



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

ILO TC/SYMBOL : SEN 20/01/LUX

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pay(s) : Sénégal

Résultat(s) du P&B : Résultat 4 du Programme et Budget : Promotion des entreprises durables

ODD(s) : 4 / 1 / 5 / 8

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 22 décembre 2023

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 12 March 2025

Bureau Administratif : Bureau de Pays de l'OIT à Dakar

Bureau Technique : SME Entreprises / ETDBP – OIT Dakar

Agences d'évaluation conjointes : Aucune

Durée du projet : Avril 2020 – Décembre 2023

Donateur et budget : Grand-Duché de Luxembourg (US\$ 1,313,000)

Nom(s) du consultant : Serge Eric Yakeu Djiam

Gestion de l'évaluation : OIT Abidjan

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation: 18,546 USD

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	ii
LISTE TABLEAUX, PHOTOS ET ANNEXES	iii
ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS	iv
RESUME EXECUTIF	vi
1. INTRODUCTION	13
1.1. Description du projet	13
1.2. Stratégie d'intervention	14
1.3. Structure de gestion du projet.....	15
2. CADRE, OBJECTIFS ET CHAMP DE L'ÉVALUATION	15
2.1. Cadre de l'évaluation.....	15
2.2. Objectifs de l'évaluation.....	15
2.3. Champ et destinataires de l'évaluation.....	16
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	19
3.1. Approche et méthodologie.....	19
3.2. Principales contraintes et limites de l'évaluation	21
4. RESULTATS	22
4.1. Pertinence stratégique, cohérence et validité.....	22
4.2. Performance et Efficacité	24
4.3. Efficience.....	30
4.4. Orientation à la Durabilité	34
4.5. Impact	Error! Bookmark not defined.
4.6. Thèmes transversaux	36
5. CONCLUSIONS	38
6. LECONS APPRISES	39
7. BONNES PRATIQUES	40
8. RECOMMANDATIONS	41
8.1. Recommandations Stratégiques.....	41
8.2. Recommandations opérationnelles	43
ANNEXES	45

LISTE TABLEAUX, PHOTOS ET ANNEXES

TABLEAUX

Tableau 1 : Chaine des résultats du projet	13
Tableau 2 : Répartition des acteurs interviewés	20
Tableau 3 : Alignement des effets/résultats du projet aux politiques stratégiques, aux axes de l'UNSDCF (Sénégal), et aux ODDs	22
Tableau 4 : Appréciation du niveau d'atteinte des résultats par produit.....	25
Tableau 5 : Taux d'absorption du budget du projet SEN 20/01/LUX.....	31

PHOTOS

Photo 1 : Entretien de groupe avec les formateurs du CFP de Thiès.	21
Photo 2 et 3 : Atelier d'apprentissage pour le métier soudure du CFP de Kaffrine.....	29
Photo 4 : Apprenants en séance de formation (Couture) au CFP de Diourbel.....	29

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de Références	45
Annexe 2 : Liste des documents consultés	7
Annexe 3 : Cadre logique du projet axé sur les résultats.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 4 : Liste des personnes consultées.....	8
Annexe 5 : Calendrier détaillé de la mission	12
Annexe 6 : Outils de collecte des données primaires	Error! Bookmark not defined.
Annexe 7 : Matrice d'évaluation	14
Annexe 8 : Description des leçons apprises	17
Annexe 9 : Description des bonnes pratiques.....	22

ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CAI	Cellules d'Appui à l'Insertion
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CIEL	Centres d'Initiatives pour l'Emploi
CIF	Centre International de Formation
ENFEFS	École Nationale de Formation en Économie Familiale et Sociale
ENSEPT	Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
ISFP	Insertion des Sortants des Formations Professionnelles
LuxDev	Agence de Coopération Bilatérale Luxembourgeoise
MFPAI	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion
MESRI	Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
P&B	Programme et Budget
PIC	Programmes Indicatif de Coopération
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Dément
ROAF	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
SFP	Système de Formation Professionnelle
TDRs	Termes de Références
UNEG	United Nations Evaluation Group
UE	Union Européenne
UNCM	Union Nationale des Chambres des Métiers
UNSDCF	Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable

RESUME EXECUTIF

Introduction

L'évaluation finale indépendante du projet "Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat" au Sénégal a été commanditée par le Bureau International du Travail (BIT) et exécutée du 02 Octobre au 20 Décembre 2023. Le projet a pour objectif général de contribuer à accroître les opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle. Cet objectif sera atteint à travers deux objectifs immédiats: i) les modules de formation en entrepreneuriat sont durablement intégrés dans le système de formation professionnelle publique et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales; ii) les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein. La stratégie du Projet consistait à intégrer durablement les modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle, de renforcer la promotion de l'auto-emploi au sein des centres et établissements de formation professionnelle, d'impliquer les structures nationales dans la mise en œuvre du projet, et d'intégrer les questions d'égalité de genre et de non-discrimination, de sécurité-santé au travail de durabilité environnementale et de protection sociale dans l'ensemble des actions. Les parties prenantes au projet sont composées du BIT, le Centre International de Formation (CIF), et des mandants gouvernementaux (MFPAL, ENSEPT, ENFEFS, UNCM et ONEF). Le coût du projet est de USD1,209,965, financé par le Grand-Duché de Luxembourg. Les bénéficiaires directs sont constitués des CFP et CM, et les bénéficiaires finaux que sont les formateurs et les artisans.

Le projet est mis en oeuvre par une équipe basée à Diamniadio, comprenant un chef de projet international, une assistante administrative et financière et un chauffeur

But, champ et utilisateurs

Cette évaluation avait pour objectif de soutenir la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Plus spécifiquement, il s'agissait de : i) Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux ODDs et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; ii) Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit ; iii) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des résultats y compris des résultats inattendus; iv) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail, ainsi que sa synergie avec d'autres projets et programmes ; v) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet ; vi) Examiner les stratégies de durabilité et l'impact potentiel et institutionnel du projet ; vii) Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ; viii) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes; ix) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT des projets similaires. L'évaluation finale couvre particulièrement les interventions mises en œuvre durant la période de 2020-2023. Les utilisateurs potentiels du rapport final sont les principales parties prenantes de sa conception et de sa mise en œuvre.

Critères et questions d'évaluation

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT. Pour chacun des critères d'évaluation, des questions spécifiques ont été élaborés.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été guidée par les normes et critères d'évaluation UNEG et celles de l'OCDE. L'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives a été mis à profit et la mission a été conduite en quatre étapes. La phase initiale a consisté en une revue documentaire précédée d'une rencontre préliminaire virtuelle avec le gestionnaire de l'évaluation pour examiner les exigences de la mission et compléter les questions d'évaluation, lesquelles ont été mises à profit pour élaborer le rapport de démarrage incluant la méthodologie et les outils de collecte des données primaires à partir d'une matrice d'évaluation. La phase de collecte des données s'est déroulée du 17 au 29 Octobre 2023 à Dakar, Thiès, Kaolack, Nioro, Kaffrine et Diourbel (Sénégal). La méthode d'échantillonnage raisonné a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes ont été réalisés auprès de parties prenantes pré-identifiées. Au total 65 personnes ont été consultées à travers des entretiens individuels et de groupes conduits en face-à-face et à distance pour les acteurs qui n'étaient pas disponibles. Les rencontres régulières et mises au point durant la mission au Sénégal ont fourni des compléments d'informations, et la triangulation des informations par sources, méthodes et vis-à-vis de la logique d'intervention a permis d'obtenir des informations assez fiables et valides sur les résultats organisés par critère d'évaluation. La méthode de scoring par pourcentage et l'échelle de "Likert" ont été utilisées pour déterminer le niveau de réalisation des indicateurs du projet à la suite de l'atelier des parties prenantes organisé à Dakar.

Résultats et conclusion

Pertinence stratégique, cohérence et validité: Les objectifs du projet SEN 20/01/LUX sont alignés aux priorités stratégiques du Plan Sénégal Emergent -PSE, du PNUAD2019-2023, aux ODDs, et aux priorités du BIT conciliées dans le PPTD 2018-2022. Ces résultats sont alignés aux besoins des bénéficiaires directs que sont les chefs d'établissements des CFP et des Centres de Métiers (CM). L'ensemble des acteurs ont été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. Le projet a permis aux acteurs concernés de travailler ensemble sur l'approche et les outils d'internalisation des modules CLE, CREE, TRI et GERME. L'aspect entrepreneuriat du projet est cohérent avec le référentiel de la politique de l'Etat du Sénégal en matière de renforcement des FPT aux jeunes via le CFP et les CM.

Performance et efficacité : Le projet a été très efficace dans l'atteinte des résultats et produits attendus (taux de réalisation de 97,5% dont 100% pour l'Effet 1). Les résultats inattendus concernent la digitalisation des modules de formations sur l'entrepreneuriat jeune en partenariat avec le CIF de Turin et l'intégration des approches de « Haute Intensité de Main d'Œuvre – HIMO ». L'adoption d'une coordination interne, la formation des méthodologues, la signature de la convention entre le BIT et ONEF ; la disponibilité des ressources humaines dans les CFP et CM, le rôle majeur du BIT dans le renforcement des capacités, et dans le suivi et le développement des partenariats, ont été favorables au succès du projet. Sa réalisation a été inhibée par des retards au démarrage, l'irrégularité du suivi post-formation, et l'absence d'équipement dans certains CFP pour la pratique des apprenants. La COVID-19 a été une opportunité en favorisant le travail à distance.

Cependant, le volet « attesté » nécessite des efforts supplémentaires via une collaboration directe avec la direction de l'artisanat.

Efficience : Le projet a été très efficace dans l'utilisation optimale et stratégique des ressources. Le mécanisme de coordination a été très dynamique avec un taux d'absorption du budget d'environ 92% rendu possible grâce à une structure managériale efficace. La coordination interne a été soutenue par des partenariats stratégiques autour des principaux résultats, et d'un backstopping du BIT. La collaboration, notamment pour le partage d'information, a été très effective, favorisée par les plateformes de dialogue qui ont permis la consolidation des efforts.

Orientation à la durabilité : La durabilité des acquis du projet ne peut être mesurée en fin d'exécution. Toutefois, sa mise en œuvre a permis de rehausser la compréhension des concepts d'entrepreneuriat comme empreint d'appropriation même si le niveau d'appropriation des résultats est moins avancé pour le volet « Attesté ». Le potentiel d'efficacité et de réalisme de la stratégie de sortie du projet dépend de la disponibilité des formateurs et des ressources financières dans les CFP et CM. La mise à l'échelle du processus passerait par la combinaison des volets formations et l'insertion des apprenants et apprentis des CFP et CM. La COVID-19 n'a pas eu d'influence négative sur le développement de l'approche de durabilité des acquis du projet.

Impact: Il est prématuré de mesurer l'impact des réalisations du projet. Néanmoins, la note d'orientation et les circulaires ministériels seront durablement utilisés pour encadrer de manière stratégique et institutionnelle les prochaines étapes et, au besoin, le passage à l'échelle. Le projet fut une opportunité pour les apprenants et apprentis de s'insérer en auto-emploi en créant leurs entreprises malgré les capacités opérationnelles limitées des établissements et CM. Aussi, le projet a significativement renforcé les compétences des maîtres formateurs lesquelles sont susceptibles d'être mises à profit pour la phase post-pilote du projet.

Thèmes transversaux: Les besoins et priorités en matière de genre et diversité, l'égalité des sexes et la non-discrimination ont été pris en compte dans la conception même si ces principes ont été moins appliqués durant la mise en œuvre. Le projet a renforcé la sensibilisation des établissements dans la considération d'une équité pour donner davantage de places aux filles dans les CFP. Les ateliers de formation exécutés ont été une opportunité pour familiariser l'ensemble des parties prenantes à la prise en compte de la problématique genre. Enfin, l'énergie verte et la transition juste vers la durabilité environnementale ont été intégrées dans les modules de formation. Le BIT a appuyé et continue de soutenir la promotion des aspects d'éco-construction pour renforcer les efforts d'efficacité énergétique tout en préservant la lutte contre la désertification et la dégradation des sols. Le projet a suffisamment pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail dans la conception et la mise en œuvre.

Leçons apprises

- A. La conception d'un projet multi-acteurs sur l'internalisation des modules de formation sur l'entrepreneuriat jeunes nécessite une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des parties prenantes clés pour sa mise en œuvre, et le suivi des engagements spécifiques afin de garantir une participation et l'appropriation de l'approche stratégique du projet.
- B. La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en œuvre de ce projet.

- C. Pour un projet axé sur les résultats dont les volets opérationnels sont complémentaires, la partition de ces volets à plusieurs organisations ne renseigne pas suffisamment sur l'état des lieux et sur la perception de l'impact attendu.
- D. La COVID-19 n'a pas été une contrainte dans la mise en oeuvre des activités du projet SEN 20/01/LUX, mais plutôt une opportunité dans la mesure où les formes d'adaptation ont été d'un avantage inouï particulièrement pour les formations en ligne et les rencontres multiacteurs, y compris les réunions de planification et de suivi. Bien plus, cette pratique efficiente a contribué à renforcer le niveau d'appropriation, et est donc susceptible de soutenir le potentiel de durabilité des acquis du projet.

Bonnes pratiques

B1/- Le recours aux expertises locales (formateurs locaux et personnel du MFPT, CM et formateurs) constitue une alternative pour assurer une efficacité et une efficience de la mise en oeuvre des activités. L'adoption de cette option de gestion a permis au projet de rester performant sur ses volets efficacité et efficience.

B2/- De même, la formation professionnelle est susceptible d'aboutir à un emploi et l'insertion effective des apprenants dans un processus de combinaison de plusieurs modules sur l'entrepreneuriat permet de réduire les écarts et encourager une forte motivation et intérêts des élèves apprenants malgré des capacités limitées des CFP et CM.

B3/- L'adoption de l'approche "formation des formateurs" permet de toucher plus de formateurs déjà existants dans les CFP et CM pour les renforcements de capacités. Une adhésion parfaite des formateurs favorise un changement de comportements et un engouement des apprenants à suivre les formations dispensées dans ces établissements.

B4/- La mise en place de l'unité de coordination au sein du ministère a été très appréciée pour renforcer l'encrege institutionnel, réduire les délais et donc favoriser l'efficience du projet.

B5/- Le développement des partenariats par la signature des MoU et autres collaborations formelles entre le BIT et les organisations locales ont fortement renforcé l'appropriation de l'approche d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de formation professionnelle et l'enseignement technique durant la phase pilote. Cette approche est à encourager pour le passage à l'échelle de cette initiative.

Recommandations (R)

R1- Développer une complémentarité dans la programmation et la planification des volets bilatéral et multilatéral du PIC V dans une consultation de tous les mandants et un diagnostic approfondi des besoins pour assurer une gestion axée sur les résultats du/des futur(s) projet(s). Force a été de constater que le volet multilatéral a démarré avec plus de deux années de retard contrairement au volet bilatéral qui avait été lancé en 2018. Ce qui pourrait justifier le décalage observé dans les volets internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de formation et insertion des jeunes formés. Une complémentarité est indispensable pour renforcer le principe de gestion axée sur les résultats. L'accent devrait aussi être mis sur un diagnostic approfondi des besoins et sur la définition des responsabilités des uns et des autres et identifier les opportunités de synergies d'action.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites, BIT et Grand-Duché	Haute	Court-terme	Faible

R2/- Continuer d'aligner les priorités ou résultats stratégiques du projet aux priorités nationales, aux aspects normatifs du BIT, au PPTD, à l'UNSDCF, et aux ODDs qui contribuent à la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat jeunes. Dans le but de soutenir les politiques nationales, régionales, internationales et des ODDs en lien avec la promotion de l'emploi jeune et le travail décent, le futur projet du BIT devra continuer d'aligner ses priorités et résultats stratégiques à ces besoins dans la phase de conception et leur suivi dans la phase de mise en oeuvre.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Haute	Court-terme	Faible

R3/- Renforcer le système de suivi et évaluation tout en maintenant un comité de pilotage représentatif de toutes les parties prenantes clés dans la conception du futur projet. Le projet SEN 20/01/LUX avait cet avantage d'avoir un mécanisme de suivi et un comité de pilotage dans sa structure managériale. Ces outils de gestion ont fortement contribué à orienter non seulement le plan de gestion du projet mais aussi et surtout guider les choix stratégiques et la prise des décisions opérationnelles qui ont garanti l'efficacité et l'efficience du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites et BIT	Haute	Court et Moyen-terme	Moyenne

R4/- Poursuivre le renforcement des capacités des établissements de FPT (CFP et Lycées), des formateurs sur les modules de GERME niveau I et l'adoption des modules simplifiés pour les couches vulnérables (public faiblement alphabétisé). La mise en œuvre du projet a été compromise par une faible performance pour le volet « Attesté » dont le nombre de jeunes concernés est plus élevé et préoccupant. Le prochain projet devrait donner une place de choix au développement de ce volet tout en améliorant les capacités d'accueil des CM par la dotation des fournitures et équipements des ateliers d'apprentissage. Pour améliorer les effets multiplicateurs du projet, les modules simplifiés adoptés pourront être dispensés aux jeunes et femmes désœuvrés issus des travaux HIMO et en situation d'insertion/accompagnement professionnelle.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants (MFPAl)	Haute	Court et Moyen-terme	Forte

R5/- Examiner les conditions de stabilité du processus pour envisager le passage à l'échelle du processus d'internalisation des modules de l'entrepreneuriat dans les curricula de FPT dans les autres établissements du territoire national tout en renforçant les capacités opérationnelles des CFP et CM, en continuant d'exploiter le répertoire des métiers verts pour le développement des curricula sur les compétences vertes, et le développement des initiatives pilotes HIMO sur le volet insertion des jeunes dans la conception et à la mise en œuvre du futur projet. La phase pilote a connu une performance remarquable dans sa mise en œuvre avec un choix sélectif de 11 établissements. Même si le volet insertion prend du retard, le volet formation a été un succès remarquable et les résultats durables notamment de l'effet 1 permettra de poursuivre le passage à l'échelle. Ceci exige l'augmentation du nombre de formateurs (public que privé). L'entrepreneuriat est une compétence transversale qui doit-être inséré dans les cursus de formation de tous les métiers (modules CLE,

