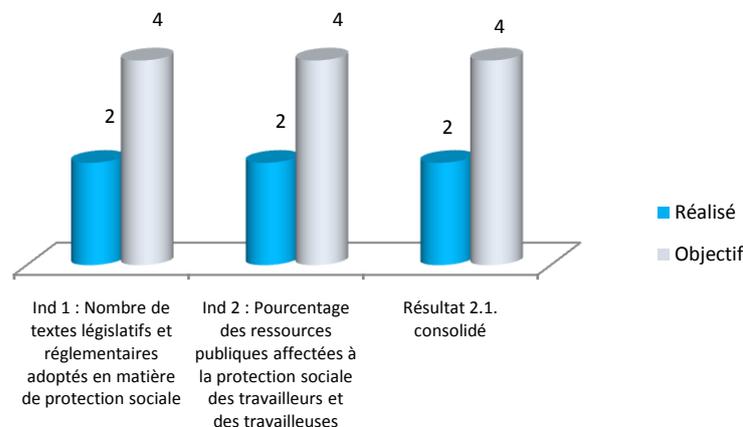
54. Le pays a aussi entrepris de rénover son cadre légal domestique, avec, notamment, les actes juridiques suivants achevés ou en voie de l'être : Arrêté portant répartition des membres du Comité technique tripartite (chargé de la revue/validation technique des projets de texte) actualisé ; Décret 94-244 sur les comités d'hygiène au travail, déjà passé en Comité technique

tripartite et enrôlé dans le circuit gouvernemental d’approbation ; Projet de décret d’application de l’article L185 du Code Travail sur les services de sécurité-santé au travail dans les entreprises, élaboré et mis dans le circuit gouvernemental. Des conventions collectives dans 5 secteurs ont été remises à niveau : Gaz et Pétrole, Boulangerie, Médias, Transport des hydrocarbures, et Sécurité privée. Vis-à-vis de l’extérieur, de nouvelles conventions de protection sociale sont signées, en négociation ou en renégociation avec des pays tiers pour la protection sociale des travailleurs migrants sénégalais avec un focus sur le risque *Maladie* : une nouvelle convention avec l’Espagne signée ; des conventions en cours de négociation avec la Belgique et le Brésil, une ancienne convention, datant de 1974, en cours de renégociation avec la France.

55. La protection de la maternité en milieu de travail n’est pas en reste. La loi n°2022-02 du 14 avril 2022 complète certaines dispositions de la loi n°97-17 du 1er décembre 1997 portant Code du Travail relative à la protection de la femme en état de grossesse qui consacre l’interdiction du licenciement de la femme en grossesse, l’interdiction de toute discrimination à l’embauche de la femme en état de grossesse et prévoit des sanctions pour les auteurs de telles infractions. L’article L.142 du Code du Travail, et l’arrêté n°52-54/IGTLS/AOF relatif au travail des femmes et des femmes enceintes sont révisés ; le Décret n°2021-1469 du 03 novembre 2021 liste des travaux interdits aux femmes enceintes et les aménagements accordés à la femme allaitante en milieu professionnel.

56. Au titre du second indicateur, en 2020, la protection sociale a eu une dotation budgétaire de 222 milliards de franc CFA, soit, en termes relatifs, une affectation de 6 % du budget global de l’Etat qui s’élevait à 3709 milliard de francs CFA<sup>6</sup>. Si l’absence de spécification de cible dans le cadre précis de l’indicateur du PPTD, ne permet pas de donner une signification de progrès à cette réalisation, l’on peut noter que l’Etude sur le Financement de la protection sociale considère que celle-ci est encore sous-capitalisée au Sénégal, et explore les voies de sortie de cette contrainte. D’ailleurs l’allocation de 2020 s’inscrit dans une tendance baissière lorsqu’elle est mise en perspective : la protection sociale avait bénéficié de 331 Milliards de Franc CFA 10 ans plus tôt, en 2011<sup>7</sup>.

Graphique 18 : Performance du programme sous le Résultat 1 de la Priorité 2



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d’évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

<sup>6</sup> Source : Extension de la protection sociale : Analyse des options de financement et simulation de rentabilité des investissements, MDCEST/BIT, 2021.

<sup>7</sup> Source : SNPS 2015-2035

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 1 de la Priorité 2 :*

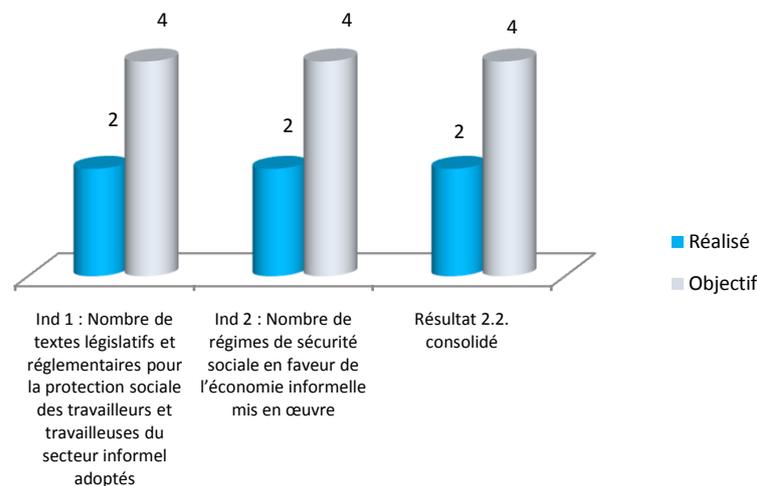
Ind 1 : Nombre de textes législatifs et réglementaires adoptés en matière de protection sociale

Ind 2 : Pourcentage des ressources publiques affectées à la protection sociale des travailleurs et des travailleuses

Résultat 2.1. Consolidation

57. **Résultat 2 de la Priorité 2** : Les indicateurs dédiés pour le résultat sont : (i) *Nombre de textes législatifs et réglementaires pour la protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel adoptés* ; et (ii) *Nombre de régimes de sécurité sociale en faveur de l'économie informelle, mis en œuvre*. Sous le premier indicateur, les outils législatifs et réglementaires sont plutôt en gestation, à l'image du projet nouveau Code de Protection Sociale dont le chapitre 5 du Titre III assure la prise en compte du secteur informel. Les paramètres techniques de la branche santé du Régime Simplifié pour les Petits Contribuables (RSPC) sont testés et ajustés et ses arrangements institutionnels définis, pour permettre le passage à l'échelle dans l'économie informelle. Sous le deuxième indicateur, si le RSPC a été adopté en amont de la période sous revue, il connaît un début de mise en œuvre dans le cycle du PPTD à travers la Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal (MSNAS) opérationnelle depuis Octobre 2021.

Graphique 19 : Performance du programme sous le Résultat 2 de la Priorité 2



*Sources* : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

*Nomenclature des indicateurs du Résultat 2 de la Priorité 2 :*

Ind 1 : Nombre de textes législatifs et réglementaires pour la protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel adoptés

Ind 2 : Nombre de régimes de sécurité sociale en faveur de l'économie informelle mis en œuvre

Résultat 2.1. Consolidation

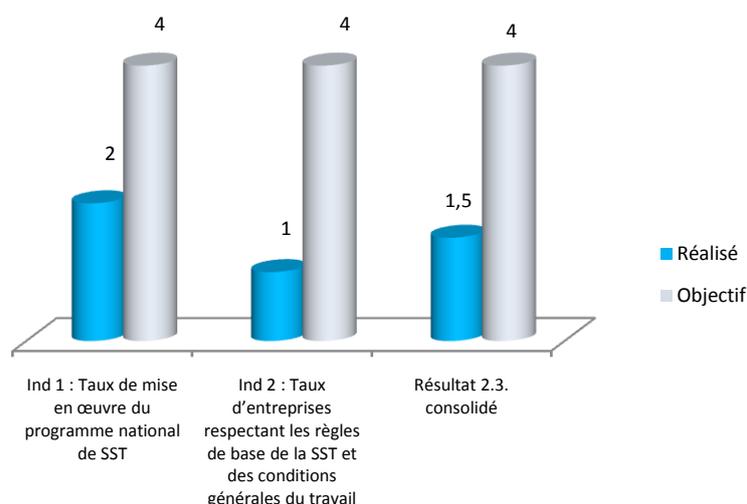
58. **Résultat 3 de la Priorité 2** : Les indicateurs de mesure de performance sous le résultat sont : (i) *Taux de mise en œuvre du programme national de SST* ; et (ii) *Taux d'entreprises respectant les règles de base de la SST et des conditions générales du travail*. En rapport avec l'indicateur 1 de cette série, le programme national Sécurité-Santé au Travail a été exécuté à 50%.<sup>8</sup> Sa mise en œuvre s'est notamment heurtée à un défi de ressources, avec un cadre budgétaire qui ne tenait pas suffisamment compte des outils de programmation et mobilisation des ressources de l'Etat ; elle aura aussi été bridée, dans une certaine mesure, par la survenue de la pandémie COVID-19. Sous le second indicateur, le programme a contribué au renforcement des capacités de contrôle des conditions de travail, avec l'élaboration d'un Plan de formation continue des inspecteurs du travail et d'un Plan Stratégique de l'Inspection du

<sup>8</sup> Source : Rapport d'évaluation du Programme national de Sécurité et Santé au Travail pour la période 2017 – 2021, Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions.

Travail et de la Protection Sociale, mettant un accent particulier sur les BTP, l'agriculture, la pêche, secteurs dans lesquels l'économie informelle est très présente); la mise en place et la formation d'un pool de formateurs de formateurs.

59. Cette dynamique est de nature à favoriser des progrès vers les normes en matière de conditions de travail, y compris la SST. Il ressort des Rapports sur les statistiques du travail une progression de 75,19% du nombre de contrôles d'entreprises effectués par les Inspecteurs du Travail et de la Sécurité Sociale (ITSS) entre 2021 et 2022. Ce suivi des normes a bénéficié à 106 376 travailleurs en 2022, contre 55 500 en 2020. En termes de résultats des contrôles et en direction de l'indicateur, 42% des unités inspectées en 2021 ont fait l'objet d'une convocation synonyme d'un ou de plusieurs manquements constatés, ce ratio passant d'ailleurs à 49% en 2022. Près de la moitié des entreprises contrôlées sont donc prises en défaut sur les conditions de travail et de fonctionnement au sens large. Les mises en demeure portant sur des manquements spécifiques<sup>9</sup> sont, elles, passées de 61 à 40 cas en valeur absolue dans la période, mais ont assez nettement baissé en valeur relative, passant de 2,1% à 0,8% des contrôles.<sup>10</sup>

Graphique 20 : Performance du programme sous le Résultat 3 de la Priorité 2



Sources : PPTD 2018-2022, Documents de programme et d'évaluation de projets ; Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023.

Nomenclature des indicateurs du Résultat 3 de la Priorité 2 :

Ind 1 : Taux de mise en œuvre du programme national de SST

Ind 2 : Taux d'entreprises respectant les règles de base de la SST et des conditions générales du travail

Résultat 2.3. Consolidation

60. ***Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ? (TDR).*** L'influence de la pandémie est contrastée. Dans un premier temps, elle a certes contrarié la mise en œuvre des activités opérationnelles du fait des restrictions de mobilité et de contact présentiel qui en résultaient. Mais d'un autre côté, dans un second temps, ces défis ont aussi été un accélérateur d'adaptations technologiques ayant permis une mitigation des restrictions sanitaires. Le programme a aussi accompagné ce contexte en aidant à l'observance des protocoles

<sup>9</sup> Principaux types de manquements à la réglementation : Non affiliation des travailleurs à une IPM ; Absence de déclaration d'établissement ; Non affiliation des travailleurs à l'IPRES ; Absence de registre des paiements ou bulletins ; Non affiliation des travailleurs à la Caisse de Sécurité sociale.