TRI et CREE) et GERME). Les approches « HIMO » demeurent indispensables pour renforcer la transformation du capital humain notamment des jeunes et femmes désœuvrés exclus du système formel de formation professionnelle.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Grand-Duché, BIT et Mandants tripartites	Haute	Moyen-terme	Forte

R6/- Envisager la conception du futur projet dans une logique de chaîne de valeurs pour mettre ensemble les volets formation et insertion notamment pour le financement des projets/plans d'affaires et l'accompagnement des sortants des CFP et CM sur un calendrier assez considérable d'au moins 4 ans. Ces deux volets ont été confiés à deux organisations (BIT et LuxDev). Il n'y a pas eu d'entente au départ entre le BIT et LuxDev sur la possibilité de travailler ensemble. Ce qui ne donne pas une visibilité des résultats accomplis pris ensemble. Ces missions devraient être confiées au BIT dont l'expérience et les compétences sont reconnues dans l'accompagnement des politiques publiques axées sur la promotion du travail décent et l'auto-emploi. Un calendrier de vie de projet sur 4-5 ans comportant des évaluations internes, évaluation à mi-parcours et une évaluation finale, est fortement recommandé. Par exemple, un apprenant peut terminer son projet et ne pas recevoir l'appui financier, ou alors l'appui financier est soit disponible mais la formation n'est pas terminée.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Grand-Duché, BIT et Mandants tripartites	Haute	Moyen-terme	Faible

R7/- Envisager le développement des modules de formation en ligne pour les établissements avec la digitalisation de l'enseignement de formation professionnelle via l'utilisation de l'expertise acquise avec le CIF pour les « formés ». La digitalisation des modules de formation offre une belle opportunité de considérer des formations sur l'entrepreneuriat jeune en mode virtuel à travers une plateforme en ligne uniquement pour les BTS, BT et CAP (couches alphabétisées). Ce faisant, le projet touchera un grand nombre de jeunes à faible coût et pour une variété considérable de métiers.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants tripartites	Haute	Court-terme	Faible

R8/- Renforcer l'implication, et la communication avec toutes les cellules techniques y compris la cellule "Genre et Equité" du MFPAI dans la phase de mise en oeuvre, et prévoir un système de suivi post-formation des activités du projet. Quoique le niveau d'appropriation du projet a été jugé très satisfaisant, les mandants devront assurer continuellement une communication et une collaboration permanente avec tous les acteurs clés afin de les encourager à intégrer ces besoins y compris la prise en compte des couches jeunes vulnérables (personnes handicapées) dans leurs activités et leurs plans de travail. Les missions de suivi post-formation sont indispensables pour toucher du doigt le niveau d'appropriation et apporter les orientations nécessaires aux formateurs des CFP et CM.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites	Moyenne	Court-terme	Moyenne

R9/ - Renforcer l'ouverture sur le partenariat et synergie notamment avec d'autres agences du SNU, pour une meilleure coordination et mutualiser les efforts dans le prochain projet. Ceci est indispensable pour consolider la mise en œuvre des activités du projet. A travers le groupe des Nations Unies par exemple, le BIT devra renforcer sa collaboration avec les autres agences sœurs du SNU telle que l'UNESCO qui travaille aussi sur les aspects d'éducation en mettant par exemple en évidence les appuis existants durant les rencontres multi-agences.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Faible	Court-terme	Faible

R10/ - Motiver et Densifier les maîtres formateurs de la FPT pour une meilleure prise en charge de la formation des formateurs en travaillant dans un continuum jusqu'à l'insertion des apprenants, tout en impliquant les CFP, CM et Chambres consulaires dans les activités de renforcement en entrepreneuriat, la gestion, l'utilisation des outils numériques.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants	Faible	Court, moyen et long-terme	Faible

1. INTRODUCTION

1.1. Description du projet

1. Entre 2020 et 2023, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a mis en œuvre le "Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat" au Sénégal. Ce projet constitue la phase 3 visant à consolider les acquis des précédentes phases des volets insertion des Programmes Indicatif de Coopération (PIC) II et III, exécutés parallèlement par le projet "Insertion des Sortants des Formations Professionnelles" (ISFP/BIT). L'exécution de la troisième phase avait pour objet de : 1) Parfaire l'intégration des méthodologies consacrées à l'entrepreneuriat (Programmes CLE et GERME) et en assurer l'internalisation tant dans les curricula que du point de vue de la formation des formateurs et de la gestion des manuels, de façon à en assurer l'institutionnalisation dans le Système de Formation Professionnelle (SFP); 2) Assurer la formation de maîtres formateurs au niveau de l' Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel (ENSEPT), l'École Nationale de Formation en Économie Familiale et Sociale (ENFEFS) et de l'Union Nationale des Chambres des Métiers (UNCM) et de formateurs des centres et établissements du système de formation professionnelle et promouvoir l'auto-emploi et les emplois verts. Le Bureau International du Travail (BIT) travaille en étroite collaboration avec les acteurs publics (Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, et leurs démembrés, et Ministère en charge de l'enseignement supérieur) ainsi qu'avec l'Agence de Coopération Bilatérale Luxembourgeoise (LuxDev).

2. Le projet visait à contribuer au Résultat 4 du Programme et Budget (P&B) de l'OIT pour la période 2020-2023, notamment "la promotion des entreprises durables". La stratégie du Projet consistait à : i) Intégrer durablement les modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle; ii) Renforcer la promotion de l'auto-emploi au sein des centres et établissements de formation professionnelle; iii) Impliquer les structures nationales dans la mise en œuvre du projet; et, iv) Intégrer les questions d'égalité de genre et de non-discrimination, de sécurité-santé au travail de durabilité environnementale et de protection sociale dans l'ensemble des actions.

3. A ce titre, le projet devait contribuer à accroître les opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle, et atteindre deux résultats majeurs consignés dans le tableau 1. Pour atteindre ces résultats, diverses activités spécifiques ont été assignées avec des indicateurs spécifiques aux produits attendus. Les responsabilités ont été partagées entre les membres de l'unité de gestion et de mise en oeuvre du projet. Une description détaillée du cadre logique du projet SEN 20/01/LUX est disponible en annexe 3.

Tableau 1 : Chaîne des résultats du projet

IMPACT - Contribuer à accroître les opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle et technique	
Effet 1 - Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales.	
Produits	1.1- l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat harmonisés, est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes

	approuvés par le Ministère en charge de la formation professionnelle et le Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de l'Union Nationale des Chambres de Métiers.
	1.2- Les référentiels des modules de formation en entrepreneuriat sont élaborés.
	1.3- Un système de gestion du stock de manuels est mis en place au sein de l'ONFP
Effet 2 Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein.	
Produits	2.1- Les centres de formation de formateurs de l'ENSETP, de l'ENFEFS et/ou l'UNCM ont les compétences pour former des formateurs GERME et CLE
	2.2- Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert.
	2.3- Les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert.
	2.4- Les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées
	2.5- Les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d'Initiative pour l'Emploi local (CIEL) sont sensibilisés à la Promotion de l'auto-emploi et aux emplois verts.

Source: Adapté du document de projet.

1.2. Stratégie d'intervention

4. Le projet a opté pour une stratégie d'intégration et d'internalisation des méthodologies de formation en entrepreneuriat introduites dans les PIC précédents au titre du renforcement de l'employabilité des jeunes et de la promotion de l'auto-emploi. Il prévoyait de renforcer les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de formation professionnelle.

5. Pour le choix des méthodologies d'internalisation, le projet devait accompagner le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPPI) dans l'harmonisation des outils d'entrepreneuriat. Préalablement à l'internalisation des méthodologies, les rôles et responsabilités des acteurs ont été définis à travers une concertation large avec les acteurs clés pour avoir un cadre institutionnel précis, bien défini et durable. L'ENSEPT, l'ENFEFS et l'UNCM sont les structures concernées par la formation des maîtres formateurs. Les formateurs qui bénéficieront du renforcement des capacités sont issus des centres et établissements de formation professionnelle (les enseignants particulièrement ceux qui enseignent la gestion) mais aussi des chambres de métiers (les ATCM et les maîtres artisans).

6. L'intervention du projet concerne 9 départements dans 9 régions du Sénégal. L'objectif était de permettre à des formés et diplômés des établissements de formation professionnelle et à des artisans d'améliorer leur employabilité, leur insertion, en termes d'auto-emploi. Tout en s'alignant sur la cohérence de ses appuis avec ceux de LuxDev, le projet devait s'appuyer totalement sur les structures nationales dans la mise en œuvre des activités. Ainsi, en travaillant sous la coordination du MFPPI, le projet a été exécuté en étroite collaboration avec les différents services techniques du ministère, notamment au niveau central.

7. Suivant le document du projet, deux catégories de bénéficiaires ont été visées notamment les bénéficiaires directs constitués des maîtres formateurs, formateurs et cadres des Centres de Formation Professionnelle et Technique, de l'ENSEPT, l'ENFEFS et l'UNCM et autres services concernés par les activités du projet, qui ont reçu des appuis dans leurs domaines de compétences; et des bénéficiaires indirects et ultimes constitués des apprenants et sortants du SFP et des acteurs du secteur artisanal (maîtres artisans, compagnons et apprentis).

8. Les principaux partenaires du projet sont au niveau public, le MFPAI et leurs démembrements techniques, le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), les Centres d'Initiatives pour l'Emploi (CIEL), les CFP et leurs CAI, l'Union Nationale des Chambres de Métiers (UNCM), les fonds pour l'insertion (3FPT, ANPEJ, etc.), les projets du gouvernement (Ecole entreprise); et au niveau privé, le réseau national GERME, les organisations syndicales et patronales, et les institutions financières.

1.3. Structure de gestion du projet

9. Le projet initialement prévu sur une durée de 44 mois a connu un retard d'environ six mois au démarrage. La mise en oeuvre du projet a été assurée par une unité d'exécution composée de : i) Un(e) Coordonnateur national de niveau NOB recruté(e) pour une durée de trois (3) ans pour la coordination de l'ensemble des interventions, notamment les activités de formation et du suivi et de l'évaluation; ii) Un(e) assistant(e) administratif (ve) et financier (ère), pour une durée de trois (3) ans, pour assurer la gestion quotidienne administrative du Programme.

2. CADRE, OBJECTIFS ET CHAMP DE L'ÉVALUATION

2.1. Cadre de l'évaluation

10. L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE/CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

11. Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur externe indépendant recruté à cet effet et gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

12. D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation, la liste de contrôle 3 intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation » (Voir Annex 1).

2.2. Objectifs de l'évaluation

13. Conformément aux Termes de Référence (TDRs), cette évaluation avait pour objectif de soutenir la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- a. Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODDs) et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b. Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid19) ;
- c. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats y compris des résultats inattendus (positives ou négatives),
- d. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e. Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;
- f. Examiner les stratégies de durabilité et l'impact potentiel et institutionnel du projet ;
- g. Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ;
- h. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes
- i. Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT des projets similaires.

2.3. Champ et destinataires de l'évaluation

14. L'évaluation couvre tous les résultats planifiés dans le cadre du projet, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes mises en œuvre, notamment, par d'autres agences sœurs du système des Nations unies, Lux-Développement, le MFPAL, y compris les acteurs du secteur privé. Sur le plan chronologique, l'évaluation porte sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet (d'avril 2020 à nos jours).

15. Sur le plan géographique, l'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet c'est-à-dire les huit (8) régions couvertes Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Diourbel. Pour des contraintes de temps, seuls les régions de Thiès, Kaolack, Niour, Kaffrine et Diourbel ont été retenues pour faire l'objet de visites sur le terrain. Cette évaluation finale s'appuie également sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours menée en 2022 pour apprécier dans quelle mesure pour l'OIT, les résultats du projet sont atteints.

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

2.4. Critères et questions d'évaluation

17. L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT¹. Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets. L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies² et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Critères et questions relatives à l'évaluation	
Critères	Questions
Pertinence du projet	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent-ils aux cadres de développement du Gouvernement du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires, des groupes ciblés et du partenaire financier ?</p> <p>Dans quelle mesure, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y compris les mandats de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</p>
Cohérence du projet	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils cohérents avec d'autres programmes et projets de l'OIT ou d'autres activités des Nations Unies en cours au Sénégal qui interviennent dans des thématiques de développement au niveau local ?</p>
Validité du projet	<p>Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérents aux niveaux interne et externe? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes)</p> <p>La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles sont les leçons apprises?</p> <p>Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ?</p> <p>Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?</p>
Performance et efficacité du projet	<p>Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints?</p> <p>Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant la mise en œuvre du projet?</p> <p>La quantité et la qualité des produits obtenus sont-elles satisfaisantes ?</p> <p>Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</p>

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

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

	<p>Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a-t-il fait face ?</p> <p>Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?</p> <p>Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?</p>
<p>Efficience des ressources utilisées</p>	<p>Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?</p> <p>Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ?</p> <p>Pouvait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p>
<p>Efficacité du dispositif de gestion</p>	<p>Y a-t-il eu un backstopping adéquat pour la gestion du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p> <p>Comment s'effectuaient les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle? Y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p> <p>Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ?</p> <p>Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p> <p>La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés des trois pays, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?</p> <p>La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?</p>
<p>Orientation à la durabilité du projet</p>	<p>Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir dans le cadre de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?</p> <p>Les changements positifs visés sont-ils (vraisemblablement) durables ?</p> <p>Dans quelle mesure les effets positifs du projet vont-ils se poursuivre au-delà de la fin de la coopération ?</p> <p>Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet</p> <p>Est-ce que les conditions pour atteindre les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?</p> <p>A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p> <p>Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ?</p> <p>Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État?</p>

	<p>L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?</p> <p>Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?</p>
Impact du projet	<p>L'intervention en développement contribue-t-elle à la réalisation de l'objectif global défini dans le cadre de ce projet ?</p> <p>Quels sont les effets positifs et négatifs advenus de manière inattendue à la suite de l'intervention de ce projet ?</p> <p>Dans quelles mesures les bénéficiaires directs et indirects du projet ont-ils influencé leur entourage immédiat ?</p>
Thèmes transversaux	<p>Dans quelles mesures l'égalité du genre a été prise en compte dans les stratégies de mise en œuvre du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?</p> <p>Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p> <p>Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?</p> <p>Le projet a-t-il été exécuté dans un environnement assaini ?</p> <p>Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?</p> <p>Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?</p>

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

3.1. Approche et méthodologie

18. Les cadres conceptuel et méthodologique de cette évaluation à caractère sommative du projet SEN 20/01/LUX sont basés sur les normes et critères d'évaluation du Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG) et le glossaire des termes clés de l'Organisation de coopération et de Développement Economiques (OCDE)³ (2002). Par ailleurs, l'évaluation a été guidée par les préoccupations relatives au genre basées sur les directives de l'OIT⁴ sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets, les principes directeurs de l'UNEG notamment l'impartialité, l'indépendance, la qualité, la transparence, et suivant un processus consultatif et inclusif de toutes les parties prenantes. Les questions d'évaluation ont été organisées autour des critères d'évaluation et consignées dans la matrice

³ Principes et directives DAC/OCDE pour l'évaluation : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

⁴ Guidance Note 3.1: [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#) .

d'évaluation. Enfin, l'ensemble du processus a été orienté par les principes éthiques applicables aux évaluations des Nations Unies et du BIT⁵ concernant la recherche, l'échantillonnage, la collecte et à l'analyse de données.

19. L'évaluation finale a été réalisée par un collaborateur externe (Consultant international). Une attention particulière a été consacrée à l'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives. Pour ce faire, la mission a été conduite en trois étapes : i) Phase initiale, ii) Collecte des données primaires, iii) Analyse des données et production du rapport final d'évaluation.

20. Durant la phase initiale, une rencontre préliminaire virtuelle avec le gestionnaire d'évaluation, ainsi que l'équipe de mise en œuvre, ont permis d'examiner les exigences de la mission. Ce fut également l'occasion pour le BIT de confirmer le calendrier et les besoins logistiques de la mission. Par la suite, la revue documentaire⁶ a fourni des éléments de complémentarité aux questions d'évaluation, lesquelles ont été mises à profit pour élaborer les outils de collecte des données primaires⁷ à partir de la matrice d'évaluation disponible en Annexe 7.

21. La phase de collecte des données s'est déroulée du 18 au 29 octobre 2023 avec des visites de terrain à Thiès, Kaolack, Nioro, Kaffrine et à Diourbel. Elle a été précédée par une séance de briefing pour la validation du plan de travail ainsi que du calendrier définitif de la mission (Annexe 5). Une liste indicative des personnes à interroger a été fournie par le BIT. La méthode d'échantillonnage raisonné a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes ont été réalisés avec les parties prenantes pré-identifiées⁸ (Photo 1). Au total, 65 personnes (22 femmes et 43 hommes), dont 36 entretiens individuels et 6 entretiens de groupes ont été conduits. Le tableau 2 résume la répartition des personnes rencontrées.

Tableau 2 : Répartition des acteurs interviewés

Entretiens individuels	Hommes	Femmes	Total	%
Gouvernement (niveaux central et décentralisé)	11	11	22	61
Maitres formateurs	2	1	3	8
Partenaires	1	1	2	5
BIT	7	2	9	25
TOTAL	21	15	36	100
Entretiens de groupes				
Formateurs du Lycée Technique et Professionnel de Thiès	8	0	8	28
Centre de Formation Professionnelle de Kaolack	3	2	5	17
Centre de Formation Professionnelle de Nioro	4	3	7	24
Centre Nationale de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique et Professionnelle de Kaffrine	5	1	6	21
Centre de Formation Professionnelle de Diourbel	2	1	3	10
TOTAL	22	7	29	100

Source : Extrait des données primaires

⁵ Il s'agit de: "ILO policy guidelines for results-based evaluation". 3e Edition.

⁶ La liste des documents examinés est disponible en annexe 2.

⁷ Les outils de collecte des données sont disponibles en annexe 6.

⁸ La liste des personnes interviewées est disponible en annexe 4.

Photo 1 : Entretien de groupe avec les formateurs du CFP de Thiès.



Source : Auteur de l'évaluation.

22. Certains entretiens ont été conduits à distance pour les acteurs qui n'étaient pas disponibles physiquement (Cc. Annexe 4.A). Une rencontre d'échange sur les principales observations préliminaires s'est déroulé le 28 octobre avec le Chef de projet à Kaolack afin de recueillir des compléments d'informations aux observations préliminaires. L'analyse de contenu a été appliquée aux données qualitatives. Puis un accent particulier a été accordé à la triangulation des informations par sources, méthodes et vis-à-vis du cadre logique, pour obtenir des informations assez fiables et valides indispensables à la production des résultats, des conclusions, recommandations, leçons apprises et des bonnes pratiques. La méthode de scoring par pourcentage (%) et l'échelle de « Likert » (Faible ($\leq 25\%$), Insuffisant (25-50%), Satisfaisant (50-75%), Très satisfaisant ($\geq 75\%$)) ont été utilisées pour déterminer le niveau de réalisation des indicateurs.

3.2. Principales contraintes et limites de l'évaluation

23. La phase de collecte des données primaires a été conduite sur une période assez limitée à cause du retard dans le démarrage de l'évaluation. Il n'a donc pas été possible au Consultant de s'entretenir avec les autres acteurs clés des Centres de Métiers en dehors du CM de Diourbel. Aussi, l'atelier de présentation des résultats préliminaires a été reporté pour être conduit après la production du présent rapport final d'évaluation.

24. De plus, d'autres défis d'évaluabilité pour cette évaluation sont liés à la disponibilité des parties prenantes clés. Pour ce faire, certains entretiens ont été menés via Teams et WhatsApp pour ces acteurs. Toutefois, l'évaluation à mi-parcours a facilité l'appréciation des résultats (réalistes et réalisables).

25. Enfin, l'évaluation s'est déroulée sur un calendrier assez restreint en termes de niveau d'efforts pour la préparation et la mission de terrain que pour la phase de synthèse et de rapportage pour la production du présent rapport d'évaluation. Par conséquent, toute limite dans les réponses aux questions d'évaluation résulterait en partie de l'insuffisance de temps dans la conduite de cette évaluation.

4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION

26. Les résultats sont organisés suivant les critères d'évaluation notamment : la *Pertinence stratégique, cohérence et validité du projet ; Performance et efficacité, Efficience ; Durabilité ; Impact ; Thèmes transversaux y compris le genre et changement climatique.*

4.1. Pertinence stratégique, cohérence et validité

Alignement du projet aux priorités stratégiques du Gouvernement du Sénégal, l'UNSDCF, aux ODDs, et aux besoins du partenaire financier

27. L'analyse documentaire permet de soutenir que les résultats prioritaires du projet SEN 20/01/LUX ont été alignés aux priorités stratégiques du gouvernement du Sénégal (Plan Emergent Sénégal-PSE⁹), aux axes et effets attendus du Plan-Cadre des Nations Unies pour le Développement (PNUAD) 2019-2023 du Sénégal, et aux

Objectifs de Développement Durable (ODDs) correspondants. Ainsi, le tableau 3 indique un rapprochement de ces politiques aux résultats prioritaires du projet.

Tableau 3 : Alignement des effets/résultats du projet aux politiques stratégiques, aux axes de l'UNSDCF (Sénégal), et aux ODDs

Effets/Résultats attendus du projet SEN 20/01/LUX	Piliers stratégiques gouvernement (PSE)	Axes PNUAD Sénégal	ODDs correspondants
Effet 1 - Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales.	P1 - Transformation structurelle de l'économie et croissance	Axe 1 - Création d'opportunités pour le développement économique du monde rural	ODD4 - Assurer une éducation inclusive et équitable de qualité et promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous) ODD 1 - Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout ODD5 - Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles)
Effet 2 Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein	P 2 - Capital humain, protection sociale et développement durable	Axe 2 - Amélioration de l'accès équitable des populations (hommes et femmes) aux droits et aux services sociaux de base, la protection sociale et le développement durable. Axe 3 - Renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable	ODD4 - Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat) ODD5 - Eliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables. ODD8 - Promouvoir une croissance soutenue, durable et inclusive économique, le plein emploi productif et un emploi décent pour tous.

⁹ Le PSE constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme, visant l'émergence économique à l'horizon 2035. Ce faisant, cette politique gouvernementale accorde une grande priorité au développement du capital humain à travers son pilier 2, pour lequel la formation professionnelle occupe une place centrale, dans un contexte où la composante jeune aspirant à l'emploi est importante, en insistant sur la nécessité de progresser vers une protection sociale plus accessible.

Source : Analyse documentaire de la chaîne des résultats du projet, PSE, PNUAD2019-2023 (Sénégal), et ODDs.

28. L'analyse documentaire combinée aux entretiens complétés permettent de souligner que les résultats attendus du projet sont alignés aux priorités du BIT conciliées dans le Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) Sénégal 2018-2022 notamment via ses réalisations 1 (Des politiques et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes développées et mises en œuvre), et 3 (Les dispositifs favorisant la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines dans l'auto-emploi et entrepreneuriat, mis en place). Le gouvernement s'est engagé à assurer l'insertion des jeunes et la promotion des petites et moyennes entreprises via des actions favorisant un meilleur accès à l'emploi productif, considéré comme une des dimensions essentielles d'une stratégie de développement économique et social focalisée sur la lutte contre la pauvreté.

Alignement du projet aux besoins réels des groupes cibles y compris les mandants de l'OIT, leur association au design, mise en œuvre et suivi du projet

29. Unanimement, toutes les parties prenantes rencontrées, notamment les chefs d'établissements des CFP et CM (Proviseurs, Directeurs, Chefs des Travaux, RCAI, méthodologues et formateurs) certifient que le projet est étroitement aligné à leurs besoins. Il s'agit notamment de la conformité des

produits attendus aux besoins d'internalisation des modules de FP visant à renforcer l'insertion des jeunes dans des secteurs productifs. Par ailleurs, tous les acteurs interviewés témoignent qu'ils ont été consultés et impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet conformément à leurs rôles et responsabilités respectives. Par exemple, les chefs d'établissement ont été impliqués dans le choix des métiers suivant leur capacité d'encadrement des apprenants notamment en ce qui concerne la disponibilité des formateurs qualifiés et des ateliers/laboratoires d'apprentissage. Il s'agit particulièrement d'une variation des métiers motivés et élaborés par établissement dans le processus d'internalisation des modules de formation. Douze (12) métiers ont été considérés notamment : i) en Production végétale au Lycée TFP de Thiès ; ii) CAP en coiffure au CFP de Kaolack ; iii) CAP Production élevage au CFP de Nioro ; iv) BEP mécanique auto et menuiserie métallique au CNFMEFT de Kaffrine ; v) CAP couture modéliste au CFP de Diourbel ; vi) BEP Electricité au CFP d'Ourossogui ; vii) CAP coiffure et cuisinier au CFP de Saint-Louis ; viii) BEP électricité et mécanique auto au CRFP de Saint-Louis ; ix) BTS conduite et gestion d'une exploitation agricole et Maintenance et machinisme agricole à l'ELTAP de Saint-Louis ; x) CAP Horticulteur et Couturier modéliste au CSP de Louga ; xii) CAP Monteur froid et climatisation, et CAP Menuiserie métallique CAFAM de Louga.

30. Les métiers choisis ont été validés durant un atelier de cadrage et de planification sous forme de proposition à la DFPT du MFPAL. Cependant, l'évaluation dénote que la cellule genre du MFPAL a été faiblement impliquée ou consultée durant la mise en œuvre du projet. Elle a été tardivement invitée dans le processus en troisième année de la phase d'exécution du projet. Ce qui a plus ou moins limité leur niveau de participation et de ce fait, l'appropriation des concepts et compréhension de l'approche de mise en œuvre des activités durant le cours du projet.

31. D'autres défis rencontrés dans l'implication des parties prenantes afin de soutenir leur appropriation des concepts et approche de mise en œuvre résident dans le démarrage tardif de la phase de mise en œuvre et les contraintes administratives notamment dans le choix des établissements à la mise en œuvre du projet. Toutefois, l'évaluation a apprécié les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers régionaux. Le projet est certes innovant à sa

phase d'expérimentation en matière de promotion de l'entrepreneuriat qui a permis aux acteurs concernés de travailler ensemble, de découvrir des connaissances de l'approche et outils d'internalisation des modules CLE, CREE, TRI et GERME avec plusieurs formations et études même si leur planification était moins comprise des bénéficiaires.

Cohérence du cadre logique aux niveaux interne et externe, et vis-à-vis de l'objectif de développement du projet.

encrage national basé au sein du ministère, et donc la planification et la mise en œuvre ont été menées suivant une proximité de collaboration entre l'unité du projet et la contrepartie nationale.

33. Par ailleurs, l'aspect entrepreneuriat du projet est cohérent d'avec le référentiel de la politique de l'Etat du Sénégal en matière de renforcement des formations professionnelles et techniques aux jeunes via le CFP et les CM. Le CM constitue par exemple un réceptacle pour les formations, le suivi et l'insertion des apprentis formés par les maîtres formateurs y compris les sortants de la FP. La cohérence et complémentarité des objectifs du projet se justifient aussi par leur alignement aux priorités des établissements de formation des formateurs (ENFEETS et ENSETP) et les directions et services du MFPAI, et l'Union Nationale des Chambres de Métiers (UNCM) de Dakar. Les objectifs du projet convergent à renforcer le développement de l'entrepreneuriat pour les jeunes et les personnes vulnérables telles que les jeunes filles/femmes, les personnes handicapées dans les métiers à faible investissement comme la coiffure, et la couture.

34. Enfin, la revue documentaire et les entretiens avec l'ensemble des personnes rencontrées permettent d'affirmer que même si le cadre logique est cohérent vis-à-vis de l'objectif de développement du projet, force est de constater que ses effets et produits immédiats constituent un maillon de la chaîne de valeurs d'un processus d'insertion des jeunes dans la mesure où ce projet ne prend pas en compte le volet « Appui à l'insertion des apprenants et apprentis des CFP et CM ». Ce qui aurait limité la cohérence et la complémentarité des objectifs du projet vis-à-vis des priorités du gouvernement en matière d'insertion des jeunes soit à l'auto-emploi ou au développement de leurs propres entreprises à travers l'amélioration de leur accès aux crédits et autres sources de financements locaux. La combinaison des volets « internalisation et formations » et « appuis ou accompagnement à l'insertion » aurait renforcée la cohérence du cadre logique à l'objectif de développement tel que prescrit par le gouvernement du Sénégal.

4.2. Performance et Efficacité

Niveau d'atteinte des résultats du projet et degré de satisfaction des produits/résultats réalisés

35. Dans un contexte de mise en œuvre assez contraignant, particulièrement à cause d'un retard considérable au démarrage, l'équipe du projet a réalisé des résultats importants. La mise en commun des résultats atteints permet de mesurer le taux de réalisations de ces indicateurs à environ 97,5%¹⁰. Comparativement aux estimations de performance relevée dans le rapport d'évaluation à mi-parcours, l'équipe de projet a significativement renforcé la performance d'exécution des activités, et donc d'atteinte des résultats escomptés au niveau des produits et des effets.

¹⁰ Il s'agit du ratio entre le nombre d'activités planifiés contre celles mise en œuvre.

36. Au regard des résultats et produits illustrés dans le Tableau 4, le projet a été très efficace dans la réalisation des produits de l'Effet 1 où 100% des activités ont été réalisées y compris celles des produits 2.1 ; 2.4 ; et 2.5. Cependant, les activités des produits 2.2 (2.2.1. Nbre de formateurs GERME (TRI et CLE) renforcés sur les modules GERME actualisés (au moins 88 formateurs à la fin du projet) ont presque été exécutées (77% de réalisation). Les activités du produit 2.6 (Indicateur 2.6.6. Accompagnement technique de l'équipe de techniciens dans l'utilisation efficace de la plateforme E-Jang dans la formation professionnelle) ont été renvoyées à 2024 dans le cadre du PIC 4.

37. Par ailleurs, le projet a significativement contribué au développement des outils pédagogiques adaptés à l'insertion des modules CLE et GERME actualisés) et leur mise en place dans les 11 établissements pilotes. Cependant, l'évaluation relève que le processus de formation des apprenants, quel que soit le cycle de formation, se trouve à sa 2^e année. Le nombre d'apprenants varie d'un cycle à l'autre et suivant les métiers (ex. BTS, BT, BEP, ou CAP).

Tableau 4 : Appréciation du niveau d'atteinte des résultats par produit

Effet/Résultat 1 - Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisées, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales.

Libellés	Cibles	Réalisation	Ecart (%)	Observations
Produit 1.1 - l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat harmonisés, est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés par le Ministère en charge de la formation professionnelle et le Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de l'Union National des Chambres de Métiers.				
Indicateur 1.1.1 : Circulaire ministériel élaboré et appliquée par ministère en charge de la formation professionnelle	1	1	0	Résultat réalisé à 100% et fortement apprécié par les différents mandants
Indicateur 1.1.2. Circulaire ministériel élaboré et appliquée par ministère en charge de l'enseignement supérieur	1	1	0	Résultat réalisé à 100% et fortement apprécié par les différents mandants
Indicateur 1.1.3. Circulaire élaboré par UNCM et appliqué par les chambres de métiers	1	1	0	Résultat réalisé à 100% et fortement apprécié par les différents mandants
Produit 1.2 - Les référentiels des modules de formation en entrepreneuriat sont élaborés				
Indicateur 1.2.1 : « 1 » référentiel compétence (entrepreneuriat/création d'entreprise) est élaboré	1	1	0	Résultat réalisé à 100% et fortement diffusé
Indicateur 1.2.2 : « 2 » référentiels formation (CLE et CREE) sont élaborés	2	2	0	Résultat réalisé à 100% et fortement diffusé
Indicateur 1.2.3 : « 1 » référentiel certification (entrepreneuriat/création d'entreprise) est élaboré.	1	1	0	Très apprécié et réalisé à 100%
Produit 1.3 - Un système de gestion du stock de manuels est mis en place au sein de l'ONFP.				

Indicateur 1.3.1. Protocole d'accord pour la cession des droits d'auteur pour l'utilisation des programmes CLE, Trie, Cree signé	1	1	0	Réalisé à 100%
Indicateur 1.3.2. 65 jeux d'entreprise mis à la disposition des centres de formation professionnelle	65	65	0	Réalisé à 100% (jeux d'entreprise diffusés)
Indicateur 1.3.3. Fichiers des manuels CLE, TRIE, CREE en haute définition disponibles à l'ONFP	3	3	0	Réalisé à 100% (Manuels fortement diffusés dans les CFP)

Effet/Résultat 2 - Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein.

Libellés	Cibles	Réalisation	Ecart (%)	Observations
<i>Produit 2.1. Les centres de formation de formateurs de l'ENSETP, de l'ENFEFS et/ou l'UNCM ont les compétences pour former des formateurs GERME et CLE</i>				
Indicateur 2.1.1. Nbre de Maîtres formateurs GERME, CLE certifiés à l'ENSEPT et/ou à l'ENFEFS et/ou à l'UNCM (au moins 3 maîtres formateurs formés à la fin du projet).	3	3	0	100% réalisé (3 Maîtres formateurs dont 1 femmes disponibles et accompagnent les CFP et CM)
<i>Produit 2.2. Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert.</i>				
Indicateur 2.2.1. Nbre de formateurs GERME (TRI et CLE) renforcés sur les modules GERME actualisés (au moins 88 formateurs à la fin du projet).	88	68	23	77% (15 formateurs dont 6 femmes déjà renforcés dans les nouveaux outils GERME actualisés ; et 53 formateurs dont 17 femmes sur les modules GERME formés en novembre et décembre 2023)
Indicateur 2.2.2. Nbre de formateurs GERME formés sur l'entrepreneuriat vert (au moins 20 formateurs à la fin du projet)	20	20	0	100% (20 formateurs GERME dont 3 femmes sur l'entrepreneuriat vert sont prévus en novembre et décembre 2023)
<i>Produit 2.3. Les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert.</i>				
Indicateur 2.3.1. Nbre de formateurs CLE renforcés sur les modules actualisés en entrepreneuriat (au moins 50 formateurs renforcés à la fin du projet).	50	49	0,02	98% (49 formés dont 10 femmes renforcés sur les modules CLE)
Indicateur 2.3.2. Nbre de formateurs CLE formés sur l'entrepreneuriat vert (au moins 41 formateurs à la fin du projet)	41	41	0	100% (41 formés dont 4 femmes sur les modules CLE)
<i>Produit 2.4. Les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées</i>				
Indicateur 2.4.1. Nbre de formateurs Germe/Germe niveau 1 renforcés sur les modules actualisés (au moins 36 formateurs à la fin du projet)	36	36	0	100% (dont seulement 2 femmes renforcés en GERME 1)

Indicateur 2.4.2. Nbre de formateurs Germe/Germe niveau 1 formés sur les modules actualisés (au moins 41 formateurs à la fin du projet)	41	41	0	100% dont 9 femmes formés en GERME niveau 1)
<i>Produit 2.5. Les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d'initiative pour l'emploi local (CIEL) sont sensibilisés à la Promotion de l'auto-emploi et aux emplois verts.</i>				
Indicateur 2.5.1. Au moins 50 cadres dirigeants du Système de la Formation Professionnelle sensibilisés sur la promotion de l'auto-emploi et les chaînes de valeurs	50	50	0	100% (dont 13 femmes cadres sensibilisés sur la promotion de l'auto-emploi et les chaînes de valeurs)
<i>Produit 2.6 : Les formateurs et apprenants de la FPT ont accès à une offre de formation en entrepreneuriat hybride</i>				
Indicateur 2.6.1. Réalisation d'une formation par le CIF-OIT en faveur de cinq cadres de l'équipe du MFPAI responsable de l'enseignement en ligne / hybride	5	5	0	100% réalisé en mode hybride avec les représentants du BIT et MFPAI présents à Turin dont 2 femmes
Indicateur 2.6.2. Création d'un module de formation en ligne en entrepreneuriat pour compléter et enrichir les modules GERME/CLE déjà utilisés dans le système de formation professionnelle	1	1	0	100% réalisé et disponible pour implémentation
Indicateur 2.6.3. Formation des techniciens sur l'utilisation de l'outil Moodle, qui est à la base de la plateforme E-Jang, et présentation de la première version du module de formation	19	19	0	100% réalisé, 19 techniciens formés dont 3 femmes durant l'atelier en présentiel à Dakar
Indicateur 2.6.4. Développement d'un portail de formation en entrepreneuriat hébergé sur la plateforme E-Jang	1	1	0	100% réalisé, le portail est opérationnel et sera mis en lien sur E-jang du MFPAI
Indicateur 2.6.5. Formation de formateurs sur l'utilisation du portail de formation en entrepreneuriat et l'enseignement hybride	38	38	0	100% réalisé, 38 formateurs formés à Toubakouta dont 3 femmes
Indicateur 2.6.6. Accompagnement technique de l'équipe de techniciens dans l'utilisation efficace de la plateforme E-Jang dans la formation professionnelle	N/A	0	100	A être réalisé en 2024

38. En somme, l'efficacité du projet est très satisfaisante en dépit des faiblesses énumérées notamment liées au retard rencontré durant la phase de démarrage. La section 4.6 (impact et durabilité) résume les changements immédiats identifiés comme contribution directe de la mise en œuvre du projet SEN 20/01/LUX.