<sup>10</sup> Sources : Rapports annuels des Statistiques du Travail, MTDSRI, Editions 2021 et 2022

hygiéniques et en contribuant à la réflexion sur de nouvelles formes d'organisation et de gestion du temps de travail, à travers, par exemple, la production d'un *Guide sur les formes alternatives du travail* (télétravail, journée continue, etc.).

#### **4.4.Efficience**

61. ***Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ? (TDR).*** En l'absence de comparateurs permettant de statuer objectivement sur l'optimalité des rapports coûts-avantages sur l'ensemble des acquisitions et des livraisons au titre du programme, l'on peut, toutefois, considérer que l'application aux ressources des projets d'assistance technique des standards de gestion du BIT, qui sont de rang international, contribue à priori à sécuriser de bons rapports coûts-avantages dans la délivrance des produits. L'utilisation du réseau d'expertise du BIT, y compris le Centre de formation de Turin, concourt aussi à rationaliser les coûts d'intervention, car cette expertise absorberait davantage de ressources si elle devait être mobilisée sur le marché international à prix coûtant. La logique d'optimisation emporte aussi les synergies et autres subsidiarités de moyens bâties avec d'autres partenaires au développement : l'Union Européenne, les Coopérations Française, Allemande, Luxembourgeoise, etc., ainsi qu'avec d'autres entités sœurs dans le Système des Nations Unies (SNU).

62. L'efficience globale des stratégies autour des priorités du programme est toutefois entamée par l'absence d'un cadre de coordination et de pilotage, qui aurait constitué une force d'entraînement pour le PPTD et une caisse de résonance le faisant mieux diffuser dans l'environnement. En ce qui concerne les ressources nationales, et à titre indicatif, 544 milliards injectés sur 11 ans dans la promotion de l'emploi ont permis à une demi-douzaine de structures d'appui de créer environ 232,000<sup>11</sup> emplois, soit environ 2,3 million de FCFA consommés par emploi créé.

63. ***Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? (TDR)*** Le programme a certes délivré de nombreux et importants produits comme détaillé dans les matrices de performance précédentes, mais rencontré, aussi bien, des défis de temps avérés, sur certaines livraisons qui étaient attendues. La Stratégie haute intensité de main d'œuvre n'est actée dans un programme national HIMO qu'en fin de cycle du PPTD. La Politique nationale de l'emploi qui devait être renouvelée dans le cycle n'a pas pu l'être en fin de compte. Dans le domaine de la protection sociale, la loi d'orientation et le Code de protection sociale, même techniquement validé en comité tripartite, ne sont toujours pas adoptés. Dans un registre plus opérationnel, le Programme national de Sécurité-Santé au Travail, cycle 2017-2021, n'a pu être mis en œuvre qu'à concurrence de 50% de ses activités. Les acteurs mettent en avant plusieurs registres de causalité pour expliquer ces retards et défauts : la pandémie à COVID-19, les défis de capacités dans certains sous-secteurs, l'interférence des agendas électoraux, les inerties dans les circuits d'adoption des textes, notamment. (*Sources : Entretiens, Juin-Juillet 2023*).

64. ***Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD ? Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ? (TDR).*** Les financements rendus disponibles

---

<sup>11</sup> Les emplois liés aux 11 domaines agricoles du PRODAC, concernés par le financement, ne sont pas valorisés dans cette statistique.

par le BIT dans le cadre de son portefeuille d'assistance technique au pays, sur la période sous revue, sont de 7 928 868,18 USD, pour huit projets nationaux, en plus de 4 604 016,71 USD portés par 10 projets transnationaux couvrant, avec le Sénégal, un ou plusieurs autres pays dans la région, soit un total consolidé de 12 532 884,89 USD, qui représentent plus de 8 fois le budget qui était prévu dans le PPTD. Sur la période 2010-2020, l'Etat du Sénégal a injecté au moins 544 milliards de FCFA dans la promotion de l'emploi, celui des jeunes en particulier, soit près de 50 milliards par an. Plus récemment, sur 2021-2023, le programme "Xëyu ndaw ñi" est doté d'un financement de 450 milliards de Francs CFA, soit une allocation annuelle de 150 milliards. La protection sociale, elle, demeure nettement sous-capitalisée, dans le jugement des acteurs rencontrés, et comme indiqué dans l'Etude sur le Financement de la protection sociale au Sénégal (MDCEST/BIT, Janvier 2021) qui fait des préconisations de pistes de capitalisation durable. Les dépenses publiques en prestations sociales sont dans une dynamique baissière. En 2020, l'Etat a alloué à la protection sociale une dotation de 222 milliards de FCFA, soit 6 % du budget national, contre 331 milliards en 2011 (SNPS 2015-2035).

65. Les capacités techniques entendues au sens stratégique large, engageant tant les registres de compétences que les ressources humaines, ont connu des défis. A titre d'illustration, le programme HIMO n'a été finalisé que tardivement dans le cycle, l'expert en charge étant arrivé dans le Bureau, au Sénégal, dernièrement. Du côté national, les ajournements répétés de l'actualisation de la Politique nationale pour l'emploi, pourtant décisive pour offrir un cadre d'intégration aux nombreuses structures de promotion de l'emploi, dénote un problème de capacités stratégiques au-delà des entraves conjoncturelles (mises en avant par des acteurs rencontrés) comme le COVID-19 et le télescopage des activités de consultations avec les agendas électoraux. Dans le segment institutionnel du travail et de la protection sociale aussi une instabilité importante des cadres techniques est notamment rapportée (départ sur une année de pas moins d'une demi-douzaine d'inspecteurs du travail et de la sécurité sociale).

#### **4.5.Mécanismes et arrangements de gestion**

66. *Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? (TDR).* Un arrêté du Ministre chargé du Travail a mis en place le Comité de pilotage du programme autour des mandants et élargi à d'autres acteurs institutionnels concernés par les deux domaines prioritaires du PPTD. De fait, ce dispositif institutionnel n'a pas fonctionné : aucun acte délibératif de l'instance n'a été produit à l'évaluation. Selon des acteurs rencontrés, cette situation aurait à voir avec la dispersion du pilotage à travers plus d'un département ministériel. En tout état de cause, le non fonctionnement de ses organes a pu valoir au programme de manquer d'une présence articulée et de visibilité dans son environnement, les acteurs ayant parfois fait avancer les problématiques du PPTD sans s'y référer explicitement.

67. *Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?* Les interventions courantes de l'Equipe d'appui technique basée à Dakar et d'autres interactions avec d'autres entités de l'OIT, comme le Centre International de Turin, permettent de retenir que le programme a bénéficié d'appuis (administratif, technique et politique) en provenance de ces différentes sources internes au BIT. Le fait aussi que les

ressources mobilisées par le BIT représentent plus de 8 fois le budget acté dans le document de programme est signe de l'engagement de l'organisation aux côtés des mandants sénégalais. Cette présence, stratégique, technique et financière, est rapportée et jugée de qualité par les acteurs rencontrés. (*Sources : Entretiens à Dakar, Juin-Juillet 2023*).

68. ***Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODDs dans le pays au niveau implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun ? (TDR).*** La gouvernance du programme n'ayant pas fonctionné, les mandants n'ont pas eu de cadre pour suivre l'alignement de l'implémentation du PPTD sur les ODD. D'ailleurs, même au niveau de la formulation, la résonance du programme sur les ODD n'a pas été suffisamment mise en exergue. Alors que le document de programme réfère exclusivement les deux priorités du PPTD aux ODD 8 et 1, respectivement, une analyse fouillée montre que le PPTD balaie une fourchette d'ODD beaucoup plus large : Promotion de l'emploi décent : (ODD 1: Pas de pauvreté, ODD 2: Eradication de la faim, ODD 3: Bonne sante et bien-être, ODD 4: Éducation de qualité, ODD 5: Égalité entre les sexes, ODD 6: Eau et assainissement, ODD 8: Travail décent et croissance économique, ODD 10: Inégalités réduites, ODD16 : Paix, justice et institutions efficaces, ODD 17: Partenariats pour la réalisation des objectifs mondiaux : *Renforcement et extension de la Protection sociale* : (ODD 1 : Pas de pauvreté, ODD 3: Bonne sante et bien-être, ODD 5: Égalité entre les sexes, ODD 8: Travail décent et croissance économique, ODD 10: Inégalités réduites, ODD 16: Paix, justice et institutions efficaces, ODD 17: Partenariats pour la réalisation des objectifs mondiaux). Le principal gap à adresser ici est donc relatif à la mise en place d'un cadre de suivi fonctionnel à l'intérieur d'un organe de pilotage opérationnel.

#### **4.6.Impact**

69. ***Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ? Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, etc.) favorisant la durabilité des résultats ? (TDR).*** La mise en place et l'opérationnalisation de la Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal est un acquis concret qui change la situation de milliers d'artisans et de leurs familles. Cette structure compte déjà 10,000 adhérents qui sont autant vies potentiellement impactées et surtout, la MSNAS marque le début de la mise en œuvre du Régime Simplifié des Petits Contribuables, ouvrant la voie à une véritable extension de la protection sociale vers le secteur non formel. Dans le domaine l'emploi décent, le mandant étatique a fait vivre des structures de promotion ayant contribué à la création de dizaines de milliers d'emplois, y compris dans le cycle de vie du PPTD (232.000 emplois rapportés en 2010-2020 par une demi-douzaine de ces structures). Au niveau stratégique, le pays a renforcé son cadre juridique et ses outils de pilotage, à travers l'adoption de nouvelles lois et la prise d'actes réglementaires, ainsi que le développement de stratégies et de plans d'actions, favorables à l'emploi et à la protection sociale, même si la nouvelle Politique pour l'emploi et le nouveau Code de Protection sociale ne sont pas encore en place. En appui à cette dynamique de développement des capacités institutionnelles, des dizaines de cadres nationaux ont également été formés dans les compétences en lien avec la promotion de l'emploi décent (y compris dans le sens de formalisation du secteur non formel) et l'extension de la protection sociale (y compris dans le sens l'inclusion des acteurs de l'économie informelle).

#### **4.7.Viabilité**

70. *Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ? Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ? Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ? Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD ? (TDR).* D'un point de vue global, les produits délivrés par le programme, dans le cadre du portefeuille de l'assistance technique, le sont sous exécution directe mais bénéficient d'un bon ancrage dans les structures nationales. Qu'il s'agisse de formations, d'études, d'aide à la formulation de réformes, à la création institutionnelle ou à la production d'outils juridiques, les besoins sont définis par les mandants et autres acteurs nationaux, et le programme vient en appui. L'appropriation institutionnelle nationale des réponses du programme développées dans ce contexte est le facteur clé de la durabilité des acquis obtenus. De manière spécifique, au niveau de l'Emploi, l'absence d'un cadre intégrateur, comme la politique nationale actualisée aurait pu l'être, ne favorise pas les cohérences entre les nombreux dispositifs de promotion ni le suivi et la consolidation de leurs résultats. En ce qui concerne la protection sociale, sa sous-capitalisation et l'exposition aux financements extérieurs non stables ne garantissent guère la pérennité des solutions d'extension qui se mettent en place. Il est ressorti, par exemple, des entretiens avec la MNAS qu'elle continuait de compter encore avec les subsides des partenaires. Sous l'un et l'autre pilier du PPTD, l'instabilité des ressources humaines ne contribue pas à la création d'un vivier national d'expertise comme les nombreuses sessions de renforcements de capacités appuyées par le BIT et les autres partenaires cherchent à le constituer. Enfin, l'absence d'une gouvernance fonctionnelle a conduit le programme à manquer d'âme, et de communication institutionnelle, ce qui a gêné son adhérence sur son environnement.