Résultats inattendus développés du projet

39. L'analyse documentaire combinée aux témoignages des mandants interviewées dénotent que le projet a réalisé des résultats inattendus notamment en ce qui concerne la digitalisation des modules de formations et d'internalisation de modules sur l'entrepreneuriat jeune en partenariat avec le Centre International de Formation (CIF) de Turin. Quoique le processus de digitalisation de ces outils de formation et d'entrepreneuriat ne soit pas encore achevé, ce résultat constitue une importante étape dans la durabilité du processus d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle et artisanat au Sénégal. Ce processus a été rendu possible grâce à la bonne

performance d'exécution des activités du projet qui lui a valu un réajustement du budget du projet nécessaire au développement de ce processus par le Grand-Duché de Luxembourg à hauteur de 209,965 Euros. A terme, ces modules de formation sur l'entrepreneuriat jeune seront donc susceptibles d'être largement utilisés dans tous les établissements de formation professionnelle et d'artisanat au Sénégal.

40. Par ailleurs, la collaboration du projet dans le cadre de la promotion des approches de « Haute Intensité de Main d'Œuvre – HIMO » dans les investissements communaux a permis de mettre en exergue les perspectives d'actions pouvant considérablement multiplier les effets attendus pour la transformation du capital humain dans les communes couvertes par le projet, notamment pour les jeunes et les femmes n'ayant pas accès aux système formel de formation professionnelle. Ce rapprochement a fourni une opportunité de réflexion sur les orientations des politiques et interventions locales visant à soutenir la réalisation des investissements à forte intensité d'emplois pour les jeunes tout en assurant des opportunités d'apprentissage intégrant les modules en entrepreneuriat. L'objectif à terme est de promouvoir ces approches dans tous les départements du pays, pour venir en aide aux programmes et agences déjà créés et dédiés à la politique d'emploi du gouvernement sénégalais.

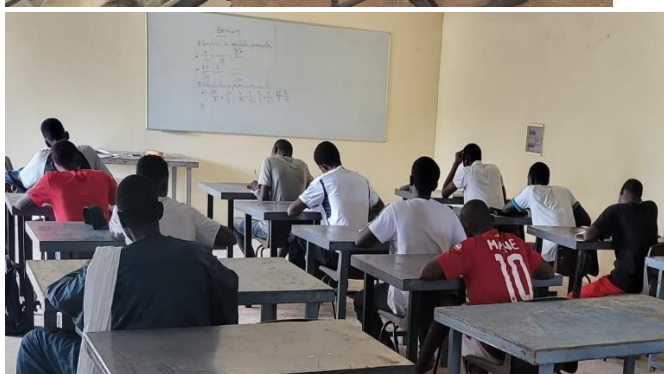
Facteurs de succès et contraintes (obstacles) de mise en œuvre à l'atteinte des résultats

41. La revue documentaire et les entretiens complétés d'avec l'ensemble des acteurs rencontrés dénotent que plusieurs facteurs positifs ou à succès ont facilité la mise en œuvre des activités du projet SEN 20/01/LUX. Il s'agit notamment de l'adoption d'une coordination interne qui s'appuie sur les directives du gouvernement avec un encrage institutionnel au sein du MFPAL, une forte concentration du processus au niveau du gouvernement avec la formation des méthodologues pour soutenir les formations en entrepreneuriat jeune, la signature du MoU entre le BIT et ONEF qui a fortement soutenu la révision et la reproduction des manuels de formation ; la disponibilité des ressources humaines dans les CFP et CM formés, coachés, et qualifiés (autonomes) qui ont facilité le déroulement du processus des formations et aptes à former les apprentis des FP. Enfin, le rôle majeur du BIT dans le renforcement des capacités comme activité essentielle reste et demeure indispensable à la promotion de l'internalisation des modules d'entrepreneuriat, et la forte disponibilité du BIT dans le suivi de l'exécution des activités et des engagements envers les partenaires.

42. Néanmoins, plusieurs facteurs ont limité la mise en œuvre du projet sans pour autant impacter négativement l'atteinte des résultats escomptés tels que résumés dans le tableau 4. Suivant les mêmes sources, la mise en œuvre des activités a connu des retards au démarrage notamment du fait du décalage entre les volets bilatéral et multilatéral. Ainsi, la phase de mise en œuvre a été consacrée sur moins de trois ans contrairement au calendrier initial. Ce qui peut justifier le fait que certaines activités soient à la traîne malgré les efforts de l'équipe de management à réaliser effectivement toutes les activités dans les délais. Aussi, l'évaluation a relevé que certains établissements sont plus avancés que d'autres dans la formation des apprenants et apprentis. A Kaffrine par exemple, les apprenants sont encore en première année sur un cycle de formation de trois années. En outre, d'autres facteurs limitants incluent le remaniement du personnel notamment du directeur de l'artisanat qui a été changé et dont le nouveau directeur est indisponible depuis de nombreux mois, lequel est chargé de la recherche des financements et de l'exécution du budget notamment à la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide pour les Jeunes et des Femmes (DERFG), du pôle emploi chargé du suivi des projets ou plans d'affaires et financement. Un plaidoyer du BIT devrait permettre de renforcer cet aspect pour une meilleure écoute et assurer la continuation et l'atteinte des objectifs du projet dans la mesure où les CM dépendent étroitement de la direction de l'artisanat. Par ailleurs, l'évaluation a noté que le suivi post-formation est moins régulier, ce qui a plus ou moins démotivé certains formateurs des CFP. Ce qui pourrait traduire une faible appropriation par plusieurs établissements. Enfin, certaines formations ne sont pas accompagnées de

matériels d'application. C'est le cas de la filière « Coiffure » dont les ateliers n'ont pas d'incubateurs pour la phase pratique à Diourbel contrairement à d'autres CFP comme ceux de Kaffrine, Nioro et Diourbel plus équipés (Photo 2, 3 et 4).

Photo 2 et 3 : Atelier d'apprentissage pour le métier soudure du CFP de Kaffrine



Source : Auteur de l'évaluation.

Photo 4 : Apprenants en séance de formation (Couture) au CFP de Diourbel.



Source : Auteur de l'évaluation.

Mécanisme pour anticiper les obstacles y compris la COVID-19 et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant les priorités

43. Toutes les personnes interviewées sont d'avis que la COVID-19 n'a pas perturbé la mise en œuvre des activités du projet. En effet, les travaux ont débuté pendant la période d'apaisement quand les rassemblements étaient autorisés. Toutes les activités de formations et de coaching se sont déroulées en 2022.

44. Cependant, la COVID-19 a été une opportunité dans la mesure où les mesures d'adaptation employées durant la pandémie, notamment le travail à distance, ont favorisé le développement de formations à distance via les plateformes en ligne. Ce qui a suscité et soutenu une nouvelle façon de travail ensemble et à distance.

45. En outre, l'équipe du projet a adopté un backstopping constant avec des réunions de mise à niveau durant lesquelles de nouvelles orientations ont été déclinées pour faire avancer la planification des activités. Contrairement au volet diplômant des FP qui est assez avancé, le volet « attesté » consacré aux jeunes faiblement alphabétisés nécessite des efforts supplémentaires. Le BIT pourrait anticiper sur les obstacles en s'impliquant davantage dans une collaboration directe avec la direction de l'artisanat.

46. Enfin, un plan d'actions beaucoup plus centré sur l'emploi du personnel du MFPAI particulièrement des formateurs qui maîtrisent le processus d'internalisation et même le contexte de développement de l'enseignement technique et professionnel et l'artisanat dans les établissements et CM concernés au Sénégal au lieu de faire recours au recrutement des consultants a non seulement fortement soutenu l'exécution des activités, mais aussi et surtout permet de mitiger l'influence des difficultés énumérées à la section précédente.

4.1. Efficience

Etat des ressources (financières, humaines, techniques, et expertises), et analyse de leur allocation/ utilisation afin d'aboutir aux résultats attendus

47. L'efficience est mesurée par rapport aux mécanismes de coordination, des partenariats développés ou existants, et aussi et surtout par rapport aux ressources mises à profit pour la mise en œuvre des activités contenues dans le cadre des résultats du projet SEN 20/01/LUX.

48. L'analyse du Plan de Travail Annuel (PTA) montre que les ressources étaient stratégiquement allouées et dans les délais impartis. Globalement, les fonds engagés ont été utilisés de façon optimales et ont permis de mettre en œuvre les activités préconisées et atteindre les résultats du projet à plus de 96%, voir 100% en fin d'exécution. Aussi, les acteurs rencontrés notamment l'équipe de gestion et les staffs du BIT soutiennent que les ressources financières, humaines et matérielles ont été allouées étroitement au plan de travail et prévisions d'avant-projet.

49. En matière de ressources humaines par exemple, les points focaux y compris les formateurs enseignants ont été déployés pour le déroulement des activités de formations ou de renforcement des capacités. Ce qui a renforcé l'efficience du projet ou du moins lui confère un niveau très élevé du rapport coût-efficacité. Par ailleurs, le projet a bénéficié d'une unité de suivi et évaluation, d'assistance administrative et financière lesquelles ont significativement renforcé la gestion du projet. Ainsi, des informations sur le niveau d'avancement et les mesures d'ajustement des activités ont soutenu favorablement la prise des décisions durant le processus de mise en œuvre.

50. En somme, l'équipe de gestion a mis l'accent sur la réduction des coûts en associant les experts locaux au lieu des experts internationaux qui coutent 2-3 fois plus chers. Ce qui a fortement soutenu

l'efficacité du projet. Le projet a été très performant dans l'exécution du budget et l'utilisation des ressources dans la mesure où l'évaluation relève un taux d'absorption du budget de l'ordre de 92% en fin d'exercice (Tableau 5). Faut-il le rappeler, l'évaluation à mi-parcours relève que l'équipe du projet a toujours été performante dans l'utilisation des ressources financières avec des taux d'exécution financière annuels de 78,24% pour 2020 et 68,44% pour 2021. Toutefois, la part du budget non utilisée est simplement due à des réajustements internes suivant les besoins et les lignes budgétaires.

Tableau 5 : Taux d'absorption du budget du projet SEN 20/01/LUX

Libellés	Prévisions (\$)	Consommés (\$)	Autres (\$)	Différence (\$)
Total	1,381,392.68	1,030,050.06 (92%)	240,677.58	110,665.04

Analyse du mécanisme de backstopping (Bureau pays, DWT, Bureau régional et siège OIT) ; Disposition adéquate de gouvernance et participation des mandants tripartites dans la conception, suivi et évaluation de la mise en œuvre

51. Dans sa conception, la structure managériale du projet s'est appuyée sur un encrage institutionnel au sein du MFPAI. L'examen du document de projet et les entretiens conduits auprès de toutes les parties prenantes indiquent que sa structure managériale disposait d'un système de suivi et évaluation propre du projet et d'un comité de pilotage pour soutenir la prise des décisions nécessaires à l'atteinte des résultats

escomptés et par ricochet renforcer l'efficacité des réalisations.

52. L'usage d'un comité de pilotage dans la structure managériale impliquant par exemple des représentants du ministère, du BIT, autres ministères sectoriels et partenaires techniques et financiers a fortement contribué à la bonne gestion du projet. En effet, une telle unité a facilité la collaboration entre les différentes parties prenantes, une bonne définition des cibles et objectifs du projet et des moyens à déployer pour les atteindre, le choix et la désignation des équipes y compris dans une certaine mesure les formateurs à recruter pour mener les ateliers de renforcement des capacités (formation des formateurs), la planification et le suivi avec étapes, jalons et échéances, la validation des décisions du chef de projet et ses choix stratégiques (alternatives aux activités, allocation du budget et des ressources, etc.), l'analyse de la qualité ou des contraintes budgétaires, l'analyse des avancées et des résultats à l'aide de métriques, le maintien de l'alignement entre le projet en cours et les objectifs initiaux, ou encore favoriser l'anticipation des problèmes et de mener des actions correctives afin de respecter les délais impartis. La coordination a aussi été facilitée par le backstopping technique et administratif des différents services concernés du BIT à Dakar, Abidjan et Genève, Ainsi, le mécanisme de gestion a été assez fluide et flexible notamment dans le suivi et l'utilisation des ressources.

Analyse des partenariats et synergies avec les autres partenaires ou institutions

53. L'examen des rapports annuels et d'étapes ainsi que les entretiens conduits soutiennent que le projet a bénéficié d'une certaine coordination et interactivité via une collaboration entre le BIT et le MFPAI d'une part, et entre les autres entités du BIT.

Cette synergie s'ajoute à la signature de deux accords d'exécution du BIT avec la DFPT pour la mise en œuvre et l'implication précoce des acteurs locaux, lesquels ont été des facteurs ayant permis de renforcer l'efficacité des activités et l'efficacité du management du projet.

54. La collaboration et la communication notamment pour le partage d'information ont été très efficaces, favorisées par les plateformes de dialogue qui ont permis la consolidation des efforts. Le

partage d'information (rapports et/ou procès-verbaux) issues des rencontres ou sur les activités mises en œuvre entre parties prenantes a été jugé effectif par rapport aux attentes de ces dernières. Ce qui pourrait aussi expliquer le niveau d'appropriation jugé relativement satisfaisant, la compréhension des rôles et des responsabilités attendues par chaque partie prenante, la nature des rapports entre l'équipe du projet et les partenaires.

55. Par ailleurs, la coordination a été bien appréciée notamment dans la communication et backstopping entre les différentes parties prenantes. La signature du MoU entre le BIT et certains partenaires comme l'ONEF a significativement renforcé la coordination du processus d'internalisation des modules de formation dans les curricula d'enseignement. Il faut cependant souligner que la plupart des activités de backstopping se faisaient de manière ponctuelle et selon les besoins.

56. Néanmoins, l'évaluation relève une faiblesse de coordination entre les volets formations et insertion des sortants des CFP et CM. Ce qui ne permet pas par exemple de mutualiser les efforts pour renforcer l'efficacité du projet par l'identification des écarts et tirer les leçons nécessaires à la prise des décisions. Il a été donné de constater que toutes les parties prenantes ne sont pas toujours au même niveau d'exécution. Par exemple, le BIT a certes presque terminé l'ensemble des activités de formation. Cependant, le volet insertion des sortants et apprenants devra attendre au moins 1-2 années supplémentaires à cause du retard dans le démarrage.

4.2. Impact

Niveau de réalisation des résultats à l'atteinte de l'objectif global du projet

57. En termes de réalisation des résultats, le projet a été très performant dans l'accomplissement de l'ensemble des produits attendus. Toutefois, il est assez prématuré d'avoir l'impact du projet pour rester sur la logique d'une gestion axée sur les résultats en termes de «nombre d'entrepreneurs formés et installés ; nombre de jeunes effectivement en emploi et/ou dirigent une entreprise personnelle ». Néanmoins, plusieurs changements ont été relevés lesquels sont attribués comme acquis du projet. Il s'agit des produits de l'effet 1 qui ont eu et continueront d'avoir un impact positif sur le court, moyen et long-terme dans ce processus. L'on peut citer par exemple l'arrêté ministériel portant sur l'internalisation des modules de l'entrepreneuriat dans les curricula de FPT signé le 23 mars 2021 ; la note d'orientation pour l'internalisation des compétences en entrepreneuriat dans les curricula de la FPT de novembre 2020 ; le circulaire ministériel sur l'internalisation de l'entrepreneuriat dans les programmes de la FPT du 17 novembre 2022 ; et le circulaire ministériel portant sur le programme de formation des agents techniques des Chambres de métiers et des maîtres artisans du 03 mars 2022. Ces réalisations vont sans nul doute encadrer de manière stratégique et institutionnelle les prochaines étapes et au besoin l'extension du processus sur l'ensemble du territoire national.