71. *Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID 19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ? (TDR).* La pandémie est ressortie avoir, dans un premier temps, freiné l'exécution des activités opérationnelles, du fait des restrictions de contact véhiculées par les mesures barrières. Mais dans un second temps, à l'image de ce qu'il s'est passé dans la société globale, les acteurs du programme se sont adaptés et engagés dans les solutions technologies qui ont permis de travailler en modalité distante dans beaucoup d'activités (de renforcement de capacités et de travail collaboratif notamment). En donnant aux acteurs plus de ressources techniques, ces mutations technologiques ont renforcé leur résilience et, en fin de compte, leurs aptitudes à s'approprier les résultats du programme.

## **5. Conclusions**

### **5.1. Evaluabilité**

72. ***Conclusion #1 : Le PPTD 2018-2022 du Sénégal est modérément évaluable pour des raisons techniques d'écrire de son cadre de résultats et d'absence d'un cadre institutionnel de mise en œuvre fonctionnel.*** Au plan technique, des repères d'évaluation importants sont absents du document de programme : il n'y a pas d'indicateurs de produits assortis de situations de référence et de cibles pour les produits ; et les indicateurs de résultats disponibles manquent de références et cibles. Par ailleurs, le non-fonctionnement des arrangements institutionnels du programme n'a pas permis un suivi courant du programme et une accumulation standardisée de ses données d'exécution. ***L'implication de cette conclusion***

*en direction du prochain cycle* est d'améliorer l'écriture technique du cadre de résultats du programme et de lui donner un cadre institutionnel qui fonctionne.

## 5.2.Pertinence-cohérence

73. ***Conclusion #2 : Le programme a une pertinence élevée de par son alignement sur les référentiels stratégiques de développement du Sénégal et son ancrage dans les cadres de coopération des Nations Unies avec le pays.*** Les deux axes du programme, l'emploi décent et la protection sociale, sont des dimensions couvertes par le Plan Sénégal Emergent dans ses Plans d'Actions Prioritaires I&II contemporains de la formulation et de la mise en œuvre du programme. Le PPTD est par ailleurs arrimé à l'UNDAF (la Priorité 1 à l'Effet 1 des cycles 2014-2018 et 2019-2023 ; la Priorité 2 aux Effets 5 et 2 de ces deux cycles, respectivement) ; il aussi contribue à plusieurs Objectifs de Développement Durables (Priorité 1 : ODD 1-6, 8, 10, 16, 17 ; Priorité 2 : ODD 1, 3, 5, 8, 10, 16, 17). Le programme a, enfin, de bonnes intelligences avec les autres interventions nationales et des partenaires avec lesquelles il entretient des complémentarités stratégiques, techniques et de financement. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de conserver et consolider cet ancrage dans les référentiels de développement et de coopération du pays.

## 5.3.Efficacité

### Emploi décent

74. ***Conclusion #3 : Emploi décent - De nombreux dispositifs de promotion de l'emploi décent opèrent dans le pays qui s'est aussi doté d'un cadre stratégique de formalisation du secteur non formel ; mais la nouvelle stratégie nationale pour l'emploi n'est toujours pas élaborée.*** Quelque 544 milliards de FCFA ont été injectés dans les structures d'appui entre 2010-2020, pour un niveau de création d'emplois qui a couvert, en rythme annuel, moins du quart des nouveaux entrants sur le marché du travail. Sur une période plus récente, le nouveau Programme d'insertion des jeunes 2019-2023 dispose à lui seul d'un budget consolidé de 450 milliards. Avec le non renouvellement persistant de la Politique nationale pour l'emploi, toutes ces initiatives manquent d'un cadre stratégique intégrateur et de mise en cohérence. ***L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle*** est de combler cette lacune stratégique par l'élaboration d'une nouvelle politique nationale pour l'emploi, qui articule les différents mécanismes opérationnels tout en prenant en charge les dimensions nouvelles comme l'emploi vert ou encore la digitalisation.

75. ***Conclusion #4 : Emploi décent - L'approche haute intensité de main d'œuvre a fait l'objet d'un programme national validé, mais non encore mis en œuvre.*** La Stratégie HIMO a été tardivement développée et n'a connu que des actions initiales relatives à la mise à niveau des acteurs. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de faire de l'exécution de ce programme une focalisation.

76. ***Conclusion #5 : Emploi décent - Une base stratégique et légale se met en place en faveur de la formalisation de l'économie informelle, qui reste toutefois insuffisamment reflétée par les outils statistiques du pays, alors que la transformation présuppose un degré de connaissance adéquat.*** La Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI, 2022-2026), et son Plan d'Actions Opérationnel, sont adoptés, ainsi que des instruments juridiques clés comme la loi d'orientation 2020-02 du 7 janvier 2020 relative aux PME et le Régime Simplifié pour les Petits Contribuables (RSPC), qui concourent à

faciliter la formalisation. Au niveau institutionnel, une Direction nationale<sup>12</sup> est dédiée à la formalisation dans un ministère dont la dénomination porte explicitement cette dimension. Un Fonds de Garantie du Secteur Informel (FOGASI) et un Guichet Unique de Formalisation des Entreprises (GUFE) existent également. Le module "*Formalisez votre entreprise*" (FVE) vient compléter ce dispositif. Au plan statistique, si le BIT appuie le renforcement des capacités de l'ANSD à cet égard, le secteur informel n'est toujours reflété dans les rapports d'analyse des enquêtes trimestrielles de l'Agence. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de renforcer les investissements dans la mise en œuvre de la stratégie de formalisation et d'exécuter un plan d'intégration du secteur informel dans les données standardisées du pays.

## **Protection sociale**

77. ***Conclusion #6 : Protection sociale - La protection sociale poursuit la consolidation de son environnement légal, même si la loi d'orientation et le Nouveau Code de Protection Sociale ne sont toujours pas adoptés.*** Le Sénégal a ratifié en 2021 les Conventions internationales C 155 sur la Sécurité-Santé au travail et son protocole de 2002, C161 sur les Services de Santé au travail, et C 187 sur le cadre promotionnel pour la SST ; la loi 2022-02 du 14 avril 2022 et le Décret 2021-1469 du 03 Novembre 2021 protègent mieux les femmes enceintes ou allaitantes, au travail. Des conventions collectives ont été remises à niveau dans les secteurs du Gaz et du Pétrole, des Transports, des hydrocarbures, de la Boulangerie, des Médias et de la Sécurité privée. Vis-à-vis de l'extérieur, de nouvelles conventions sont signées, en négociation ou renégociation avec des pays tiers pour la protection sociale des travailleurs migrants sénégalais. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de poursuivre cette dynamique, tout en mettant l'accent sur la finalisation et l'adoption de la loi d'orientation et du nouveau Code de Protection Sociale.

78. ***Conclusion #7 : Protection sociale - Les progrès dans l'application des normes en milieu de travail restent mitigés, malgré le renforcement des capacités institutionnelles dans ce domaine.*** Le programme a contribué à l'élaboration d'un Plan de formation continue des inspecteurs du travail et d'un Plan Stratégique pour l'Inspection du Travail mettant l'accent sur les BTP, l'agriculture, la pêche, secteurs fortement marqués par l'économie informelle. L'examen des résultats de contrôle révèle que la proportion d'unités économiques connaissant au moins un manquement par rapport à la réglementation en vigueur est passée de 42% à 49% entre 2021 et 2022, ce qui signifie que près d'une entreprise inspectée sur deux est en défaut sur les conditions de travail.<sup>13</sup> ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de poursuivre l'appui au renforcement des capacités de la fonction de contrôle des conditions de travail.

79. ***Conclusion #8 : Protection sociale - La protection sociale continue d'être sous-capitalisée, ce qui fait encore de son extension un défi.*** A titre illustratif, en 2020, la dotation du secteur s'élevait à 222 milliards de franc CFA, soit 6 % du budget global de l'Etat<sup>14</sup> ; et, faute de moyens budgétaires adéquats, le Programme national de Sécurité Santé au Travail, cycle 2017-2021, n'a pu être exécuté qu'à hauteur de 50%<sup>15</sup> de ses objectifs. Le secteur informel est le moins couvert, malgré la mise en place de la nouvelle Mutuelle des artisans qui constitue un début d'opérationnalisation du RSPC. L'Etude sur le Financement de la

<sup>12</sup> Direction de l'Encadrement et de la Transformation des Entreprises Informelles.

<sup>13</sup> Sources : Rapports annuels des Statistiques du Travail, MTDSRI, Editions 2021 et 2022

<sup>14</sup> Source : Extension de la protection sociale : Analyse des options de financement et simulation de rentabilité des investissements, MDCEST/BIT, Janvier 2021.

<sup>15</sup> Source : Rapport d'évaluation du Programme national de Sécurité et Santé au Travail pour la période 2017 – 2021, Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions.

protection sociale explore les sources de ressources viables qui sont un prérequis pour aller vers une véritable extension. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle*** est de mettre un accent sur l'exploitation des conclusions de l'Etude sur le financement de la protection sociale, pour aller vers une capitalisation soutenue du secteur.

80. ***Conclusion #9 : Facteurs d'influence - L'engagement des mandants et l'accompagnement multiforme de l'OIT et d'autres partenaires techniques et financiers ont favorisé la consolidation du cadre légal et stratégique, ainsi que l'accroissement des capacités opérationnelles dans les deux domaines prioritaires qui rencontrent toutefois, l'un et l'autre, des contraintes spécifiques.*** A côté des 12 millions USD de l'assistance technique du BIT, près de 1000 milliards de FCFA sont retracés dans les structures de promotion de l'emploi entre 2010 et 2023, et 6% du budget national a été affecté à la protection sociale en 2022. Le dispositif de promotion de l'emploi reste cependant très émietté et désarticulé, en l'absence d'une nouvelle politique d'emploi, tandis l'extension de la protection sociale est entravée par le manque de financements de qualité<sup>16</sup> (50% de résultats du Plan SST 2017-2021 notamment par manque de ressources). Enfin, la pandémie COVID-19 aura aussi été un facteur de ralentissement des activités programmatiques autour des deux priorités. ***L'implication de cette conclusion pour le nouveau cycle en vue*** est d'entretenir les facteurs favorables tout en recherchant les moyens de juguler les facteurs d'entrave.