58. De même, quoique le projet soit conçu plus sur les aspects activités et moins axé sur l'impact avec uniquement le volet formation confié au BIT et non l'ensemble des volets y compris le volet appui à l'insertion et financement des projets ou plans d'affaires des jeunes, ce projet a permis de rehausser la compréhension du processus d'internalisation des modules de formation sur l'entrepreneuriat jeunes comme empreinte d'appropriation par les chefs d'établissements et des CM, les méthodologues et formateurs, et l'ONEF. En outre, les formations ont permis de faire bénéficier des modules existants, mais il serait nécessaire de reproduire le processus sur une grande échelle en tenant compte des capacités opérationnelles des établissements et CM.

59. Par ailleurs, l'évaluation relève que le niveau d'appropriation des résultats est avancé au sein du ministère grâce au développement des partenariats dans la stratégie de durabilité des acquis du projet. Elle devrait inclure, entre autre, un plaidoyer et la communication sur la nécessité d'aligner le démarrage

des volets bilatéral et multilatéral afin de soutenir une plus-value des résultats à l'insertion des jeunes formés.

60. En somme, l'impact des résultats du projet devrait dépendre étroitement de la disponibilité des ressources financières pour la promotion continue de l'entrepreneuriat dans les établissements et CM, du degré d'appropriation de ses activités par les parties prenantes, mais aussi et surtout en termes de changements directs et induits de la mise en œuvre du projet. Une collaboration étroite entre le BIT et LuxDeve sur la chaîne de valeur de ce projet donnerait plus de visibilité à l'impact attendu, ou du moins, la conjugaison des efforts des deux volets mis ensemble est susceptible de donner plus de satisfaction de l'objectif global du projet.

*Effets positifs et négatifs
advenus de manière inattendue à
la suite de l'intervention*

61. D'après les entretiens avec l'ensemble des personnes consultées, il en ressort comme effet positif que le processus d'internalisation de l'entrepreneuriat dans les modules de formation donne désormais la possibilité aux apprenants et apprentis de s'insérer en auto-emploi en créant leurs entreprises. Globalement, la volatilité du marché du travail et de l'emploi au Sénégal motivent davantage les jeunes surtout ceux désœuvrés à s'inscrire dans les CM. Le projet a suscité un fort engouement des jeunes pour des formations professionnelles même si ceux qui ont reçu les certificats ont encore des difficultés à s'installer à leur compte. A titre d'illustration, le nombre de demandes des jeunes dans chaque établissement visité est très élevé contrairement aux capacités opérationnelles de l'établissement quelque soit le métier sélectionné. On dénombre par exemple des effectifs qui passent du simple au double et voir plus dans tous les établissements visités. Effectivement, l'évaluation dénote que les établissements et CM ont des capacités opérationnelles limitées pour accueillir plus de jeunes désireux de se former quelque soit le métier choisis.

62. Cependant, l'analyse documentaire permet de noter que le projet a significativement renforcé les compétences des maîtres formateurs lesquelles sont susceptibles d'être mises à profit pour la phase post-pilote du projet notamment pour des formations de formateurs dans les autres établissements et CM. Ce processus nécessiterait un accroissement du nombre de formateurs absolument afin de soutenir les capacités d'enseignements et de formation. Par ailleurs, le BIT pourrait soutenir le MFPAI dans le développement des formations en ligne (E-learning) sur l'entrepreneuriat jeune suite au processus de digitalisation en cours afin d'offrir un accès plus rapide à des formations à distance. L'effectivité de cette approche a exigé que les administrateurs et utilisateurs soient formés sur l'usage de cette plateforme.

*Degré d'influence des
bénéficiaires directs et indirects
du projet vis-à-vis de leur
entourage immédiat*

63. Les entretiens de groupes avec les formateurs couplés aux visites des registres des établissements permettent de confirmer que les apprenants et apprentis des CFP et CM ont largement influencé leur entourage immédiat dans la mesure où en deuxième année (2023-2024), les établissements ont enregistré un nombre record de demandes des jeunes souhaitant prendre part aux formations sur l'entrepreneuriat. À Kaffrine, Kaolack et Nioro par exemple, la direction a été obligée de soumettre les candidats à un examen pour la sélection d'un nombre adéquat conformément aux capacités de formation disponibles. L'émulation des jeunes pour des formations professionnelles constituent une option notamment pour les CFP. Certains jeunes formés dans des métiers comme la coiffure sont rapidement opérationnels car peuvent exercer à domicile en attendant d'avoir par exemple un salon de coiffure, et donc leur entreprise. Ce qui pose le problème d'amélioration des dispositifs de formation et donc une assistance supplémentaire du gouvernement aux établissements et CM afin qu'ils puissent absorber un maximum des demandes.

64. En outre, l'impact des acquis et résultats atteints du projet reposait sur la volonté manifeste des mandants à accompagner les apprenants et apprentis dans la création et la conduite de leurs entreprises. A la CM de Diourbel par exemple, 20 plans d'affaires ont été enregistrés, mais ne sont pas financés. Le même constat a été relevé à Kaffrine (10), Kaolack (8), et à Fatik (10). mais l'évaluation ne peut informer sur le niveau d'atteinte de ces réalisations attendues et combien de plans d'affaires sont déjà financés ou accompagnés. Il est donc fort probable qu'en l'absence de financement, les projets soient financièrement compromis et l'impact attendu du processus ne soit atteint.

4.3. Orientation à la Durabilité

Potentialité de continuité des effets positifs du projet

65. Il est assez tôt pour mesurer la durabilité des contributions du projet dans la promotion de l'entrepreneuriat et les emplois aux jeunes au Sénégal comme étant le fruit du processus d'internalisation de ces modules de formation dans le curriculum des enseignements technique et

professionnel. Toutefois, plusieurs perceptions et opinions des acteurs clés témoignent d'un lendemain meilleur pour les jeunes apprenants et apprentis des CFP et CM formés comme acquis du projet.

66. En effet, le projet a permis de rehausser la compréhension des concepts d'entrepreneuriat comme empreint d'appropriation à travers plusieurs mécanismes stratégiques notamment la signature du MoU entre le BIT et l'ONEF pour la traduction des manuels de formation de l'Anglais au Français et la distribution de ces documents aux CM et CFP avec la participation des maitres formateurs. En outre, le projet a été une opportunité idoine pour l'instauration et le renforcement du dialogue social en termes de dialogue consultatif sur les potentialités de l'entrepreneuriat des jeunes. Plusieurs formations dispensées dans le cadre des activités de renforcement des compétences des formateurs sont susceptibles de se reproduire dans d'autres établissements.

67. Cependant, l'évaluation relève que le niveau d'appropriation des résultats est moins avancé pour le volet « Attesté » qui concentre le plus grand nombre des besoins ou de demande en formation notamment pour les couches défavorisées encore appelées « cibles faiblement alphabétisées ». Ce qui nécessiterait plus d'attention des mandants pour améliorer le taux de couverture de cette couche vulnérable. En mettant l'accent sur le développement des partenariats dans la stratégie de durabilité des acquis du projet dans sa conception et sa mise en oeuvre, le projet devrait inclure, entre autres, un plaidoyer et la communication avec la direction de l'artisanat pour renforcer le développement des plans d'affaires des apprentis post-formation.

68. En somme, la durabilité des acquis du projet devrait dépendre étroitement de la disponibilité des ressources humaines et financières pour soutenir l'insertion des apprenants et sortants des CFP, via par exemple le financement de leurs projets entrepreneurs, du degré d'appropriation de ses activités par les établissements et CM ciblés, mais aussi et surtout en termes de changements directs et induits de la mise en oeuvre du projet.

Potentiel d'efficacité et réalisme de la stratégie de sortie du projet, mesure et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats au niveau des dispositifs de l'Etat

69. D'après les entretiens avec l'ensemble des personnes consultées, il en ressort que le potentiel d'efficacité et de réalisme de la stratégie de sortie du projet dépend de plusieurs facteurs notamment la disponibilité des formateurs et des ressources financières dans les établissements et CM, l'ouverture des CFP et CM au développement des programmes

annuels sur les volets de formation sur l'entrepreneuriat qui n'affectent pas les heures des autres enseignements, l'assimilation du processus par d'autres enseignants des matières connexes.

Globalement, le projet dans sa phase pilote ambitionne de s'étendre à d'autres établissements et CM sur l'ensemble du territoire national. Mais il serait nécessaire de s'assurer que le processus en tant que chaîne de valeur soit effectif pour concilier formations ou internalisation des modules sur l'entrepreneariat et l'insertion des apprenants et apprentis des CFP et CM respectivement. A date, l'évaluation n'a pas d'évidence sur les dispositions effectives d'insertion des sortants dans la mesure où l'ensemble des cycles de formations ne sont pas terminés. Il faudra attendre entre 2024 et 2025 pour estimer l'effectivité de la phase pilote du processus. Comme l'a relevé le rapport à mi-parcours, le BIT devrait accompagner le ministère jusqu'à la stabilisation de la phase pilote et au passage à l'échelle avec la révision des référentiels, la cession des droits d'auteurs des manuels, l'intégration dans le système de formation professionnelle d'un dispositif de formation, de recyclage, d'évaluation et de promotion des maîtres formateurs et des formateurs, la digitalisation des plateformes de travail et enfin l'implication intégrale dans la mise en œuvre du projet des institutions concernées chacune dans son mandat régalié, afin d'assurer l'auto-maintenance du mécanisme. Cette stabilisation qui permettra d'éviter les inconvénients d'un système de formation professionnelle à deux vitesses, nécessite que des conditions de stabilisation soient repensées avant d'envisager la mise à l'échelle au niveau national afin d'intégrer l'entrepreneariat dans la culture du système sénégalais de FPT et la prise en compte des ressources dans le budget de l'État et des collectivités territoriales.

70. Cependant, les entretiens d'avec les formateurs et chefs d'établissements indiquent que l'appropriation est relativement bonne pour les apprentis des CM (ceux formés avant et ceux nouvellement formés) particulièrement pour les outils et leur capacité à identifier le capital à investir par exemple pour les Activités Génératrices de Revenus (AGR). Le cadre des résultats a certes prévu plusieurs activités de renforcement des capacités des chefs d'établissements et CM à assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet comme stratégie de sortie. Mais il est fort possible qu'à terme, les activités de renforcements des formateurs formés avant la mise en œuvre du projet via le PIC III et de nouveaux formateurs des CM concourent à améliorer cet aspect.

71. En outre, la stratégie de sortie pour une durabilité des acquis et résultats atteints du projet reposait sur la volonté manifeste des mandants à toucher les autres régions compte tenu de l'engagement du gouvernement à instaurer la FP dans tous les CFP et CM pour lutter contre l'immigration des jeunes et la pauvreté. Mais la question des financements pour l'extension et la reproduction du processus à d'autres établissements serait la plus grande difficulté à surmonter. Toutefois, les ressources humaines qualifiées (disponibilité des maîtres formateurs et formateurs) constituent des acquis nécessaires au développement de ce processus, mais aussi et surtout étendre l'entrepreneariat dans les autres filières ou métiers jeunes.

Impact de la COVID-19 sur l'approche de durabilité du projet dans le contexte des réponses nationales et réponse des parties prenantes pour faire avancer l'appropriation des résultats

72. Comme démontré dans la section 4.2 (efficacité), l'approche de durabilité du projet dans le contexte des réponses nationales et réponse des parties prenantes pour faire avancer l'appropriation des résultats n'a pas été impacté par la COVID-19 durant la phase de mise en œuvre des interventions du projet.

73. L'évaluation n'a pas trouvé de forme d'influence de la COVID-19 comme faisant partie des facteurs inhibiteurs du développement de l'approche de durabilité des acquis du projet. Mais plutôt, les leçons tirées des formes d'adaptation imposées par la COVID-19 ont été utiles pour renforcer par exemple les activités de formation à distance non seulement pour la formation des formateurs, mais aussi et surtout pour les rencontres spontanées et même pour les parties prenantes à Dakar qu'avec les partenaires de mise en œuvre comme le CIF de Turin.

4.4. Thèmes transversaux

Intégration des besoins et priorités différenciés des hommes, femmes, jeunes et personnes vulnérables préalablement identifiés

l'égalité des sexes et la non-discrimination sont prises en compte dans la conception même si ces principes ont été moins appliqués durant la mise en oeuvre du projet. Ceci est dû largement à l'implication tardive de la cellule genre du ministère dans la planification et la mise en oeuvre. Laquelle aurait soutenu davantage l'intégration de la dimension genre dans l'internalisation des modules de formation. Par exemple, il a été donné de constater que les employeurs encouragent la masculinité de certains métiers et les hommes prennent plus de places pour les métiers dédiés aux femmes (eg. Hotellerie). Néanmoins, le projet a renforcé la sensibilisation des établissements dans la considération d'une équitabilité pour donner davantage de places aux filles dans les CFP. A ce titre, le choix des métiers était libre de toute contrainte et dépendait des préférences des filles et les garçons.

75. De même et de manière générale, les activités développées ainsi que les formations dispensées ont pris en compte les aspects de l'égalité de genre (implication systématique des femmes dans les formations comme indiquée au tableau 4) et la non-discrimination. Tout en précisant que l'évaluation n'a pas pu rencontrer les personnes handicapées ou les réfugiés et les jeunes, la revue des documents du projet permet de confirmer que les groupes vulnérables (personnes handicapées et réfugiées) sont considérées pour certains métiers qui ne distinguent pas de handicap tels que la production agricole, et/ou les métiers d'artisanat.

Niveau de sensibilisation et de formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet

pour vérifier la considération de cette préoccupation dans les interventions du projet. Toutefois, l'analyse des documents et rapports du projet relève que les ateliers de formation exécutés ont été une opportunité pour familiariser l'ensemble des parties prenantes à la prise en compte de la problématique genre tout en examinant la faisabilité de l'intégration des questions genre dans les outils du projet.

Contribution du projet à la transition juste pour tous dans le contexte du changement climatique

climatique sous l'appellation « Energie verte ». En plus, cet aspect sur l'énergie verte et la transition juste vers la durabilité environnementale a été intégré dans les modules de formation et les manuels distribués aux CFP et CM notamment sous l'appellation GERME vert pour le manuel qui porte sur le développement des curricula sur le développement des compétences vertes.

74. La revue des documents du projet ainsi que les entretiens avec les parties prenantes soutiennent que le projet a intégré des besoins et priorités en matière de genre et diversité quoique ce processus n'ait pas été systématique et transversale sur toutes les activités durant la mise oeuvre. En effet, sur le plan normatif,

76. Cette préoccupation sur la sensibilisation et la formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet ne faisait pas partie du document de projet. Par conséquent, elle n'a pas été prise en compte de manière systématique ni dans la conception et encore moins dans la phase de mise en oeuvre. En effet, l'évaluation n'a pas trouvé de référence ou d'évidence

77. En s'appuyant sur les documents du projet (e.g. rapports annuels et rapports d'études) et des entretiens d'avec l'ensemble des personnes rencontrées, l'évaluation relève qu'effectivement, le projet a contribué à la transition dans le contexte de changement climatique à travers par exemple les formations qui ont intégré les aspects de changement

78. En outre, le BIT a appuyé et continue de soutenir la promotion des aspects d'éco-construction avec les matériaux locaux pour renforcer les efforts d'efficacité énergétique tout en préservant la lutte contre la désertification et la dégradation des sols. De plus, la dimension de la durabilité environnementale a été effectivement prise en compte de façon transversale dans toutes les formations qui ont été organisées.

Prise en compte du tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail, dans la conception et la mise en œuvre du projet

79. De même, l'évaluation trouve que le projet a suffisamment pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les Normes Internationales du Travail (NIT) dans la conception et la mise en œuvre dans un contexte de faible consultation d'avec les mandants au niveau national. Ceci a été favorisé par exemple grâce à l'existence d'un comité de pilotage impliquant l'ensemble des parties prenantes au projet.

80. Le dialogue social a été à la base des rencontres de planification des activités de renforcement des capacités impliquant des mandants tripartites de l'OIT. De même, les séances de formation des formateurs y compris des chefs d'établissements et CM ont été l'occasion d'impliquer les participants dans la sensibilisation à la prise en compte du dialogue social et le respect des normes internationales du travail dans leurs activités. Il s'agit effectivement des conventions du BIT ratifiées par le gouvernement du Sénégal sur l'emploi et le travail décent¹¹. Par ailleurs, l'évaluation relève que le projet a développé et diffusé des outils (supports visuels) et la documentation sur l'adoption et la promotion de ces NIT durant le processus de mise en œuvre.

¹¹ A ce jour, le Sénégal a ratifié 37 conventions internationales du travail (33 en vigueur) dont les 8 conventions fondamentales et 3 conventions prioritaires (conventions nos. 81 sur l'inspection du travail, 122 sur la politique de l'emploi et 144 sur les consultations tripartites).

5. CONCLUSIONS

81. En somme, l'évaluation relève que le BIT a significativement atteint les objectifs du projet SEN 20/01/LUX qui consistait à développer sous forme pilote le processus d'internalisation des modules de l'entrepreneuriat dans les curricula de formation professionnelle et technique. L'analyse des résultats permet de tirer les conclusions suivantes:

82. Les résultats du projet SEN 20/01/LUX sont alignés aux priorités stratégiques du Plan Emergent Sénégal-PSE, aux axes et effets attendus du PNUAD2019-2023, aux ODDs correspondants, et aux priorités du BIT conciliées dans le PPTD2018-2022 notamment les réalisations 1 et 3. Ces résultats sont alignés aux besoins des bénéficiaires directs notamment les chefs d'établissements des CFP et CM. L'ensemble des acteurs ont été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. Le projet a permis aux acteurs concernés de travailler ensemble sur l'approche et outils d'internalisation des modules CLE, CREE, TRI et GERME avec plusieurs formations. Les objectifs, résultats/effets, produits et activités du projet sont cohérents avec l'objectif de développement du projet afin de répondre spécifiquement à la demande du MFPAI avec un encrage national basé au sein du ministère. Par ailleurs, l'aspect entrepreneuriat du projet est cohérent d'avec le référentiel de la politique de l'Etat du Sénégal en matière de renforcement des formations professionnelles et techniques aux jeunes via le CFP et les CM.