#### 5.4.Efficience

81. ***Conclusion #10 : La distribution des ressources entre les deux priorités est très contrastée, et fait signe vers un problème d'allocation, auquel s'ajouté des défis de coordination stratégique et des inerties dans certains compartiments.*** Dans le domaine de l'emploi de multiples structures d'appui reçoivent des financements importants (près de 1000 milliards recensés entre 2010 et 2023, répartis entre huit entités : DER/FJ, FONGIP, ANIDA, FONSI, 3FPT, ANPEJ, ADEPME, PRODAC, "Xëyu ndaw ñi") ; il n'existe hélas pas de réel cadre d'intégration et rationalisation, en l'absence d'une Politique nationale pour l'emploi actualisée. Dans la protection sociale le développement et l'extension sont plutôt plombés par l'absence de ressources stables. Des défis de temps sont observés dans l'élaboration de produits stratégiques : la nouvelle politique de l'emploi dans la Priorité 1, et la loi d'orientation et le nouveau Code de protection sociale dans la Priorité 2. Dans le portefeuille de l'assistance technique, les synergies techniques, stratégiques et financières du BIT avec les structures nationales et d'autres partenaires du pays améliorent l'efficacité marginale des ressources disponibles en faisant se féconder les avantages comparatifs des uns et des autres. ***L'implication de cette conclusion dans le nouveau cycle*** est d'investir dans le renforcement des capacités d'intégration et coordination des stratégies d'emploi et de favoriser une capitalisation soutenable de la protection sociale.

#### 5.5.Arrangements de gestion

82. ***Conclusion #11 : le cadre institutionnel prévu dans le document de programme, bien que formellement créé, n'a pas été fonctionnel.*** Un arrêté du Ministre chargé du Travail a bien mis en place les organes de pilotage du PPTD, autour de représentants des mandants et d'autres acteurs impliqués dans l'animation des priorités stratégiques du programme. La conséquence de cette situation aura été une articulation et une communication insuffisantes sur le programme. ***L'implication de cette conclusion en direction du prochain cycle*** est

---

<sup>16</sup> Illustration : 50% d'exécution des activités du Plan Sécurité Santé au Travail 2017-2021, faute de budget adéquat.

d'identifier et d'investir dans les conditions d'un bon fonctionnement des arrangements institutionnels au service du programme.

## 5.6.Impact

83. ***Conclusion #12 : Des marques de progrès sont lisibles dans le pays aux niveaux stratégique, juridique et opérationnel, à l'intérieur des priorités retenues comme les piliers du programme.*** Le Sénégal a consolidé son environnement légal et ses outils de pilotage dans les deux compartiments du PPTD 2018-2022 : adoption de nouvelles conventions internationales et de lois domestiques, ou encore prise d'actes réglementaires favorables à l'emploi décent et à la protection sociale. Des stratégies nationales et leurs plans d'actions allant dans le même sens ont également été élaborés. Au niveau opérationnel, les structures nationales d'appui rapportent la création d'au moins 232.000<sup>17</sup> emplois entre 2010 et 2020, et la protection sociale est étendue à quelque 10 000 nouveaux bénéficiaires, des artisans du secteur informel, grâce à la Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal qui est aussi un signe tangible de l'effectivité de la branche Santé du RSPC. ***L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle*** est de poursuivre cette dynamique en l'amplifiant.

## 5.7.Durabilité

84. ***Conclusion #13 : L'ancrage institutionnel et l'appropriation nationale qui en résulte favorisent la durabilité des résultats obtenus en général dans la promotion de l'emploi et la protection sociale, tandis que de manière spécifique le défi d'intégration stratégique et de capitalisation constituent des fragilités dans la viabilité pour les deux secteurs, respectivement.*** Les mandants et leurs partenaires identifient les besoins, profilent les réponses et mettent en œuvre les activités qui les portent dans le cadre des structures nationales, donnant à l'ensemble de ce processus une bonne adhérence sur le milieu : cette logique d'intervention est de nature à favoriser la pérennité. En revanche, l'absence de persistance d'une nouvelle politique nationale pour l'emploi entretient une dispersion et un défaut de profondeur stratégique potentiellement dommageables à la durabilité dans ce domaine ; et la sous-capitalisation de la protection sociale laisse incertain l'avenir de ses mécanismes d'extension et la pérennité des solutions qu'ils offrent. ***L'implication de cette conclusion pour le prochain cycle*** est de poursuivre la logique d'appropriation nationale et de travailler à dénouer les facteurs de gêne à la viabilité identifiés.

## Leçons apprises

85. ***Leçon apprise #1 : L'articulation entre l'assistance technique de l'OIT, l'engagement des mandants et la mobilisation des autres partenaires du pays fait avancer les réformes et la consolidation de l'environnement institutionnel, ainsi que le développement de cadres stratégiques et d'outils de gestion dans les domaines prioritaires.*** Cet avantage fait mieux résonner la demande unanime des acteurs de rendre le PPTD plus audible et plus lisible, à travers un cadre de gouvernance fonctionnel, pour mieux intégrer et porter la coopération et les synergies entre intervenants au service de l'emploi et de la protection sociale. ***L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle*** est de poursuivre cette dynamique d'interaction et de la consolider avec des arrangements de gouvernance fonctionnels pour le programme.

---

<sup>17</sup> Source : Document de programme "Xëyu ndaw ñi" 2019-2023.

86. ***Leçon apprise #2 : Le non-fonctionnement du cadre de gouvernance du PPTD montre qu'un acte administratif n'y suffit pas pour faire vivre les arrangements institutionnels d'un programme complexe, qui traverse les secteurs et chevauche les structures.*** La question des conditions réelles d'animation des organes de pilotage ressort devoir être considérée et traitée en profondeur, y compris dans ses dimensions les plus opérationnelles, comme prévoir un budget d'opération des instances, intégrer des indicateurs de suivi de leur fonctionnement dans le cadre de résultats du programme, voire faire de leur fonctionnement un déclencheur de phases d'activités (par exemple, pour aller de l'avant dans l'exécution de telle séquence de programmation, il faut une revue de Comité de pilotage sur la séquence précédente). ***L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle*** est de veiller à mettre en place un cadre institutionnel de programme qui fonctionne réellement.

87. ***Leçon apprise #3 : La situation dans le domaine de la promotion de l'emploi enseigne que la démultiplication des structures d'appui est une tentation permanente, et la construction d'un cadre d'intégration et de mise en cohérence, une gageure.*** Alors qu'en 2014, la création de l'APNPEJ procédait de la volonté de rationaliser le tissu des structures d'appui, cette dynamique s'est vite essoufflée et le pays est reparti depuis dans un tropisme d'émission de son infrastructure d'encadrement du secteur de l'emploi. Cette dispersion est d'autant plus notable qu'elle s'épanouit dans un contexte où le renouvellement de la Politique nationale pour l'emploi est toujours ajourné. ***L'implication de cette leçon apprise pour le prochain cycle*** est d'aider le pays à brider cette dynamique centrifuge, ne serait-ce qu'en élaborant une nouvelle Politique nationale pour l'emploi qui serait un référentiel stratégique commun aux nombreuses structures pro-emploi, en attendant de pouvoir les rationaliser à nouveau.

## Recommandations

88. ***Recommandation #1 : Niveau logique*** - Améliorer l'écriture technique du cadre de résultats du programme, notamment en explicitant la théorie du changement et en déterminant les indicateurs de produit et de résultats, assortis de situations de référence et de cibles précises.

Tableau 13 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 1

Liens avec les conclusions	▪ C#1
Impact	▪ Améliore l'évaluabilité du programme
Modalité de mise en œuvre	▪ Expliciter la théorie du changement du programme ▪ Concevoir les indicateurs de suivi de produits en déterminant leurs situations de référence et cibles assignées
Responsables de mise en œuvre	▪ BIT en relation avec les mandants
Urgence	▪ Elevée : il y a nécessité de sortir du faible niveau d'évaluabilité du programme.
Difficulté	▪ Faible : nécessite simplement des compétences de planification.

89. ***Recommandation #2 : Niveau stratégique 1*** : Finaliser les outils juridiques et stratégiques clés en instance, notamment : la Nouvelle politique nationale pour l'emploi (PNE) qui est à élaborer ; la Loi d'orientation et le nouveau Code de Protection Sociale qui sont en attente d'adoption/promulgation.

Tableau 14 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 2

Liens avec les conclusions	▪ C#3, 6, 9, 10, 13, LA#3
Impact	▪ Permet d'avoir des cadres de guidance et d'intégration de tout ce qui se fait dans les domaines d'action et évite les dispersions
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la PNE : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des consultations nationales</li> <li>- Effectuer des diagnostics techniques, formuler le document</li> </ul> </li> <li>▪ Pour la Loi Orientation et le Code Unique de PS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer en faveur de l'adoption et de la promulgation</li> </ul> </li> </ul>
Responsables de mise en œuvre	▪ Etats et autres mandants, appuyés par le BIT !
Urgence	▪ Elevée : on a besoin de ces instruments pour vaincre la dispersion des interventions
Difficulté	▪ Faible en ce qui concerne la dimension technique d'élaboration ou de finalisation ; moyenne à élevée du fait qu'une volonté politique et des capacités institutionnelles sont requises !

90. **Recommandation #3** : *Niveau stratégique 2* : Mettre en œuvre les stratégies, programmes et autres instruments déjà en place : (i) mettre en œuvre le programme HIMO (C4) ; Mettre en œuvre la Stratégie de formalisation du secteur informel (C5) ; mettre en œuvre les conclusions de l'Etude sur le financement de la protection sociale (C7, 8) ; mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités de l'Inspection du Travail et de la Protection Sociale ; appuyer la mise en œuvre du plan de renforcement du dialogue social.

Tableau 15 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 3

Liens avec les conclusions	▪ C#4, 5, 7, 8
Impact	▪ Permet d'avoir des résultats tangibles en création d'emplois décents et d'extension de protection
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobiliser des ressources</li> <li>▪ Programmer les activités</li> <li>▪ Exécuter les activités</li> <li>▪ Evaluer périodiquement l'exécution</li> <li>▪ Reprogrammer</li> </ul>
Responsables de mise en œuvre	▪ Etat et autres mandants accompagnés par le BIT et d'autres partenaires au développement
Urgence	▪ Sans mise en œuvre de ces outils, il n'y a pas résultats tangibles sur le terrain !
Difficulté	▪ Elevée : nécessite des ressources importantes

91. **Recommandation #4** : *Niveau opérationnel* : Doter le programme d'arrangements institutionnels fonctionnels.

Tableau 16 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 4

Liens avec les conclusions & Leçons apprises	▪ C#1, C#11, LA#1, LA#2
Impact	▪ Elevé : confère leadership et visibilité du programme et améliore ses impacts
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dès le document de programme introduire dans le cadre logique des indicateurs de suivi du fonctionnement du cadre institutionnels : nombre de réunions, minutes de réunion, etc.</li> <li>▪ Allouer un budget au fonctionnement du cadre institutionnel</li> <li>▪ Faire du fonctionnement du cadre institutionnel un déclencheur de phase : par exemple telle séquence d'activités exige une revue de séquence précédente en Comité de pilotage</li> <li>▪ Prendre les textes réglementaires de création des organes de pilotage</li> </ul>
Responsables de mise en œuvre	▪ Etat et autres mandants, accompagnés par le BIT !
Urgence	▪ Elevée car il y a nécessité de donner enfin une âme et une existence institutionnelle !
Difficulté	▪ Faible : nécessité des compétences de planification pour intégrer cette dimension institutionnelle dans le cadre de résultats, et relativement peu de ressources pour le faire vivre sur le terrain !

## **ANNEXES**

## A.1. Termes de référence de l'évaluation



### I. Contexte et justification

Le développement humain constitue un gage de bien-être, de justice sociale et le but ultime de toutes les interventions publiques. Avec l'ambition du pays d'être émergent à l'horizon 2035, ce désir du Sénégal nécessite la prise en compte des besoins fondamentaux des populations que sont notamment : une bonne santé, une éducation de qualité et une création de richesse suffisante pour assurer une vie décente, sans que personne ne soit laissé en rade.

A l'instar de la plupart des pays, le Sénégal a été durement affecté par la crise sanitaire, avec les contrecoups des mesures prises par le Gouvernement pour limiter la propagation du virus. Après plusieurs années de croissance soutenue (6,2% en moyenne entre 2014 et 2019) avec la mise en œuvre de la première phase du PSE, la pandémie de Covid-19 a considérablement ralenti l'activité économique du pays en 2020, malgré la mise en œuvre du Programme de Résilience économique et sociale (PRES). La croissance économique s'est repliée à 1,3% en 2020 contre 4,4% en 2019 (ANSD, 2022).

À moyen terme, les perspectives de croissance semblent être plus favorables et se situent autour de 10 % en moyenne sur la période 2023-2024, grâce aux activités de production de pétrole et de gaz, et l'inflation devrait progressivement retomber à 2 %.

Dans la perspective de la formulation du prochain Plan Cadre de Coopération pour le Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF), l'Equipe Pays des Nations Unies au Sénégal, a lancé depuis octobre 2022 un exercice approfondi afin de mieux cerner les contours du contexte socio-économique et des priorités de développement du Sénégal par le biais de la formulation d'un nouveau Bilan Commun de Pays (BCP ou CCA en anglais). L'engagement des mandants tripartites pour la promotion du travail décent est fondé sur la nécessité d'offrir un cadre cohérent et intégré d'intervention s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'OIT ainsi que sur les options prioritaires de développement et tirant les leçons des interventions passées.

Le PPTD du Sénégal 2018-2022 tire ses orientations de l'analyse du contexte socioéconomique et de la situation du pays en matière de création d'emplois et de développement des entreprises, de protection sociale, de dialogue social et de respect des normes internationales de travail.

De l'analyse de ces déficits de travail décent prenant en compte notamment le Plan Sénégal Emergent et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, découle le choix des axes d'intervention :

- **Priorité 1** : La promotion de la création d'emplois décents pour les hommes et les femmes
- **Priorité 2** : Le renforcement et l'extension de la protection sociale

La revue finale par un consultant indépendante permettra donc d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques, et les recommandations qui permettront de mieux informer la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général. La revue intervient également dans un contexte de formulation du Programme d'actions prioritaire Plan d'actions Prioritaires 3 du plan Sénégal émergent - PSE et de la formulation du nouveau cadre de coopération des nations unies pour la période 2024- 2028.

Dans ce contexte, il est prévu de mettre en place des comités à deux niveaux pour la gestion et le suivi du processus de la revue, notamment :

- Au niveau du BIT, une task force composée des représentants du Bureau de Pays et du Bureau Régional.
- Au niveau des mandants, le Ministère en charge du travail a désigné un point focal qui sera appuyé par le comité de pilotage pour faciliter l'appui des mandants au processus de revue.

### II. Objectifs

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement sociopolitique et économique, de l'agenda 2030 l'Agenda du travail décent, agenda 2063 de l'UA et de l'UNDAF/UNSDCF 2018-2022 ;

- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent ;
- Examiner la qualité et la quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes les difficultés liées à la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs ;
- Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus ;
- Analyser la qualité et l'effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme ;
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD ;
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD dans le contexte du nouveau cadre de coopération des nations unies et les cadres nationaux stratégiques, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

### III. Questions de l'évaluation

Pour répondre aux objectives l'évaluateur devra répondre les questions-clé suivantes :

Critère	Questions clés
Evaluabilité du PPTD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PPTD du Sénégal est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ?</li> <li>• Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ?</li> <li>• Les indicateurs et les cibles du PPTD (effets et résultats) étaient –ils suffisamment définis et mesurables ?</li> <li>• Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ?</li> <li>• Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?</li> </ul>
Pertinence et cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?</li> <li>• Dans quelle mesure le PPTD répond-il aux besoins de la population ciblée ?</li> <li>• Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?</li> <li>• Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD et les ODD ?</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints ?</li> <li>• Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés ?</li> <li>• Quelle est la qualité des produits obtenus ? Comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ?</li> <li>• Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des produits et résultats du PPTD ?</li> <li>• Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?</li> </ul>
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?</li> <li>• Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?</li> <li>• Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?</li> <li>• Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été mobilisées</li> </ul>

Critère	Questions clés
	pour la mise en œuvre du PPTD ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?</li> <li>• Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?</li> <li>• Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?</li> <li>• Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?</li> <li>• Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODDs dans le pays à niveau d'implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun ?</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ?</li> <li>• Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?</li> </ul>
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ?</li> <li>• Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD ?</li> <li>• Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ?</li> <li>• Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?</li> <li>• Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID 19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?</li> </ul>

#### IV. Clients et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont les mandants tripartites réunis au sein du Comité de pilotage du PPTD, le Bureau de pays de l'OIT à Dakar, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et les partenaires techniques et financiers.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui seront consultées, qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Sénégal. Les mandants sont :

- Les mandants tripartites :
  - Gouvernement
  - Organisation des employeurs
  - Organisation des travailleurs
- Les parties prenantes à la mise en œuvre
- Le BIT
- Autres

#### V. Etendue de la revue

La revue couvre toutes les activités, produits et résultats mises en œuvre au Sénégal dans le cadre du PPTD depuis 2018 jusqu'à ce jour par l'OIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes), et ce avec les différentes sources disponibles.

La revue examine aussi les actions entreprises par les mandants et qui concourent à l'atteinte des résultats du PPTD.

## **VI. Méthodologie**

Cette revue du PPTD est particulièrement régie par le guide spécifique No.7 du Bureau d'Evaluation de l'OIT qui donne les orientations nécessaires sur la manière de mener cet exercice. Elle va aussi considérer comment référence les Listes de control EVAL/BIT 3,5 et 6. Elle sera conduite par un consultant/rice. Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, la participation du staff et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes à toutes les phases du processus devra être assurée. Cette participation devra se faire par des méthodologies appropriées, réunions et entretiens.

La dimension genre devra être transversale dans la collecte et l'analyse des données. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur devront être désagrégées par sexe et sur cette base l'analyse devrait évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes.

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation, à savoir, revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, visites sur le terrain, triangulation des données et informations collectées, notation, questionnaires/guides d'entretien dirigés vers les partenaires et les bénéficiaires finaux. La collecte et la présentation des données seront ventilées notamment par sexe et concernera en outre les jeunes, les personnes handicapées, les migrants ...

Pour analyser les capacités des mandants en relation au PPTD pour voir et valoriser la liaison de l'agenda de travail décent reflète dans le PPTD, l'évaluateur va utiliser la méthodologie contenue dans le document « Diagnostic instrument to assess the evaluability of DWCPs in the contexte of the SDGs<sup>18</sup>, en particulier avec les outils du Composant 3.

La revue du PPTD se déroulera en trois phases, notamment, (i) la préparation du rapport de démarrage, entretiens préliminaires avec l'OIT et le Président du Comité de pilotage (en ligne ou par téléphone) et la revue documentaire, (ii) la collecte des données (iii) la rédaction du rapport préliminaire et puis la rédaction du rapport final.

### **(i) La revue documentaire**

Le consultant examinera, entre autres, les documents suivants avant de procéder à des entrevues pour préparer un rapport de démarrage :

- UNDAF du Sénégal
- PPTD du Sénégal avec ses matrices annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du Gouvernement, des partenaires sociaux, du BIT, et des bailleurs qui sont impliqués directement ou indirectement au PPTD.
- Documents produits dans le contexte du PPTD
- Plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,
- Plan de travail du Bureau de pays de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre du programme et budget de l'OIT de 2022-2022.

### **(ii) La collecte des données sur le terrain**

La collecte des données se fera à travers des interviews individuelles, focus groupe et l'observation. Le consultant procédera à des consultations avec :

- Les parties prenantes de la mise en œuvre des différents résultats du PPTD, y compris les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, les organisations de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives ; les bénéficiaires des interventions. Le consultant devra aussi interviewer les agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin.

---

<sup>18</sup> [https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_625970/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_625970/lang--en/index.htm)

- Le Directeur Bureau de pays de l'OIT à Dakar, le responsable de la programmation, les spécialistes de l'ETD/ Dakar et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets au Sénégal.

La présentation des constats et conclusions préliminaires est prévue lors d'un atelier en présentiel avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider les premières analyses.

### (iii) La finalisation du rapport de la revue

A partir des données collectées lors de la revue documentaire, des interviews et l'atelier en présentiel avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider les premières analyses, le consultant préparera un rapport préliminaire. Le consultant le soumettra au Task force Bureau de pays de l'OIT à Dakar, Bureau régional de l'Afrique pour une révision méthodologique et après le Task force partagera cette version draft avec les parties prenantes. Par la suite, le consultant arrivera à une version finale intégrant les commentaires des parties prenantes.

## VII. Tâches et responsabilités

### 7.1 Le BIT

Le BIT a mis en place une task force constituée de membres du Bureau régional (BR) et du Bureau pays de l'OIT à Dakar. Cette taskforce est composée de Monsieur Ricardo Furman, Responsable Régional de suivi-évaluation basé à Pretoria, de Monsieur Baïzebbé Na Pahimi, Analyste de Programme et Pscoem Dessero fonctionnaire de suivi-évaluation et partage de connaissances basés à Abidjan, et de Mr El hadji Amadou SAKHO, Chargé de Programme basé à Dakar. Cette task force sera responsable de la qualité technique de la revue.

La task force sous la coordination de M. Furman assure les tâches suivantes :

- Elaborer et valider les TDR en collaboration avec les parties prenantes ;
- Recruter un consultant ;
- Appuyer techniquement et financièrement le processus de la revue ;
- Transmettre le rapport de la revue aux parties prenantes pour commentaires ;
- Valider techniquement le rapport de la revue.

### 7.2 Bureau de Pays

- Elaborer le contrat du consultant ;
- Fournir tous les documents pertinents et proposer la liste des personnes à interviewer au consultant ;
- Appuyer l'organisation de l'atelier de présentation des résultats préliminaires de la revue ;
- Contribuer aux appuis techniques et logistiques nécessaires dans le cadre du processus de revue ;
- Assurer la dissémination du rapport final de la revue aux partenaires et parties prenantes-clé.

### 7.3 Le Comité de pilotage et le Secrétariat technique du PPTD

- Impliquer toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PPTD 2018-2022 ;
- Proposer la liste et contacts des parties prenantes à interviewer au consultant ;
- Mettre à la disposition du consultant toute la documentation nécessaire en sa possession (rapports, comptes rendus des réunions, publications, textes réglementaires et juridiques, documentaires, etc.) ;
- Apporter des appuis logistiques nécessaires au consultant dans la collecte des données (mobiliser les parties prenantes à recevoir le consultant) ;
- Organiser avec les appuis techniques et financiers de l'OIT l'atelier de présentation des résultats préliminaires et de recueil d'informations complémentaires ;
- Faire des commentaires sur la version draft du rapport à présenter après l'atelier ;
- Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue.

### 7.4 Le consultant

- Produire un rapport de démarrage qui intègre une note de compréhension de la mission, un agenda détaillé et réaliste, des outils de collecte des informations ainsi qu'un plan de rédaction du rapport ;

- Collecter et compiler des informations et des évidences sur les interventions des parties prenantes ;
- Passer en revue ces informations et analyser sur la base des liens de causes à effets des changements obtenus ;
- Restituer les résultats provisoires au cours d'un atelier ;
- Développer une version draft du rapport ;
- Rédiger le rapport final en prenant en compte les observations pertinentes issues de l'atelier ;
- Transmettre le rapport final à la Task force du BIT pour approbation finale.