83. Le projet a été très efficace dans l'atteinte des résultats et produits escomptés avec un taux de réalisation de 97,5% (100% pour les produits de l'Effet 1). Les résultats inattendus concernent la digitalisation des modules de formations et d'internalisation de modules sur l'entrepreneuriat jeune en partenariat avec le CIF de Turin ; et l'intégration des approches de « Haute Intensité de Main d'Œuvre – HIMO » comme un des supports de développement du capital humain. Les facteurs positifs englobent l'adoption d'une coordination interne qui s'appuie sur les directives du gouvernement, la formation des méthodologues, la signature du MoU entre le BIT et ONEF ; la disponibilité des ressources humaines dans les CFP et CM, le rôle majeur du BIT dans le renforcement des capacités, et dans le suivi de l'exécution des activités et des engagements envers les partenaires. Toutefois, les difficultés de mise en œuvre comprennent des retards au démarrage, l'absence du directeur de l'artisanat depuis de nombreux mois, l'irrégularité du suivi post-formation, et l'absence d'équipement pour certaines formations (Coiffure) pour la pratique des apprenants. La COVID-19 a été une opportunité dans la mesure où le travail à distance a été fortement développé pour les formations à distance via les plateformes en ligne. Contrairement au volet diplômant des FP qui est assez avancé, le volet « attesté » consacré aux jeunes faiblement alphabétisés nécessite des efforts supplémentaires. Le BIT pourrait anticiper sur les obstacles en s'impliquant davantage dans une collaboration directe avec la direction de l'artisanat.

84. Le projet a été très efficace dans l'utilisation optimale et stratégique des ressources avec un accent sur la réduction des coûts en recrutant plus d'experts locaux pour la conduite des formations. Le mécanisme de coordination a été très dynamique avec un taux d'absorption du budget d'environ 92% rendu possible grâce à une structure managériale disposant d'un système de suivi et évaluation et d'un comité de pilotage. La coordination interne a développé des partenariats et des alliances stratégiques autour des principaux résultats. Aussi, la programmation et la mise en œuvre ont bénéficié d'un backstopping de manière ponctuelle et selon les besoins du BIT. La collaboration et la communication notamment pour le partage d'information ont été très efficaces, favorisées par les plateformes de dialogue qui ont permis la consolidation des efforts.

85. Il est assez précoce pour mesurer la durabilité du projet comme étant le fruit du processus d'internalisation de ces modules de formation dans le curriculum des enseignements technique et professionnel. Néanmoins, le projet a permis de rehausser la compréhension des concepts

d'entreprenariat comme empreint d'appropriation. Toutefois, le volet insertion des sortants et apprenants devra attendre au moins 1-2 années supplémentaires à cause du retard dans le démarrage. Le niveau d'appropriation des résultats est moins avancé pour le volet « Attesté ». Le potentiel d'efficacité et de réalisme de la stratégie de sortie du projet dépend de la disponibilité des formateurs et des ressources financières dans les établissements et CM. Pour une mise à l'échelle, il serait nécessaire de s'assurer que le processus en tant que chaîne de valeur soit effectif pour concilier formations et l'insertion des apprenants et apprentis des CFP et CM. La COVID-19 n'a pas eu d'influence négative sur le développement de l'approche de durabilité des acquis du projet.

86. Même si le projet a été très performant dans l'atteinte des résultats attendus, il est prématuré d'avoir l'impact du projet. Cependant, la note d'orientation et les circulaires ministériels seront durablement utilisés pour encadrer de manière stratégique et institutionnelle les prochaines étapes et au besoin l'extension du processus au Sénégal. Ce processus donne désormais la possibilité aux apprenants et apprentis de s'insérer en auto-emploi en créant leurs entreprises car le projet a suscité un fort engouement des jeunes pour des formations professionnelles quoique les établissements et CM ont des capacités opérationnelles limitées pour accueillir plus de jeunes désireux de se former quelque soit le métier choisis. Le projet a significativement renforcé les compétences des maitres formateurs lesquelles sont susceptibles d'être mises à profit pour la phase post-pilote du projet notamment pour des formations de formateurs.

87. Le projet a intégré des besoins et priorités en matière de genre et diversité. L'égalité des sexes et la non-discrimination ont été prises en compte dans la conception même si ces principes ont été moins appliqués durant la mise en oeuvre. Le projet a renforcé la sensibilisation des établissements dans la considération d'une équitabilité pour donner davantage de places aux filles dans les CFP. La sensibilisation et de formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet ne faisait pas partie du prodoc. Mais les ateliers de formation exécutées ont été une opportunité pour familiariser l'ensemble des parties prenantes à la prise en compte de la problématique genre. Aussi, l'énergie verte et la transition juste vers la durabilité environnementale ont été intégrées dans les modules de formation et les manuels distribués aux CFP et CM. Le BIT a appuyé et continue de soutenir la promotion des aspects d'éco-construction avec les matériaux locaux pour renforcer les efforts d'efficacité énergétique tout en préservant la lutte contre la désertification et la dégradation des sols. Le projet a suffisamment pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail dans la conception et la mise en oeuvre. Ceci a été favorisé par l'existence d'un comité de pilotage impliquant l'ensemble des parties prenantes au projet.

6. LECONS APPRISES

L1/- La conception d'un projet multi-acteurs sur l'internalisation des modules de formation sur l'entreprenariat jeunes nécessite une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des parties prenantes clés pour sa mise en œuvre, et le suivi des engagements spécifiques afin de garantir une participation et l'appropriation de l'approche stratégique du projet. Cet aspect important du cycle des projets a été fortement pris en compte dans le cas du projet SEN 20/01/LUX.

L2/- La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en oeuvre de ce projet. Ce principe fondamentale de conception de projet a été un succès pris en compte dans la conception et la mise en oeuvre de ce projet.

L3/- Pour un projet axé sur les résultats dont les volets opérationnels sont complémentaires, la partition de ces volets à plusieurs organisations ne renseigne pas suffisamment sur l'état des lieux et sur la perception de l'impact attendu. Ce fut le cas pour le processus d'internalisation des modules de formation sur l'entrepreneuriat confié au BIT et le volet insertion confié à LuxDev. Aussi, le décalage observé dans le démarrage de ces deux volets occasionne une discordance dans le processus notamment en ce sens que les formations se poursuivent alors que le projet est arrivé à son terme sans pour autant atteindre l'objectif global espéré.

L4/- La COVID-19 n'a pas été une contrainte dans la mise en oeuvre des activités du projet SEN 20/01/LUX, mais plutôt une opportunité dans la mesure où les formes d'adaptation ont été d'un avantage inouï particulièrement pour les formations en ligne, et les rencontres multi-acteurs y compris les réunions de planification et de suivi. Bien plus, cette pratique peu coûteuse et donc plus efficiente a contribué à renforcer le niveau d'appropriation, et donc susceptible de soutenir le potentiel de durabilité des acquis du projet.

7. BONNES PRATIQUES

B1/- Le recours aux expertises locales (formateurs locaux et personnel du MFPAI, CM et formateurs) constitue une alternative pour assurer une efficacité et une efficience de la mise en oeuvre des activités. L'adoption de cette option de gestion a permis au projet de rester performant sur ses volets efficacité et efficience (mise en oeuvre à faible coût).

B2/- La formation professionnelle est susceptible d'aboutir à un emploi et l'insertion effective des apprenants dans un processus de combinaison de plusieurs modules sur l'entrepreneuriat permet de réduire les écarts et encourager une forte motivation et intérêts des élèves apprenants/apprentis malgré des capacités limitées des CFP et CM.

B3/- L'adoption de l'approche "*formations des formateurs*" permet de toucher plus de formateurs déjà existants dans les CFP et CM pour les renforcements de capacités. Une adhésion parfaite des formateurs favorise un changement de comportements et engouement des apprenants à suivre les formations dispensées dans ces établissements.

B4/- La mise en place de l'unité de coordination au sein du ministère a été très appréciée pour renforcer l'encrage institutionnel, réduire les délais et donc favoriser l'efficience du projet.

B5/- Le développement des partenariats par la signature des MoU et autres collaboration formelles entre le BIT et les organisations locales ont fortement renforcé l'appropriation de l'approche d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de formation professionnelle et enseignement technique durant la phase pilote. Cette approche est à encourager pour le passage à l'échelle de cette initiative.

8. RECOMMANDATIONS

88. Les recommandations proposées ci-dessous sont basées sur les constats et les conclusions de l'évaluation ainsi que sur la consultation active avec les principales parties prenantes. Chaque entretien a vérifié les perceptions des différentes parties prenantes concernant les principales recommandations pour le BIT à discuter de leurs besoins. Ces recommandations sont donc adressées au BIT, Gouvernement Sénégalais et au Grand-Duché de Luxembourg. Un atelier de validation permettra de passer en revue ces recommandations. Les recommandations stratégiques visent à éclairer la conception du prochain projet dans le cadre du PIC V (2024-2030).

8.1. Recommandations Stratégiques

R 1/- Développer une complémentarité dans la programmation et la planification des volets bilatéral et multilatéral du PIC V dans une consultation de tous les mandants et un diagnostic approfondi des besoins pour assurer une gestion axée sur les résultats du/des futur(s) projet(s). Force a été de constater que le volet multilatéral a démarré avec plus de deux années de retard contrairement au volet bilatéral qui avait été lancé en 2018. Ce qui pourrait justifier le décalage observé dans les volets internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de formation et insertion des jeunes formés. Une complémentarité est indispensable pour renforcer le principe de gestion axée sur les résultats. L'accent devrait aussi être mis sur un diagnostic approfondi des besoins et sur la définition des responsabilités des uns et des autres et identifier les opportunités de synergies d'action.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites, BIT et Grand-Duché	Haute	Court-terme	Faible

R 2/- Continuer d'aligner les priorités ou résultats stratégiques du projet aux priorités nationales, aux aspects normatifs du BIT, au PPTD, à l'UNSDCF, et aux ODDs qui contribuent à la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat jeunes. Dans le but de soutenir les politiques nationales, régionales, internationales et des ODDs en lien avec la promotion de l'emploi jeune et le travail décent, le futur projet du BIT devra continuer d'aligner ses priorités et résultats stratégiques à ces besoins dans la phase de conception et leur suivi dans la phase de mise en oeuvre.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Haute	Court-terme	Faible

R 3/- Renforcer le système de suivi et évaluation tout en maintenant un comité de pilotage représentatif de toutes les parties prenantes clés dans la conception du futur projet. Le projet SEN 20/01/LUX avait cet avantage d'avoir un mécanisme de suivi et un comité de pilotage dans sa structure managériale. Ces outils de gestion ont fortement contribué à orienter non seulement le plan de gestion du projet mais aussi et surtout guider les choix stratégiques et la prise des décisions opérationnelles qui ont garanti l'efficacité et l'efficience du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites et BIT	Haute	Court et Moyen-terme	Moyenne

R 4/- Poursuivre le renforcement des capacités des établissements de FPT (CFP et Lycées), des formateurs sur les modules de GERME niveau I et l'adoption des modules simplifiés pour les couches vulnérables (public faiblement alphabétisé). La mise en œuvre du projet a été compromise par une faible performance pour le volet « Attesté » dont le nombre de jeunes concernés est plus élevé et préoccupant. Le prochain projet devrait donner une place de choix au développement de ce volet tout en améliorant les capacités d'accueil des CM par la dotation des fournitures et équipements des ateliers d'apprentissage. Pour améliorer les effets multiplicateurs du projet, les modules simplifiés adoptés pourront être dispensés aux jeunes et femmes désœuvrés issus des travaux HIMO et en situation d'insertion/accompagnement professionnelle.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants (MFPAD)	Haute	Court et Moyen-terme	Forte

R 5/- Examiner les conditions de stabilité du processus pour envisager le passage à l'échelle du processus d'internalisation des modules de l'entrepreneuriat dans les curricula de FPT dans les autres établissements du territoire national tout en renforçant les capacités opérationnelles des CFP et CM, en continuant d'exploiter le répertoire des métiers verts pour le développement des curricula sur les compétences vertes, et le développement des initiatives pilotes HIMO sur le volet insertion des jeunes dans la conception et à la mise en œuvre du futur projet. La phase pilote a connu une performance remarquable dans sa mise en œuvre avec un choix sélectif de 11 établissements. Même si le volet insertion prend du retard, le volet formation a été un succès remarquable et les résultats durables notamment de l'effet 1 permettra de poursuivre le passage à l'échelle. Ceci exige l'augmentation du nombre de formateurs (public que privé). L'entrepreneuriat est une compétence transversale qui doit-être inséré dans les cursus de formation de tous les métiers (modules CLE, TRI et CREE) et GERME). Les approches « HIMO » demeurent indispensables pour renforcer la transformation du capital humain notamment des jeunes et femmes désœuvrés exclus du système formel de formation professionnelle.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Grand-Duché, BIT et Mandants tripartites	Haute	Moyen-terme	Forte

R 6/- Envisager la conception du futur projet dans une logique de chaîne de valeurs pour mettre ensemble les volets formation et insertion notamment pour le financement des projets/plans d'affaires et l'accompagnement des sortants des CFP et CM sur un calendrier assez considérable d'au moins 4 ans. Ces deux volets ont été confiés à deux organisations (BIT et LuxDev). Il n'y a pas eu d'entente au départ entre le BIT et LuxDev sur la possibilité de travailler ensemble. Ce qui ne donne pas une visibilité des résultats accomplis pris ensemble. Ces missions devraient être confiées au BIT dont l'expérience et les compétences sont reconnues dans l'accompagnement des politiques publiques axées sur la promotion du travail décent et l'auto-emploi. Un calendrier de vie de projet sur 4-5 ans comportant des évaluations internes, évaluation à mi-parcours et une évaluation finale, est fortement recommandé. Par exemple, un apprenant peut terminer son projet et ne pas recevoir l'appui financier, ou alors l'appui financier est soit disponible mais la formation n'est pas terminée.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Grand-Duché, BIT et Mandants tripartites	Haute	Moyen-terme	Faible

8.2. Recommandations opérationnelles

R 7/- Envisager le développement des modules de formation en ligne pour les établissements avec la digitalisation de l'enseignement de formation professionnelle via l'utilisation de l'expertise acquise avec le CIF pour les « formés ». La digitalisation des modules de formation offre une belle opportunité de considérer des formations sur l'entrepreneuriat jeune en mode virtuel à travers une plateforme en ligne uniquement pour les BTS, BT et CAP (couches alphabétisées). Ce faisant, le projet touchera un grand nombre de jeunes à faible coût et pour une variété considérable de métiers.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants tripartites	Haute	Court-terme	Faible

R 8/- Renforcer l'implication, et la communication avec toutes les cellules techniques y compris la cellule "Genre et Equité" du MFPAI dans la phase de mise en oeuvre, et prévoir un système de suivi post-formation des activités du projet. Quoique le niveau d'appropriation du projet a été jugé très satisfaisant, les mandants devront assurer continuellement une communication et une collaboration permanente avec tous les acteurs clés afin de les encourager à intégrer ces besoins y compris la prise en compte des couches jeunes vulnérables (personnes handicapées) dans leurs activités et leurs plans de travail. Les missions de suivi post-formation sont indispensables pour toucher du doigt le niveau d'appropriation et apporter les orientations nécessaires aux formateurs des CFP et CM.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites	Moyenne	Court-terme	Moyenne

R 9/- Renforcer l'ouverture sur le partenariat et synergie notamment avec d'autres agences du SNU, pour une meilleure coordination et mutualiser les efforts dans le prochain projet. Ceci est indispensable pour consolider la mise en œuvre des activités du projet. A travers le groupe des Nations Unies par exemple, le BIT devra renforcer sa collaboration avec les autres agences sœurs du SNU telle que l'UNESCO qui travaille aussi sur les aspects d'éducation en mettant par exemple en évidence les appuis existants durant les rencontres multi-agences.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Faible	Court-terme	Faible

R 10/ - Motiver et Densifier les maîtres formateurs de la FPT pour une meilleure prise en charge de la formation des formateurs en travaillant dans un continuum jusqu'à l'insertion des apprenants, tout en impliquant les CFP, CM et Chambres consulaires dans les activités de renforcement en entrepreneuriat, la gestion, l'utilisation des outils numériques.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants	Faible	Court, moyen et long-terme	Faible

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de Références



Termes de référence de l'évaluation finale indépendante du Projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat

Titre du projet objet de l'évaluation	Projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat.
Code de coopération technique du projet	SEN/20/01/LUX
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/BP-Dakar
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	SME ENTREPRISES / ETDBP-OIT Dakar
Pays	SENEGAL
Durée	44 mois
Date de démarrage	Avril 2020
Date de fin	Décembre 2023
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Période de l'évaluation	Septembre - Octobre 2023
Donateurs	Grand – Duché de Luxembourg
Budget du projet	EUROS 1,209,965
Gestionnaire de l'évaluation	François Murwanashyaka

Contexte du projet

Le Sénégal est un des pays prioritaires de la Coopération Luxembourgeoise en Afrique et ses appuis se matérialisent dans le cadre du quatrième Programme Indicatif de Coopération (PIC IV, 2018-2023). Elle se base sur une analyse conjointe du contexte et des défis de développement nationaux et sectoriels, la prise en compte des approches et secteurs d'intervention de l'UE, de ses Etats membres et des autres partenaires au développement du Sénégal et s'insère résolument dans le respect des principes de l'efficacité du développement et de la cohérence des politiques. Tirant par ailleurs les leçons de la mise en œuvre des PIC précédents et tenant compte des avantages comparatifs de la Coopération luxembourgeoise, deux axes stratégiques majeurs d'intervention ont été identifiés conjointement par le Sénégal et le Luxembourg : (i) la santé et la protection sociale et (ii) la formation professionnelle et technique et l'employabilité.