### VIII. Plan de travail

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
1	• Préparation des TDR	Taskforce OIT	0	Mars 2023
2	• Transmission des TDR au COPIL pour circulation aux parties prenantes	Taskforce OIT	0	Mars 2023
3	• Sélection d'un consultant	Taskforce OIT	0	Avril 2023
4	• Etablissement et signature du contrat	BIT Dakar	0	Avril 2023
5	• Revue documentaire • Elaboration des outils de la revue comme partie du rapport de démarrage	Consultant	5	Mai 2023
6	Entretien avec le personnel du BIT et coordinateur du Comité de pilotage, parties prenantes et, si la situation le permet, visites de terrain	Consultant	10	Mai 2023
7	• Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale	Consultant	1	Juin 2023
8	• Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution • Révision par la Task force	Consultant	5	Juin 2023
9	• Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant	Taskforce OIT	0	Juin 2023
10	• Transmission des commentaires à l'évaluateur	Taskforce OIT	0	Juillet 2023
11	• Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Consultant	2	Juillet 2023
12	• Approbation par le Chef de l'Unité Régionale de Programmation du BIT Afrique	SMEO	0	Juillet 2023
<b>TOTAL jours de consultation</b>			<b>23</b>	

NB : Ce chronogramme est à titre indicatif. Il pourrait être adapté une fois la décision de mise en œuvre de la revue est prise.

### IX. Livrables

A l'issue de la revue, il sera produit en français :

- Un rapport de démarrage
- Une présentation PowerPoint pour l'atelier avec les parties prenantes

- Un rapport préliminaire de la revue du PPTD Sénégal
- Une version finale du rapport intégrant les divers commentaires et avec révision méthodologique de l'OIT

La propriété des données de la revue incombe conjointement au BIT et à l'évaluateur. Le droit d'auteur du rapport appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport de la revue de manière appropriée, conformément à l'objectif initial et avec la mention appropriée.

### ***Configuration du rapport de la revue***

Le consultant devra proposer un cadre de rédaction pour le rapport final à inclure dans le rapport de démarrage. Le rapport final hormis les annexes, ne devrait pas dépasser 30 pages, interligne 1.5. Le rapport fera une analyse entre les produits et résultats prévus et obtenus mais, insistera beaucoup plus sur les résultats obtenus en termes de changements effectifs. A cet effet, il mettra en exergue les bonnes pratiques et les leçons apprises et fera des recommandations pour améliorer le processus du prochain PPTD.

Le rapport de démarrage de la revue suivra la Checklist 3 d' EVAL/BIT présentés dans les Annexes des TDRs.

A titre indicatif, le rapport devra contenir entre autres les éléments suivants :

- Page de couverture
- Table des matières
- Table des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Description du PPTD et sa logique d'intervention
- But, objectifs, champ et destinataires de la revue
- Méthodologie de la revue et ses limites
- Résultats de la revue selon les critères d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises
- Bonnes pratiques
- Les annexes incluant (i) Les termes de référence ; (ii) la matrice de collecte des données (iii) La matrice du plan de suivi des indicateurs de réalisation indiquant les progrès accomplis et commentaires du consultant ;(iv) Le chronogramme des activités de la revue ; (v) La liste et contacts des personnes rencontrées ; (vi) Les références bibliographiques,

### **1- Profil du consultant**

Pour mener à bien cette mission, le/la consultant(e) devra avoir le profil suivant :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie, Planification du développement, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Justifier d'au moins 7 années d'expériences confirmées dans le domaine des évaluations, notamment au moins deux évaluations des programmes de développement ou des stratégies sectorielles de préférence comme seul évaluateur ou team leader.
- Il/ elle doit en outre avoir une bonne connaissance des politiques d'évaluation des Nations Unies et de l'OIT y compris la méthodologie de la gestion axée sur les résultats.
- Il/ elle doit justifier des connaissances et expériences dans le domaine de l'emploi et du travail décent.
- Avoir une bonne connaissance du Sénégal ou pays avec des conditions similaires, en particulier dans les domaines des thèmes du travail décent et de cadres de développement des pays
- Le/la consultant(e) doit également avoir une forte capacité d'analyse et de rédaction.
- Il/elle doit avoir la capacité de communiquer et écrire en français.
- Il/Elle pourrait être basé en Sénégal ou dehors le pays.

Les candidatures de femmes sont encouragées.

## **X. Conditions et rémunération**

Le consultant est également tenu de signer le Code de conduite avec le document contractuel.

La rémunération de l'Évaluateur (trice) comprend:

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 23 jours de travail.
- Les frais de voyage international et national et DSA du consultant en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT.

Le calendrier des paiements sera le suivant :

1. Vol international (si ça serait applicable) et 80% du DSA pour la mission en Sénégal à la signature du contrat.
2. 20% des honoraires à l'approbation du rapport de démarrage.
3. 30% des honoraires à l'approbation de la version draft du rapport de la revue, et 20% du DSA pour la mission en Sénégal.
4. 50% des honoraires à l'approbation du rapport finale de la revue.

### **Annexe : Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation du BIT**

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)
2. Checklist No. 3 Writing the inception report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)
3. Checklist 5 Preparing the evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)
4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)
5. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)
6. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)
7. Template for evaluation summary:  
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

## A.2. Matrice d'Evaluation

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Evaluabilité	Le PPTD est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion d'indicateurs SMART disposant de situation de référence et de cibles documentées (Voir Annexes : liste des indicateurs tableau A.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de lisibilité de la logique d'intervention et d'influence du PPTD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis et mesurables ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion d'indicateurs SMART disposant de situation de référence et de cibles documentées (Voir Annexes : liste des indicateurs tableau A.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'un descriptif de M&amp;E dans le PPTD</li> <li>Nombre d'extraits M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à</li> </ul>

<sup>19</sup> Prédéterminés par les TDR

<sup>20</sup> Prédéfinies par les TDR.

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<ul style="list-style-type: none"> <li>&amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>produits : rapports d'exécution, de mission de suivi</li> <li>▪ Budget M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportions de résultats documentés par le M&amp;E</li> <li>▪ Proportion de données désagrégées par sexe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Pertinence/Cohérence	Dans quelle mesure le PPTD était-il cohérent et aligné avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?	Document de programme PPTD Documents nationaux de planifications (PSE, etc.) Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de contenus/stratégies/résultats du PPTD ayant leurs répondants dans les documents de planification nationale : PSE, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Les priorités et réalisations du PPTD étaient-elles pertinentes par rapport aux objectifs de développement national tel que définies dans la stratégie nationale de développement ?	Document de programme PPTD Documents nationaux de planifications (PSE, etc.) Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp;distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de contenus/stratégies/résultats du PPTD ayant leurs répondants dans les documents de planification nationale : PSE, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	Les résultats observés dans le cadre du PPTD étaient ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation de l'agenda du travail décent au Sénégal	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires Agenda travail décent au Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de contenus/stratégies/résultats du PPTD ayant leurs répondants dans l'agenda de travail décent au Sénégal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Les résultats observés étaient elles compatibles avec les priorités et les réalisations escomptées ?	Document de programme PPTD Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau de réalisation des cibles actées dans la matrice de résultats du PPTD (Voir Annexes : Indicateurs tableau A.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et l'UNDAF ?	Document de programme PPTD Document de programme UNDAF Personnes ressources au sein du BIT et du SNU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de contenus/stratégies/résultats du PPTD ayant leurs répondants dans l'UNDAF de la même période</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Dans quelle mesure les mandants tripartites se sont ils appropriés le PPTD, y compris la mise en œuvre des interventions ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'implication des mandants dans la formulation du PPTD</li> <li>▪ Niveau d'engagement des mandants dans la mise en œuvre du PPTD</li> <li>▪ Nombre de mission et d'activités de supervision auxquelles les mandants ont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				pris part	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Dans quelle mesure les priorités du PPTD sont elles toujours restées valides ?	Document de programme PPTD Documents d'analyse du contexte de développement au Sénégal ; PSE, Stratégie Nationale Emploi Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de priorités encore en phase avec les évolutions du contexte de développement du Sénégal : en matière de travail décent notamment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations et des autres mesures identifiées par l'évaluateur) ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de réalisation des cibles actées dans la matrice de résultats du PPTD (résultats et produits) : (Voir Annexes : Indicateurs tableau A.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Quels sont les produits qui ont été livrés et leur qualité? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de réalisation des cibles actées dans la matrice de résultats du PPTD (résultats et produits) : (Voir Annexes : Indicateurs tableau A.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs ayant valeur d'opportunités en faveur de l'exécution du programme et de la réalisation de ses cibles</li> <li>Facteurs ayant valeur de contraintes à l'exécution du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				programme et à la réalisation de se cibles	(favorables/défavorables) ; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Quel a été le degré d'utilisation des produits et résultats par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de structures de personnes qui attestent avoir tiré parti du programme pour améliorer leur pratique ou existence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Efficience	Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des procédures d'acquisition</li> <li>▪ Indices de perte de ressources/gaspillage</li> <li>▪ Ratio d'intermédiation (coûts indirects/coûts directs)</li> <li>▪ Qualité/rendement (1-6) des stratégies, y compris en mobilisation de ressources</li> <li>▪ Existence de synergies inter projets</li> <li>▪ Existence de synergies avec des interventions d'autres entités dans et en dehors du SNU</li> <li>▪ Niveau d'absorption des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio de consommation des budgets temps : par intervention et pour l'ensemble du PPTD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
					recommandations spécifiques qui en découlent
	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Sénégal ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio Ressources mobilisées sur Budget initial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Arrangements de gestion	Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion des organes de pilotage et de gestion effectivement mis en place et fonctionnels</li> <li>▪ Nombre de rencontre des organes de pilotage et de gestion</li> <li>▪ Nombre de décisions prises par ces organes</li> <li>▪ Nombre de documents produits par ces organes</li> <li>▪ Nombre de missions de supervision entreprises par ces organes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, équipes de gestion, etc.) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion des organes de pilotage et de gestion effectivement mis en place et fonctionnels</li> <li>▪ Nombre de rencontre des organes de pilotage et de gestion</li> <li>▪ Nombre de décisions prises par ces organes</li> <li>▪ Nombre de documents produits par ces organes</li> <li>▪ Nombre de missions de supervision entreprises par ces organes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui	Document de programme PPTD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et nature des appuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?	Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	du BIT au PPTD : Bureau pays, Bureau régional, Siège	<p>résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Les ressources techniques allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ? Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'experts ms à la disposition du programme</li> <li>Nombre de missions d'expertise diligentées en faveur du programme</li> <li>Budget d'expertise technique alloué au programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Dans quelle mesure les mandants ont eu la capacité d'intégrer le PPTD dans les activités liées aux ODDs dans le pays au niveau d'implémentation, suivi et évaluation ? Quels sont les besoins et gaps à adresser pour renforcer cette capacité pour chacun ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'activités d'alignement des produits du PPTD sur les OOD, à la diligence des mandants</li> <li>Nombre de rapports produits par les mandants et actant l'alignement des produits du PPTD sur les ODD</li> <li>Carences ayant pu empêcher des mandants de promouvoir l'alignement des produits sur les ODD dans leur secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Impact	Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Sénégal ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de réalisation des cibles de résultat et d'effet actées dans la matrice de résultats du PPTD (Voir Annexes : Indicateurs tableau A.5)</li> <li>Changements effectifs de comportement suite à des interventions du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>Concevoir les</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
					recommandations spécifiques qui en découlent
	Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence de compétences et de capacités nouvelles ou améliorées au niveau des mandants</li> <li>▪ Nombre de sessions de renforcement de capacités au bénéfice direct des mandants</li> <li>▪ Budgets dédiés au renforcement des capacités de mandants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Est-ce qu'il y avait des changements concrets négatifs à cause du PPTD ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence et Nombre d'effets induits négatifs imputables au programme</li> <li>▪ Ressources dédiées par le programme à mitiger des effets pervers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
Viabilité	Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion d'acquis de résultats encore en survie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats obtenus du PPTD au Sénégal ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence et Nombre de facteurs favorables à la pérennité des acquis du programme</li> <li>▪ Existence et Nombre de facteurs défavorables à la pérennité des acquis du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> </ul>

Critères <sup>19</sup>	Questions d'évaluation <sup>20</sup>	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Quel est le niveau d'appropriation des résultats par les membres du Comité de pilotage, partenaires et les groupes cibles ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proportion de membres du Comité de pilotage, des partenaires, des groupes cibles, qui connaissent les contenus du programme</li> <li>▪ Proportion de membres du Comité de pilotage, des partenaires, des groupes cibles, qui ont participé au suivi des activités du programme</li> <li>▪ Proportion de membres du Comité de pilotage, des partenaires, des groupes cibles, qui fait la promotion des contenus du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>
	Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?	Document de programme PPTD Rapports d'exécution Mandants et autres personnes ressources et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &amp; distanciels</li> <li>▪ Observations directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de sortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'acquis/le résultat/le fait/l'observation, en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</li> <li>▪ Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;</li> <li>▪ Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;</li> <li>▪ Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent</li> </ul>

### A.3. Liste des documents consultés

- PPTD-Sénégal 2018-2022
- Termes de Référence, Revue du PPTD 2012\_2017\_2022 du Sénégal, Version 2022 (1)
- PNUAD 2012-2017 : 2018-20123
- Plan Stratégique Sénégal Emergeant PSE-Horizon 2035
- Nouvelle Politique Nationale pour l'Emploi, 2015-2019
- Situation Economique et Sociale Nationale (SESN), ANSD, Rapport 2017-2018.
- Financement de la Protection sociale au Sénégal : analyse de l'espace budgétaire, des options de financement et des impacts des investissements en Protection sociale / Organisation internationale du Travail, Bureau pays de l'OIT à Dakar (ETD/BP-DAKAR). - Dakar : OIT, 2021:
- Statistiques nationales du Sénégal : <https://www.ansd.sn/>
- Code of conduct form (To be signed by the evaluator)  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)
- Checklist No. 3 Writing the inception report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)
- Checklist 5 Preparing the evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)
- Checklist 6 Rating the quality of evaluation report  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)
- Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)
- Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects  
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)
- Template for evaluation summary:  
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>
- Rapport d'avancement, du 01/04/2021 au 31/03/2022, Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie – PROMEFI - Code de projet : RAF/21/02/ITA.
- English PRODOC Project Promotion of Innovative and Formal Entrepreneurship in Senegambia\_AICS\_18\_12\_2019
- Evaluation «Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)» 2021/2023» BIT, Janvier 2023
- Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité des Genres (SNEEG 2016-2026), Dakar, Sénégal
- Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS2015-2035), Dakar, Sénégal
- Capitalisation du Projet BIT RBSA - BIT Sénégal, Avril 2022
- Rapport annuel des statistiques du travail 2021, Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions, Juillet 2022
- Etude sur la contribution de l'entreprenariat et du leadership féminins à la valeur ajoutée de l'économie sénégalaise : approche sexospécifique, ANSD, Août 2022.
- Rapport d'avancement 01/01/2022 – 31/12/2022, Projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle et dans l'artisanat - Code de projet : SEN/20/01/LUX (107507), Février 2023.
- Revue à mi-parcours du Programme indicatif de coopération 2018-2022 Sénégal-Luxembourg, Artemis-Information-Management, Rapport final, Mai 2022.
- Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat - SEN 20/01/LUX, Septembre 2022.

- Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé 2022-2026, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, Rapprot final, Mars 2022.
- Rapport d'avancement : Phase de lancement 01/03/2021 – 30/11/2021 du Projet " Bâtir des systèmes nationaux de protection sociale robustes pour couvrir les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles, faciliter leur accès aux soins de santé et leur permettre de faire face aux défis de demain" - Code de projet (GLO/20/29/BEL)- OIT, Novembre 2021
- Atelier de capitalisation du projet de Revue globale du système de protection sociale et 'appui à la mise en œuvre de la SNPS du Sénégal, OIT, Février 2021.
- Progress Report: October 2019 – December 2020: Programme on Improving Synergies between Social Protection and Public Finance Management - EU/ILO/UNICEF/GCSPF Project Code (SEN /19/50/EUR), OIT, Décembre 2020.
- Progress Report: January – December 2021, Programme on Improving Synergies between Social Protection and Public Finance Management - EU/ILO/UNICEF/GCSP - Project Code (SEN/19/50/EUR), OIT, Décembre 2021
- Rapport d'avancement : 01 janvier au 31 décembre 2019, Revue générale du système de protection sociale au Sénégal et appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale - Project Code SEN/18/01/EUR, OIT, Janvier 2020.
- Rapport d'avancement final : Janvier 2019 à Février 2021, Revue générale du système de protection sociale au Sénégal et appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale - Code de projet SEN/18/01/EUR, OIT, Mars 2021.
- Progress Report : January – December 2021, EU/ILO/UNICEF/GCSPF Programme on Improving Synergies between Social Protection and Public Finance Management - Project Code SEN/19/50/EUR; OIT, Décembre 2021.
- A global accelerator on jobs and social protection for a just transition, Concept note, ILO, January 2022.
- Déclaration de Dakar: Réaliser la couverture santé pour toutes et pour tous: Pour une vision commune entre mutuelles, mouvements sociaux, pouvoirs publics et acteurs économiques, Mars 2022.
- "Logframe including indicators: Bâtir des systèmes nationaux de protection sociale robustes pour couvrir les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles, faciliter leur accès aux soins de santé et leur permettre de faire face aux défis de demain (GLO/20/29/BEL)", OIT (document non daté)
- Plateforme de Lomé : Le pari de la Mutualité pour le XXIe siècle, Un engagement politique pour une stratégie. Des mots aux actes, Janvier 2019.
- Les mutuelles de santé dans le système de la couverture maladie universelle du Sénégal, MDCEST/CRES (document non daté)

## **A.4. Liste des personnes rencontrées**

### **A.4.1. Consultations directes individuelles**

Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions

- Karim CISSE, Directeur Général du Travail et de la Protection Sociale
- Odile Mbissine DIEDHIOU, Directrice de la Protection sociale
- M. COLY, Chef Division Normes Internationales
- Amdy moustapha AMAR : Chef Division Sécurité Sociale
- Ndiémé Seck DIOUF, Chef Division SST au Min Travail

Agence Couverture Maladie Universelle

- Arona MBENGUE, CMU, Chef de Division Etudes et Planification

Bureau International du Travail

Bureau-Pays à Dakar

- Dramane HAIDARA, Directeur Pays
- Equipe d'Appui Technique Régionale
  - Amadou SAKHO, Chef Unité de Programmation
  - Dramane Batchabi, Spécialiste Protection Sociale
  - Yacouba Diallo, Spécialiste *Statistiques*
  - Frederic BANDON MBOYONG, Spécialiste HIMO
  - Fatim Christiane NDIAYE, Spécialiste Genre Inclusion
  - Siska DUBBERT, Spécialiste Normes internationales de travail
  - Sylvie Senghor, Spécialiste des Employeurs :
  - Faustin Ekoue AMOUSSA K, Spécialiste Dialogue social et Administration du Travail

Equipe régionale Evaluation- Abidjan

- Na Pahimi BAIZEBBE, Analyste au Programme, Spécialiste Evaluation
- Pacome DESSARO, Spécialiste Evaluation

Ministère chargé de l'Emploi

- Khady DIENG, Direction de l'Emploi

Ministère chargé de la Jeunesse

- Khadre NDIAYE , Directeur Programmation et Stratégies

Institution de Coordination de l'Assurance Maladie Obligatoire

- Rosalie Ngom COLY, Directrice ICAMO

Mutuelle Sociale Nationale des Artisans du Sénégal

- Mademba SOW, Coordonnateur national

Haut Conseil du Dialogue Social

- Innocence Ntap NDIAYE, Présidente
- Oumar Fall, Secrétaire Général

Syndicats

- Pape Birama Diallo, UNSAS,
- Ndiouga WADE, CNTS, 2<sup>e</sup> Secrétaire général adjoint
- M. Alioune DIENG, CSA, Conseiller Juridique

Employeurs

- Ousmane Sy NDIAYE, UNACOIS
- Youssoupha DIOP, Directeur Exécutif CNES

Partenaires Techniques et Financiers

- Demba DIOP, GIZ, Ancien Directeur de l'Emploi,

#### A.4.2. Participants à l'Atelier de validation du Rapport (Dakar-7 Novembre 2023)

N°	Prénoms et Noms	Structures
1.	Babacar Mbodji	CT1/Min Travail
2.	Alpha Ndiaye	MTDRI/Min Travail
3.	Mamadou Ndiaye	DGTS/Min Travail
4.	EL Hadji Moustapha Amar	DPS/Min. Travail
5.	Mame Asta Sankhé	DPS/Min Travail
6.	Marie Odile Faye	DPS/Min Travail
7.	Toumané Diakhaté	AN/Min Travail
8.	Salamata Sy	DPS/Min Travail
9.	Ndiémé Seck Diouf	DPS/Min Travail
10.	Safiétou Badiane	DPS/Min Travail
11.	Dominique G. Dioussé	DST/DGTSS
12.	Ibrahima Samb	CNES/Patronat
13.	Malick Sow Clss	CNP/Patronat
14.	Mamadou Mbodji	CNTS/Syndicats
15.	Fambaye Ndoye	UNSAS/Syndicats
16.	Mademba Kamara	C NTS/FC/Syndicats
17.	Ibrahima Seck	Caisse Sec. Sociale
18.	Mamadou Dione	APIX/Agence Investiss public
19.	ND. Gnognas Secke-Sène	ICAMO
20.	Maguette Nidone	Min Finances
21.	Mame Coumba Thiaw Sow	DRTOP
22.	Arame Dlop	DFPT/Min Formation Profess
23.	Pape Amadou Moctar Sène	CEPSE/MATSI
24.	Faty Seye	DFPT/MFPAI
25.	Babacar Diouf	IPRES
26.	Assane Gueye	MSNAS (Mutuelle Artisans)
27.	Demba Dlop	GIZ
28.	Hamidou Sy	GIZ
29.	Fatime C. Ndiaye	BIT
30.	Faustin Amoussou	BIT
31.	Jean Ndenzako	BIT
32.	El Hadji Amadou Sakho	BIT
33.	Julie Senghor Kazagui	BIT
34.	Yolande Dossou-Yovo	BIT