Dans le cadre du PIC IV, les interventions de la Coopération luxembourgeoise ont permis d'apporter une réponse à certaines préoccupations des autorités nationales, notamment en matière de construction d'infrastructures, d'insertion professionnelle notamment en ce qui concerne la mise en place d'un dispositif favorable à la promotion d'un entrepreneuriat durable en faveur des apprenants des structures de la Formation Professionnelle et Technique et des artisans issus des unités de production et de lutte contre le chômage des jeunes avec une participation active du BIT dans le cadre de la mise en œuvre du programme multi-bilatéral « Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion » (SEN/032).

C'est ainsi que le BIT, à travers son projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat, d'une durée de trois ans et huit mois a consolidé les acquis du Programme Indicatif de Coopération III et contribué à l'atteinte du résultat 3 du Programme global SEN032, mis en œuvre par le Ministère de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFP AI) et de l'agence d'exécution Lux-Développement, sur la base de :

Présentation du projet

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 44 mois (Avril 2020 - Décembre 2023). Il a officiellement commencé le 21 septembre 2020. La mise en œuvre des activités a démarré le 21 septembre 2020 et a coïncidé avec le confinement lié à la pandémie du Covid-19. Le budget total est de 1,209,965 Euros.

Ainsi, les interventions dans le cadre de ce projet sont directement liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Elles participent à la mise en œuvre du Programme Sénégal Emergent du Sénégal.

Objectif de développement du Projet :

Le projet a pour mission de contribuer à accroître les opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle.

Objectifs immédiats du Projet :

- Les modules de formation en entrepreneuriat sont durablement intégrés dans le système de formation professionnelle publique et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales.
- Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein.

Les résultats attendus :

- L'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés
- Les référentiels des modules de formation en entrepreneuriat sont révisés
- Un système de gestion des manuels est mis en place au sein de l'Office National de Formation Professionnelle
- Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert
- Les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert
- Les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées.
- Les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d'initiative pour l'emploi local (CIEL) sont sensibilisées à la Promotion de l'auto-emploi et aux emplois vert

La stratégie du projet

Ce projet est axé sur ces principaux domaines d'activités complémentaires :

- Intégrer durablement les modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle.
- Renforcer la promotion de l'auto-emploi au sein des centres et établissements de formation professionnelle.
- Impliquer les structures nationales dans la mise en œuvre du projet.
- Intégrer les questions d'égalité de genre et de non-discrimination, de sécurité-santé au travail de durabilité environnementale et de protection sociale dans l'ensemble des actions.
- Intégrer la digitalisation de l'entrepreneuriat sur la plateforme E-jang du Ministère

Gestion, durée et localisation du Projet :

Le Directeur du bureau de pays du BIT, basé à Dakar, est le responsable du projet. Le projet est mis en œuvre par une équipe basée à Diamniadio, comprenant un chef de projet international, une assistante administrative et financière et un chauffeur. L'Equipe du travail décent du BIT, basée à Dakar, et les départements techniques compétents du siège, en

particulier l'unité SME, du Département ENTREPRISES fourniront un appui technique à l'équipe.

- Zone d'intervention : 9 départements dans les 9 régions couvertes et 3 départements de la zone périurbaine de Dakar, soit 5 axes : (axe 1) : Dakar : 3 départements (Pikine, Guédiawaye et Rufisque) et Thiès, (axe 2) : Louga : Louga/Linguère/Kébémér et Matam, (axe 3) : Saint Louis : Saint-Louis, Dagana et Podor, (axe 4) : Kaolack, Kounghoul et Kaffrine, (axe 5) : Diourbel et Fatick.
- Le siège est installé à Diamniadio et le coordonnateur est logé dans les locaux du MEPPA à Diamniadio.
- La durée du projet est de 44 mois à partir d'Avril 2020.

Les principaux bénéficiaires du projet

- Les bénéficiaires directs sont les maîtres formateurs, formateurs et cadres des structures partenaires
- Les bénéficiaires indirects et ultimes sont les apprenants et sortants du SFP et les artisans.

Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Cadre de l'évaluation :

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur externe indépendant recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation » (Voir Annex 1).

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- a) Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODDs) et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid19) ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus (positives ou négatives),
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;
- f) Examiner les stratégies de durabilité ;
- g) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- h) Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
- i) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes
- j) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT des projets similaires.

Champ de l'évaluation

L'évaluation finale couvrira tous les résultats planifiés dans le cadre du projet, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes mises en œuvre, notamment, par d'autres agences sœurs du système des Nations unies, Lux-Développement, le Ministère de tutelle, y compris les acteurs du secteur privé.

L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet c'est-à-dire les huit (8) régions couvertes **Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Diourbel.**

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

Cette évaluation finale se fondera également sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours menée en 2022 pour apprécier dans quelle mesure pour l'OIT, les résultats du projet sont atteints.

Destinataires de l'évaluation

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

dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT¹². Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets. L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies¹³ et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Critères et questions relatives à l'évaluation	
Critères	Questions
Pertinence du projet	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent-ils aux cadres de développement du Gouvernement du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires, des groupes ciblés et du partenaire financier ?</p> <p>Dans quelle mesure, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y compris les mandants de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</p>
Cohérence du projet	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils cohérents avec d'autres programmes et projets de l'OIT ou d'autres activités des Nations Unies en cours au Sénégal qui interviennent dans des thématiques de développement au niveau local ?</p>
Validité du projet	<p>Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes)</p> <p>La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles sont les leçons apprises?</p>

¹² Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

¹³ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

	<p>Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ?</p> <p>Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?</p>
<p>Performance et efficacité du projet</p>	<p>Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints?</p> <p>Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant la mise en œuvre du projet?</p> <p>La quantité et la qualité des produits obtenus sont-elles satisfaisantes ?</p> <p>Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?</p> <p>Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a-t-il fait face ?</p> <p>Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?</p> <p>Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?</p>
<p>Efficiences des ressources utilisées</p>	<p>Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?</p> <p>Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ?</p> <p>Pouvait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p>
<p>Efficacité du dispositif de gestion</p>	<p>Y a-t-il eu un backstopping adéquat pour la gestion du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p> <p>Comment s'effectuaient les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle? Y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p> <p>Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ?</p> <p>Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p>

	<p>La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés des trois pays, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?</p> <p>La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?</p>
<p>Orientation à la durabilité du projet</p>	<p>Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir dans le cadre de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?</p> <p>Les changements positifs visés sont-ils (vraisemblablement) durables ?</p> <p>Dans quelle mesure les effets positifs du projet vont-ils se poursuivre au-delà de la fin de la coopération ?</p> <p>Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet</p> <p>Est-ce que les conditions pour atteindre les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en œuvre du projet (ex. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?</p> <p>A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p> <p>Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ?</p> <p>Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat?</p> <p>L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?</p> <p>Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?</p>
<p>Impact du projet</p>	<p>L'intervention en développement contribue-t-elle à la réalisation de l'objectif global défini dans le cadre de ce projet ?</p> <p>Quels sont les effets positifs et négatifs advenus de manière inattendue à la suite de l'intervention de ce projet ?</p> <p>Dans quelles mesures les bénéficiaires directs et indirects du projet ont-ils influencé leur entourage immédiat ?</p>
<p>Thèmes transversaux</p>	<p>Dans quelles mesures l'égalité du genre a été prise en compte dans les stratégies de mise en œuvre du projet ?</p>

Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?

Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

Le projet a-t-il été exécuté dans un environnement assaini ?

Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation est indépendante et la méthodologie finale et les questions d'évaluation seront déterminées par l'évaluateur en consultation et concertation avec le gestionnaire d'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

La démarche méthodologique prendra en compte les points suivants :

- a. **Briefing méthodologique** Au démarrage de la mission des séances de réunion préparatoire qui impliquent, la première, gestionnaire de l'évaluation et l'équipe de consultant(e) pour démontrer la méthodologie du BIT et les démarches à suivre en matière d'évaluation et expliquer les clauses du contrat.
Une deuxième réunion aura lieu avec le l'équipe du projet pour mettre à la disposition du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données.
Une troisième avec les bailleurs pour discuter leurs attentes sur cette évaluation.
- b. **Revue documentaire** : notamment des documents de projet, des rapports spécifiques d'activité, des études réalisées, rapports d'activités trimestriels, plans de travail, le PPTD, l'UNSDCF etc. Cette phase sera couplée avec un entretien à distance avec l'équipe du projet, le personnel technique de l'OIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation inclus dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Préparation du rapport de démarrage : A la suite de la revue documentaire et des entretiens préliminaires avec le personnel du BIT et du bailleur, l'évaluateur développera un rapport de démarrage qui inclut, mais pas de manière limitée, la méthodologie, la matrice d'évaluation et les outils de collecte des données

- c. **Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes de discussion** avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant de l' OIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux, et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirects y compris les bénéficiaires finaux (L'évaluateur doit indiquer les critères de sélection des personnes à interroger et la sélection des lieux de visite sur le terrain pendant la étape c).
- d. **Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation**

Un atelier mix (virtuel-présentiel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

À la fin du processus de collecte des données et à la suite de l'atelier de restitution, l'évaluateur élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par le département EVAL/OIT, ce qui consacrerait la fin du contrat d'évaluation.

Principaux résultats attendus de l'évaluation

Principaux livrables (en Français)

1. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3 Writing the inception report » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail. Le rapport de démarrage devra être approuvé par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain.
2. Une première version du rapport d'évaluation finale (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure, ci-dessous, proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT (cf. annexe 3) :
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation;
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute);
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdRs ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courts pour chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats de l'OIT/EVAL ; etc.) ;

Le rapport répondant aux différentes questions et précisions d'analyse sera envoyé au gestionnaire de l'évaluation.

4. Un résumé du rapport final de l'évaluation finale (format d'ÉVAL), sera transmis en même temps que le rapport final au responsable de l'évaluation. Ce résumé devra être rédigé sur la base du sommaire exécutif.

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. Le rapport final devra comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises). La qualité du rapport sera évaluée sur la base des listes de contrôle 5 et 6 d'ÉVAL/OIT.

La propriété des données de l'évaluation appartient à l'OIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement à l'OIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit de l'OIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation

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

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

Conduite et gestion de l'évaluation

Le gestionnaire de l'évaluation

L'évaluation sera gérée par M. François MURWANASHYAKA, (murwanashyaka@ilo.org) basé à Kigali. Le gestionnaire d'évaluation n'a pas d'implication préalable dans le projet. L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin.

L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets de l'équipe du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT au Sénégal et l'appui technique du Responsable du suivi et de l'évaluation (M. Dessero PACOME: dessero@ilo.org) du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

Les tâches du projet

L'équipe de gestion du Projet fournira un soutien logistique à l'équipe d'évaluation et l'aidera à organiser un agenda détaillé de la mission d'évaluation. Le projet s'assurera également que toutes les documentations pertinentes sont à jour et facilement accessibles à l'équipe d'évaluation.

La durée de l'évaluation

La durée de la prestation va du 12 Août au 1^{er} Novembre 2023.

Dispositions légales et éthiques

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines> et les Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations la Guide.

Chronogramme de l'évaluation

Tâches	Responsable	Période (dates indicatives)	Nombre de jours pour Évaluateur
Finalisation des termes de références	Gestionnaire Évaluation	01 – 04/08/2023	0
Circulation des TdRs aux parties prenantes clés	Gestionnaire Évaluation	08/ – 18/09/2023	0
Publication des termes de références	Gestionnaire Évaluation	21/08-01/09/2023	0
Évaluation des offres et établissement du contrat avec le cabinet retenu	Gestionnaire Évaluation avec l'appui logistiques du projet	04 – 08/09/2023	0
Réunion préparatoire avec l'évaluateur	Gestionnaire Évaluation	11/09/2023/ 13 oct 23	0
Revue documentaire ; Conception des outils ; Consultations préliminaires avec l'équipe du projet de l'OIT et du bailleur	Évaluateur	12 – 18/09/2023	3
Élaboration du rapport de démarrage y compris les outils de collecte des données	Évaluateur	19 – 20/09/2023/ 13 octobre	2
Approbation du rapport de démarrage et des outils de collecte des données	Gestionnaire Évaluation	22/09/2023	0
Collecte de données	Évaluateur	16-28/10/2023	14
Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes	Évaluateur	19/10/2023	1
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Évaluateur	11 – 13/10/2023	3
Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire Évaluation	16/10/2023	0
Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire Évaluation	17/10- 27/10/2023	0
Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire Évaluation	30/10/2023	0
Intégration des commentaires dans le rapport	Évaluateur	31/10-01/11/2023	2
Révision et Transmission de la version finale du rapport	Gestionnaire Évaluation	02 – 10/11/2023	0
Révision EVAL pour commentaires finaux et publication en ligne	SMEO/EVAL	13– 30/11/2023	0
		Total jours :	25

Budget de l'évaluation

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultant, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le consultant de posture internationale :

- Les frais du consultant international chef d'équipe pour 25 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain qui durera 14 jours.
- A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution.

Principales qualifications et expériences requises du/ de la consultant (e) international (e) :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en suivi et évaluation, Economie, Planification du développement, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Avoir au moins 7 ans d'expérience dans l'évaluation de projets/programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement y compris la thématique du projet et l'approche de genre ;
- Compétences et expérience avérées dans la réalisation d'évaluations de projets similaires, de préférence en Afrique de l'Ouest en général et du Sénégal en particulier ;
- Solide expérience sur les thématiques en lien avec la diversification économique, le marché du travail et le développement des compétences à travers des mécanismes d'anticipation des besoins en compétences seront un atout;
- Expérience de l'utilisation de l'approche de la théorie du changement dans l'évaluation;
- Connaissance approfondie et expérience de l'application des méthodologies de recherche qualitative et quantitative;
- Une expérience de l'observation directe et participative au sein de la communauté, et une expérience des techniques d'évaluation participative seraient un atout;
- Une connaissance des rôles et du mandat de l'OIT et de sa structure tripartite ainsi que des normes d'évaluation de l'ONU et de sa programmation est souhaitable;
- Excellentes capacités d'analyse et de communication;
- Excellentes compétences en matière de rédaction de rapports d'évaluation;
- Excellentes aptitudes à s'exprimer oralement en Français sera un atout.

Les candidatures de femmes sont encouragées

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

Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)	http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
Liste de contrôle 6 : Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
Modèle pour la page de titre de l'évaluation	http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/

Annexe 2 : Liste des documents consultés

- 1) Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
- 2) Document de programme par pays de promotion du travail décent de l'OIT (Manuel, v4)
- 3) Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
- 4) Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
- 5) Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
- 6) Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
- 7) Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
- 8) http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
- 9) Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
- 10) Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
- 11) Plans de travail – Projet SEN 20/01/LUX.
- 12) Principes et directives DAC/OCDE pour l'évaluation :
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- 13) Prod. Proj. SEN 20/01/LUX_ 2020-2023.
- 14) Cadre des résultats (Cadre logique du projet axé sur les résultats)
- 15) Rapport d'évaluation à mi-parcours. Septembre 2022.
- 16) Rapport d'avancement 01/01/2022 – 31/12/2022. Code de projet : SEN/20/01/LUX (107507). 01 février 2023.
- 17) Rapport d'avancement 01/01/2023 – 30/06/2023. Code de projet : SEN/20/01/LUX (107507). 17 avril 2023.