### A.5. Cartographie des projets d'assistance technique du cycle

107202 - GLO/19/53/EUR	Improving Synergies between Social Protection and Public Finance Management (ILO component)	532 275,00	Angola, Burkina Faso, Cambodia, Ethiopia, Nepal Paraguay, Senegal, Uganda
107507 - SEN/20/01/LUX	Projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle et dans l'artisanat	1 157 135,80	National
107756 - SEN/20/02/DEU	Projet d'appui au ministère du travail du Sénégal dans la lutte contre le COVID-19 en milieu de travail	235 266,00	National
107799 - GLO/20/29/BEL	Bâtir des systèmes nationaux de protection sociale robustes pour couvrir les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles, faciliter leur accès aux soins de santé et leur permettre de faire face aux défis de demain	434 430,00	Sénégal, Burkina Faso
107826 - RAF/20/51/FRA	La dimension sociale de la transition écologique	292 476,00	Côte d'Ivoire (CIV 105), Sénégal (SEN 103), Nigeria (NGA 101), Maroc (MAR 176), Niger (NER 901), Algérie (DZA 102), Ghana (GHA 103)
107837 - RAF/20/52/FRA	Lutte contre la violence et le harcèlement dans le monde du travail & Égalité de rémunération et de carrière entre les hommes et les femmes	423 884,00	Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal
107916 - GLO/20/59/FRA	Accès universel à la protection sociale, à la santé et la sécurité au travail	136 642,00	International et région de l'Afrique francophone en particulier Madagascar, le Sénégal, la Côte d'Ivoire
107958 - SEN/20/50/NOR	Global Programme on Skills and Lifelong Learning_Senegal component	463 900,00	Sénégal
108087 - RAF/21/02/ITA	<b>PROMEFI</b> Promotion of Innovative and Formal Entrepreneurship in Senegal and The Gambia	1 505 024,71	Sénégal, Gambie
108490 - GLO/21/34/MUL	Building Social Protection Floors for All Support to the 2nd phase of the ILO Global Flagship Programme (2022 - 2025) – Western Africa Strategy (Building Social Protection Floors for All - Phase II)	271 790,00	Global, regional and country-level support
108884 - SEN/22/50/NOR	Global programme on skills and lifelong learning - Light earmarked - Senegal component	219 745,45	Sénégal
108964 - SEN/22/03/DEU	Extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle	564 127,50	Sénégal
108987 - SEN/22/01/DEU	Women Work Greener and Better – Green Jobs for Women and Youth in the Saloum Delta	4 426 540,00	Sénégal
106774 - SEN/18/50/NOR	SKILL-UP Senegal (Upgrading skills for the changing world of work)	422 215,00	Sénégal
106800 - SEN/18/01/EUR	Revue générale du système de protection sociale au Sénégal et Appui à la mise en oeuvre de la stratégie nationale de Protection Sociale	668 572,43	Sénégal
107756 - SEN/20/02/DEU	Projet d'appui au ministère du travail du Sénégal dans la lutte contre le COVID-19 en milieu de travail	235 266,00	Sénégal
106011 - RAF/16/54/FRA	Entreprises et travail décent: Promotion et application de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale en Côte d'Ivoire et au Sénégal	438 595,00	Sénégal et Côte d'Ivoire
107525 - GLO/20/53/SWE	Increased capacity of constituents to provide adequate labour protection to workers in diverse forms of work arrangements, including on digital labour platforms, and in informal employment	105 000,00	



## A.6. Guide d'entretien générique modulé en fonction du statut de l'interviewé

N°	Thématiques/Questions principales	Analyse	Illustrations des opinions	
			Preuve tangible	Référence doc. reconnu
1.	Profil /Statut de l'interviewé ?	- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?	- Produits délivrés par le programme ? - Produits non délivrés ?		
3.	Perception/Appréciation des résultats : (niveau effet/outcomes) ?	- Effets/Résultats obtenus ? - Effets/Résultats non obtenus ? - Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? - Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?		
4.	Perception/Appréciation des stratégies utilisées, des arrangements institutionnels et du cadre de mise en œuvre ?	- Modalités de mise en œuvre ? - Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? - Coopération avec les institutions nationales ? - Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? - Procédures de décision ? - Procédures de décaissement ? - Appropriation des bénéficiaires ? - Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? - Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action) - Qualité de la communication du Programme ? - Partenariats et mobilisation de ressources ?		
5.	Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères d'évaluation ?	- Pertinence/Cohérence ? - Evaluabilité ? - Efficacité - Efficience ? - Impact ? - Durabilité ?		
6.	Forces et faiblesses du programme ?	- Dans la formulation/préparation du programme ? - Dans l'exécution (physique/budgétaire, cadre institutionnel et M&E, etc.) ?		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Programme ?	- Que se serait-il passé sans les interventions du programme ?		
8.	Enseignements à tirer ?	- A tout niveau		
9.	Recommandations	- Ajustements ou changements dans la formulation - Ajustements ou changements dans l'exécution - Autres types d'ajustements		

## A.7. Matrice de résultats – Cadre logique du Programme

Axes prioritaires	Résultats/Réalisations	Indicateurs de résultat	Produits
Axe prioritaire 1 : "Promotion de la création d'emplois décent pour les hommes et les femmes»"	Réalisation 1.1 : Des politiques, et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, les hommes et les femmes développés et mises en oeuvre	<p>(i) Nouvelle politique de l'emploi validée et mise en œuvre,</p> <p>(ii) Nombre de stratégies régionales de promotion de l'emploi des jeunes tenant compte du genre, élaborées,</p> <p>(iii) Taux d'augmentation annuelle de la part du budget de l'Etat affectée à l'emploi des jeunes</p>	<p>Produit 1 : Le document de politique de l'emploi est révisé, adopté et vulgarisé.</p> <p>Produit 2 : Un dispositif de communication pour l'exploitation optimale du potentiel d'emploi des projets du PSE est mis en place.</p> <p>Produit 3 : Des programmes de promotion des emplois territoriaux sont promus aux niveaux déconcentré et décentralisé.</p> <p>Produit 4 : Les capacités des mandants à promouvoir la création d'emplois décents massifs sont renforcées</p> <p>Produit 5 : Les capacités d'intervention et la viabilité financière des structures de promotion de l'emploi des jeunes sont renforcées..</p>
	Réalisation 1.2 : Des programmes publics intensifs en emploi décent au profit des jeunes dans les filières porteuses réalisés	<p>(iv) Nombre de marchés de travaux exécutés dans les Collectivités Territoriales (CT) selon l'approche HIMO.</p> <p>(v) Nombre de jeunes (hommes et femmes) bénéficiant des emplois HIMO</p>	<p>Produit 1 : Un guide pour l'application des méthodes HIMO adossé au travail décent est élaboré de façon tripartite et disséminé.</p> <p>Produit 2 : Les capacités des élus locaux intégrant la dimension HIMO dans les programmes d'investissement sont renforcées.</p> <p>Produit 3 : Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités locales et mis en œuvre</p> <p>Produit 4 : Un modèle d'exploitation des opportunités d'emplois verts est conçu à l'intention des collectivités territoriales et mis en œuvre.</p> <p>Produit 5 : Les projets d'investissement des collectivités territoriales intègrent la dimension HIMO.</p>
	Réalisation 1.3 : Les dispositifs favorisant l'employabilité, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines, mis en place	<p>(vi) Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) dans des entreprises en zones rurale et urbaine.</p> <p>(vii) Taux d'insertion des jeunes (femmes, hommes) par l'auto-emploi en zones rurale et urbaine</p>	<p>Produit 1 : Une étude sur les besoins non couverts en compétences sur le marché du travail est réalisée</p> <p>Produit 2 : Une stratégie nationale d'insertion des jeunes ruraux sensible au genre est élaborée</p> <p>Produit 3 : Une stratégie nationale d'insertion des jeunes hommes et femmes en milieu urbain et péri urbain est élaborée</p> <p>Produit 4 : Des programmes d'assistance directe aux jeunes entrepreneurs et entrepreneures sont conçus et mis en œuvre</p> <p>Produit 5 : La formation GERME est démultipliée au profit des jeunes vulnérables</p>
	Réalisation 1.4 Des politiques et des programmes facilitant la transition de l'économie informelle vers le formel développés et mis en œuvre	<p>(viii) Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels.</p> <p>(ix) Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel</p>	<p>Données désagrégées par sexe disponibles sur les emplois informels.</p> <p>Plan d'actions et feuille de route adoptés pour le passage de l'informel au formel.</p>

		<p>au formel.</p> <p>(x) Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises</p>	<p>Nombre d'initiatives légales, réglementaires et institutionnelles prises</p>
	<p>Réalisation 1.5 : Le système d'information sur le marché de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle opérationnel et sensible au genre</p>	<p>(xi) Nombre d'agents des structures productrices des statistiques du travail décent formés.</p> <p>(xii) Nombre d'indicateurs de travail décent tenant compte du genre annuellement produits et renseignés</p>	<p>Produit 1 : Les capacités techniques et matérielles des structures productrices des statistiques du travail décent sont renforcées.</p> <p>Produit 2 : Le profil pays de travail décent sensible au genre est annuellement élaboré.</p>
Axe prioritaire 2 : «Renforcement et extension de la protection sociale »	<p>Réalisation 2.1 : Le dispositif juridique et institutionnel des systèmes de protection sociale renforcé.</p>	<p>(xiii) Nombre de textes législatifs et réglementaires adoptés en matière de protection sociale.</p> <p>(xiv) Pourcentage des ressources publiques affectées à la protection sociale des travailleurs et des travailleuses</p>	<p>Produit 1 : La loi d'orientation sur la protection sociale est adoptée.</p> <p>Produit 2 : Les capacités institutionnelles des pouvoirs publics en matière de financement durable de la protection sociale sont renforcées.</p> <p>Produit 3 : Les normes internationales en matière de protection sociale sont vulgarisées en vue d'une meilleure application.</p> <p>Produit 4 : Des régimes complémentaires de sécurité sociale sont mis en place.</p> <p>Produit 5 : La protection de la maternité est promue dans les entreprises formelles.</p>
	<p>Réalisation 2.2 : La protection sociale étendue à l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris ceux de l'économie informelle.</p>	<p>(i) Nombre de textes législatifs et réglementaires pour la protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel adoptés.</p> <p>(ii) Nombre de régimes de sécurité sociale en faveur de l'économie informelle mis en œuvre</p>	<p>Produit 1 : Une étude approfondie sur les opportunités et contraintes de la PS des travailleurs du secteur informel est réalisée et intègre les questions de genre.</p> <p>Produit 2 : Les capacités des acteurs du dialogue social pour l'extension effective de la PS aux acteurs de l'économie informelle sont renforcées.</p> <p>Produit 3 : La phase pilote du régime simplifié de protection sociale est mise en œuvre.</p>
	<p>Réalisation 2.3 : La sécurité et santé au travail et les conditions générales du travail améliorées dans les secteurs privé, public, informel et agricole.</p>	<p>(iii) Taux de mise en œuvre du programme national de SST.</p> <p>(iv) Taux d'entreprises respectant les règles de base de la SST et des conditions générales du travail.</p>	<p>Produit 1 : Le cadre juridico-institutionnel et des moyens d'intervention des corps de contrôle en SST et des conditions générales du travail sont renforcés.</p> <p>Produit 2 : Des outils de collecte de données et l'accessibilité des statistiques en SST sont harmonisées.</p> <p>Produit 3 : Les capacités des intervenants en SST et des conditions générales du travail sont renforcées.</p> <p>Produit 4 : Les lieux de travail dans les secteurs privé, public, informel et agricole sont mis en conformité en matière de SST et des conditions générales du travail.</p>