Annexe 3 : Liste des personnes consultées

A. BIT et Partenaires de mise en œuvre

No	Noms et prénoms	Fonction	Organisations	Forme d'entretien	Genre (H/F)
1.	DESSERO Monhessia Pacome	Monitoring Evaluation and Knowledge Management Officer	BIT, Regional Programme Unit/ Abidjan	Virtuelle	H
2.	Dr El hadji Amadou SAKHO	Chef de l'Unité de Programmation, Equipe d'appui technique de l'OIT pour l'Afrique occidentale	BIT, Bureau de pays pour le Sénégal, le Cabo Verde, la Gambie, la Guinée et la Guinée-Bissau	Physique	H
3.	Oumar Coulibaly	Assistant administratif et financier			H
4.	Dieudonné NAHIMANA	Chef de Projet SEN20/01LUX			H
5.	Faye Rokhaya	Analyste de programme,	Equipe d'appui Technique de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest		F
6.	Francois Murwanashyaka	Gestionnaire de l'évaluation, National Programme Officer	BIT Kigali, Rwanda	Virtuelle	H
7.	Fatima Christiane Ndiaye	Experte Genre pour les pays francophone	BIT Bureau régional Dakar	Virtuelle	F
8.	Frédéric Bandon Mboyong,			Virtuelle	H
9.	Roberto Bes	Spécialiste en développement des entreprises et création d'emploi		Virtuelle	H
10.	Amadou Lo	Maître formateur	Entreprise de type AGR	Virtuelle	H
11.	Amina Dia Fall	Maitre formateur CLE et GERME 1, Professeur de Gestion au LTAP de Saint-Louis	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion(MFPAI)	Virtuelle	F
12.	Harouna Thiam	Maitre Formateur GERME et Point Focal du projet au MFPAI		Physique	H

13.	Maimouna Kanté Camara	Directrice de la Formation Professionnelle		Virtuelle	F
14.	Michel Pépin		Lux-Developpement	Virtuelle	H
15.	Mme Tania Martins Fidalgo	Attaché de coopération au développement	Grand-Duché de Luxembourg	Physique	F

B. En région

(1) Chefs d'établissements et assistants

No	Noms et prénoms	Fonction	Organisations	Genre (F/H)
16.	Souleymane Toure	Proviseur		H
17.	Babakar Faye	Chef département, Internalisation des modules de formation production végétale	Lycée Technique et Professionnel (MFPPI)	H
18.	Aliou Konaté	Surveillant		H
19.	Rokhaya Diop	Surveillante		F
20.	Fatou Sané	Surveillante		F
21.	Fatimata Ndour	Chef des travaux	Centre de Formation Professionnelle de Kaolack	F
22.	Hamady Noakh	Responsable de communication		H
23.	Fatoumata Sissoko	Directrice		F
24.	Awa Djilou Faye Diouf	Directeur	Centre de formation professionnelle de Nioro	F
25.	Daouda Diouf	Responsable de la Cellule d'appui à l'insertion		H
26.	Serigne Cheikh Kassé	Directeur	Centre Nationale de Formation des Maitres d'Enseignement Technique et Professionnelle de Kaffrine	H
27.	Daouda Badji	Directeur des études		H
28.	Soulèye Konta	Chef des Travaux		H
29.	Moussa Sonko	Directeur		H
30.	Adama Thiawo	Chef des travaux		F
31.	Awa Sarr	Surveillante	Centre de Formation Professionnelle de Diourbel	F
32.	Adja Marianne Dieye	Surveillante		F
33.	Anta Sow	Comptable matières		F
34.	Mamadou Sow	Président		H
35.	Ibrahima Touré	Secrétaire Général	Chambre des Métiers de Diourbel	H
36.	Mame Bouso Gueye	Formatrice GERME I		F

(2) **Focus de groupe à Thiès (Lycée Technique et Professionnel)**

No	Noms et prénoms	Fonction	Genre (H/F)
37.	Demba Loum	Formateur en Economie	H
38.	Ibrahima Dia	Formateur en Economie	H
39.	Babacar Faye	Formateur en Producteur Végétale	H
40.	Ngouda Ndiaye	Formateur en droit, et techniques administratives	H
41.	El Hadji Gueye	Formateur en Economie	H
42.	Boubou Tine	Formateur en Informatique de Gestion	H
43.	Mamadou Yaya Sabaly	Formateur en Entrepreneuriat, Economie et en Gestion	H
44.	Ndiassé Karié	Formateur en Entrepreneuriat et Techniques administratives	H

(3) **Focus de groupe à Kaolack (Centre de Formation Professionnelle de Kaolack)**

No	Noms et prénoms	Fonction	Genre (F/H)
45.	Aissatou Diouf	Formatrice	F
46.	Niang Paheme	Formateur	H
47.	Mame Diallo Diagne	Formateur	H
48.	Keba Younoussé Sow	Formatrice	F
49.	Cheikh Fall	Formateur	H

(4) **Focus de groupe à Nioro (Centre de Formation Professionnelle de Nioro)**

No	Noms et prénoms	Fonction	Genre (F/H)
50.	Youssoupe Sane	Formateur en DL	H
51.	Anta Samb	Méthodologue	F
52.	Thierno Ndiaye	Formateur en Mathématiques	H
53.	Mane Aliou Diouf	Formateur en Elevage	H
54.	Seynabou Sene	Formateur en Gestion	F
55.	Néné Ndiaye	Formateur en Comptabilité	F
56.	Abdoulaye Traore	Formateur en Elevage	H

(5) **Focus de groupe à Kaffrine (Centre Nationale de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique et Professionnelle de Kaffrine)**

No	Noms et prénoms	Fonction	Genre (F/H)
----	-----------------	----------	-------------

57.	Awa Beye	Formatrice en Technique Quantitative de Gestion	F
58.	Abdoulaye Kasse	Formateur en Electricité	H
59.	Ousseynou Dieye	Formateur en Menuiserie Métallique	H
60.	Abdoulaye Diata	Informatique de Gestion	H
61.	Mouhamed Cisse	Genie civile	H
62.	Abdoulaye Thiam	Langue française	H

(6) Focus de groupe à Diourbel (Centre de Formation Professionnelle de Diourbel)

No	Noms et prénoms	Fonction	Genre (F/H)
63.	Doudou Thiam	Formateur responsable filière habillement	H
64.	Ndeye Gaye Diop	Formatrice en Gestion	F
65.	Ibrahima Gora Diouf	Formateur en Informatique	H

Annexe 4 : Calendrier détaillé de la mission

Evaluation indépendante finale du projet SEN/20/01/LUX)

« Appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat » au Sénégal

Agenda de la mission

(17 – 28 Octobre 2023)

Equipe d'évaluation : Serge Eric Yakeu Djiam, Collaborateur externe, Consultant interne

Gestionnaire d'évaluation : François Murwanashyaka

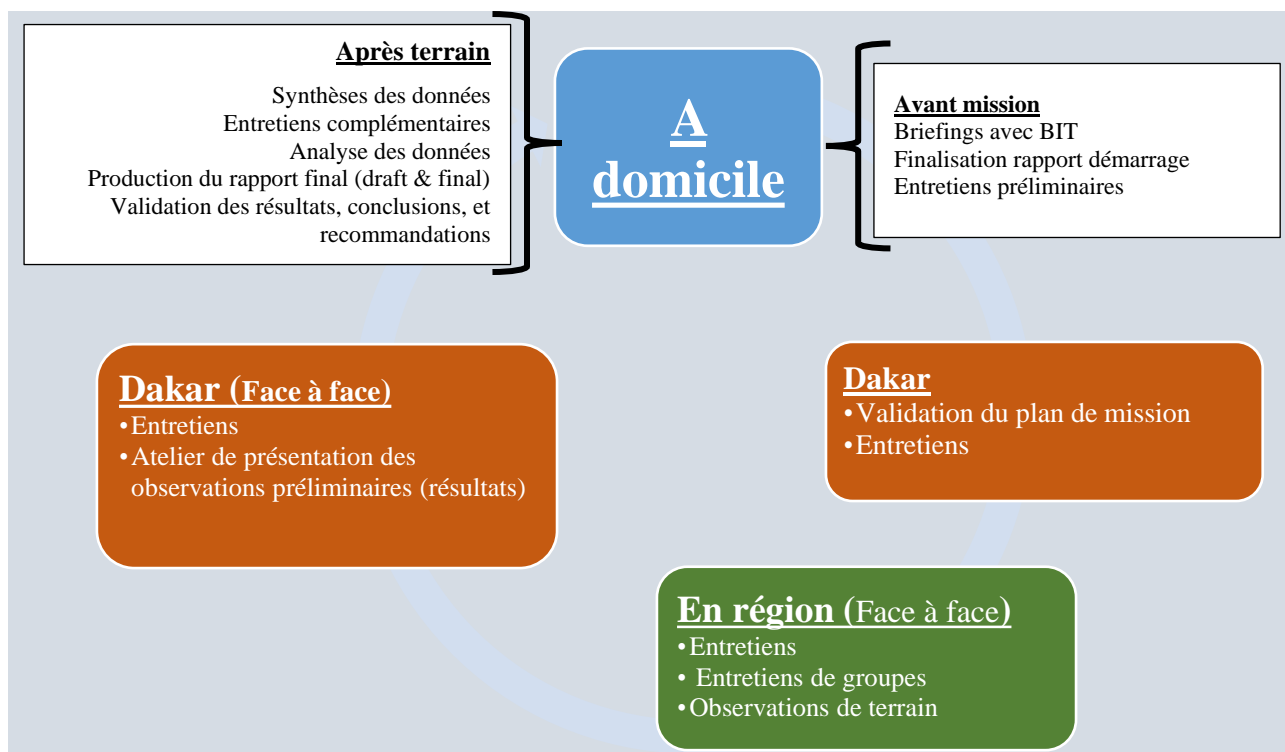
Dates (2023)	ACTIVITES	ACTEURS
17- 18 /10	Voyage et arrivée du consultant à Dakar	Consultant
19/10	Entretiens avec BIT et administration à Dakar	BIT; Consultant; DFPT
20 /10	Entretiens et finalisation du plan de travail	Consultant
22/10	VOYAGE SUR THIES	BIT; Consultant; DFPT
23/10	Lycée Technique Formation Professionnelle de Thiès	Proviseur ; Directeur des études
	- Entretiens ¹⁴ avec administration du Lycée (Proviseur, Directeur des études, Chef des travaux et RCAI) - Focus group ¹⁵ avec les autres acteurs (Formateurs filières, formateurs transversaux et formateurs en entrepreneuriat et méthodologues)	Chef des travaux ; Responsable CAI Méthodologues ; Formateurs Equipe projet BIT Superviseur DFPT & Consultant
24/10	CFP de Kaolack	Proviseur ; Chef des travaux Responsable CAI Méthodologues ; Formateurs Equipe projet BIT Superviseur DFPT & Consultant
	- Entretiens avec administration du centre (Directeur, Chef des travaux et RCAI) - Focus group avec les autres acteurs (Formateurs filières, formateurs transversaux et formateurs en entrepreneuriat et méthodologues)	
25 / 10	CNFPMETEP de Nioro	Directeur ; Directeur des études
	- Entretiens avec administration du centre (Directeur, Directeur des études, Chef des travaux et RCAI) - Focus groupe avec les autres acteurs (Formateurs filières, formateurs transversaux et formateurs en entrepreneuriat et méthodologues)	Chef des travaux ; Responsable CAI Méthodologues ; Formateurs Equipe projet BIT Superviseur DFPT & Consultant
26/10	CFP de Kaffrine	Directeur ; Chef des travaux Responsable CAI Méthodologues ; Formateurs Equipe projet BIT Superviseur DFPT & Consultant
	- Rencontre avec administration du centre (Directeur, Chef des travaux et RCAI) - Focus groupe avec les autres acteurs (Formateurs filières, formateurs transversaux et formateurs en entrepreneuriat et méthodologues)	
27/10	CFP DE Diourbel	Directeur ; Chef des travaux

¹⁴ Entretiens (environ 3 ou en groupe selon le cas) en matinée avec les informateurs clés

¹⁵ FDG en après-midi avec formateurs filières, transversaux, en entrepreneuriat et méthodologiques.

	- Entretiens avec administration du centre (Directrice, Chef des travaux et RCAI) - Focus groupe avec les autres acteurs (Formateurs filières, formateurs transversaux et formateurs en entrepreneuriat et méthodologues)	Responsable CAI Méthodologues ; Formateurs Equipe projet BIT Superviseur DFPT & Consultant
27/10	RETOUR A DAKAR	BIT; Consultant; DFPT
28 /10/2023	ATELIER DE PRESENTATION DES RESULTATS PRELIMINAIRES	BIT; Consultant
	RETOUR A OTTAWA	Consultant

Plan de collecte des données primaires



Source : Auteur de l'évaluation



► Bureau d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence stratégique, cohérence et validité du projet	Dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent-ils aux cadres de développement du Gouvernement du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires, des groupes ciblés et du partenaire financier ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y compris les mandants de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens représentants des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Performances et efficacité	Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints? et satisfaisants ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT - Entretiens Gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet durant la phase de sa mise en œuvre et comment le projet y a-t-il fait face ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation

	Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements et partenaires - Entretiens de groupes 		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Efficiencie	Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Pouvait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Y a-t-il eu un backstopping adéquat pour la gestion du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ? Comment s'effectuaient les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle? Y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets de l'OIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations humanitaires et de développement, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Orientation à la durabilité du projet	A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure les effets positifs du projet vont-ils se poursuivre au-delà de la fin de la coopération ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation

	Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Impact du projet	L'intervention en développement contribue-t-elle à la réalisation de l'objectif global défini dans le cadre de ce projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Quels sont les effets positifs et négatifs advenus de manière inattendue à la suite de l'intervention de ce projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Dans quelles mesures les bénéficiaires directs et indirects du projet ont-ils influencé leur entourage immédiat ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Thèmes transversaux	Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	-
	Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires - Entretiens de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	-
	Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



Annexe 6 : Description des leçons apprises

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Evaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Leçon apprise No 1

La conception d'un projet multi-acteurs sur l'internalisation des modules de formation sur l'entrepreneuriat jeunes nécessite une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des parties prenantes clés pour sa mise en œuvre, et le suivi des engagements spécifiques afin de garantir une participation et l'appropriation de l'approche stratégique du projet. Cet aspect important du cycle des projets a été fortement pris en compte dans le cas du projet SEN 20/01/LUX.

Brève description

Le projet obéit à un processus de mise en commun des modules du BIT dans les programmes et curricula de formation professionnelle et technique du MEPPA pour les apprenants, et la mise à disposition des supports et manuels de formation aux centres de formation (CFP) et Centres des métiers (CM).

Contexte et conditions préalables

La conception du projet a bénéficié de la participation conjointe du BIT et des ministères sectorielles notamment le MEPPA et ses démembrés au niveau régional et locales particulièrement les établissements de formation professionnelle et technique. Le projet s'inscrit en droite ligne avec les recommandations post-évaluation du PIC III. Le BIT joue un rôle essentiel dans l'appui à l'internalisation des modules de formation dans les curricula de formation professionnelle au Sénégal.

Utilisateurs /Bénéficiaires

Apprenants, CFP, CM, et MEPPA.

Défis / leçons négatives - facteurs Causaux

Facteurs socio-culturels et économiques notamment des familles des apprenants.

Succès / Issues positifs - facteurs Causaux

Appui à l'adéquation formation et promotion de l'auto-emplois, ou opportunités d'emplois sur le marché de l'emploi.

**Contraintes
Administratives de
l'ILO** (staff, ressources,
design, mise en œuvre)

Personnels, ressources financières limitées notamment pour renforcer l'aspect insertion des sortants et la couverture des cibles analphabétisées dans des centres de métiers.

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL:SEN20/01/LUX

Nom de l'Évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Leçon apprise No 2

La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en oeuvre de ce projet. Ce principe fondamentale de conception de projet a été un succès pris en compte dans la conception et la mise en oeuvre de ce projet.

Brève description	La structure managériale du projet a prévu un comité de pilotage composé des représentants du MEFPA, MINFI, BIT, Lux Dev et Grand-Duché du Luxembourg. L'objectif était de garantir des conditions idoines à la prise des décisions notamment via les échanges d'idées et des avancées engendrées durant la mise en œuvre tout en tenant compte des faiblesses ou goulots d'étranglement qui nécessitent des ajustements.
Contexte et conditions préalables	L'exécution du projet passe nécessairement par la conjugaison des synergies et collaboration des acteurs concernés. Bien évidemment, le respect des rôles et responsabilités de chaque membre du COPIL est indispensable à son bon fonctionnement pour renseigner constamment sur la vie du projet.
Utilisateurs /Bénéficiaires	MEFPA, MINFI, BIT, Grand-Duché du Luxembourg
Défis / leçons négatives - facteurs Causaux	Contraintes de disponibilité des parties prenantes.
Succès / Issues positifs - facteurs Causaux	Programmation régulière des sessions du COPIL.
Contraintes Administratives de l'ILO (staff, ressources, design, mise en œuvre)	Ressources humaines limitées (staffs)

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Projet DC/SYMBOL:SEN20/01/LUX

Nom de l'Évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Leçon apprise No 3

Pour un projet axé sur les résultats dont les volets opérationnels sont complémentaires, la partition de ces volets à plusieurs organisations ne renseigne pas suffisamment sur l'état des lieux et sur la perception de l'impact attendu.

Brève description	Le projet comprend deux volets dont un volet internalisation des modules dans les curricula de formation professionnelle confié au BIT, et le deuxième volet consacré à l'insertion des sortants et apprenants confié à Lux Dev. Le suivi de la mise en œuvre des deux volets est fait durant les rencontres du COPIL uniquement. Mais les deux entités du projet sont complémentaires.
Contexte et conditions préalables	Ce fut le cas pour le processus d'internalisation des modules de formation sur l'entrepreneuriat confié au BIT et le volet insertion confié à LuxDev. Aussi, le décalage observé dans le démarrage de ces deux volets occasionne une discordance dans le processus notamment en ce sens que les formations se poursuivent alors que le projet est arrivé à son terme sans pour autant atteindre l'objectif global espéré.
Utilisateurs /Bénéficiaires	MEFPA, BIT et Lux Dev
Défis / leçons négatives - facteurs Causaux	Contraintes techniques et budgétaires
Succès / Issues positifs - facteurs Causaux	Suivi des réalisations et aussi des points d'ombre effectué durant les sessions du COPIL.
Contraintes Administratives de l'ILO (staff, ressources, design, mise en œuvre)	Suivi et capitalisation des acquis de la collaboration conjointe dans le cadre de ce projet pour renseigner le prochain projet du PIC V.

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL:SEN20/01/LUX

Nom de l'Évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Leçon apprise No 4

La COVID-19 n'a pas été une contrainte dans la mise en oeuvre des activités du projet SEN 20/01/LUX, mais plutôt une opportunité dans la mesure où les formes d'adaptation ont été d'un avantage inouï particulièrement pour les formations en ligne, et les rencontres multi-acteurs y compris les réunions de planification et de suivi.

Brève description	La période de mise en œuvre du projet s'est déroulée pendant la pandémie de COVID-19 et postpandémie. Plusieurs activités étaient supposées de tenir en présentiel, mais l'équipe de gestion du projet a adopté le mode virtuel non seulement les réunions mais aussi pour certaines sessions de formation. Il en est de même pour les formations du BIT avec le CIF de Turin.
Contexte et conditions préalables	La conduite des activités notamment pour des réunions en mode virtuel est peu coûteuse et donc plus efficiente. Cela a contribué à renforcer le niveau d'appropriation, et donc susceptible de soutenir le potentiel de durabilité des acquis du projet. Toutefois, les moyens matériels (logistiques) ont été favorables dans ce contexte par exemple la connectivité au réseau internet haut débit, et la l'équipement des CFP par des ordinateurs connectés.
Utilisateurs /Bénéficiaires	CFP, CM, MEFPA, BIT
Défis / leçons négatives - facteurs Causaux	Contraintes logistiques particulièrement dans les CFP et CM.
Succès / Issues positifs - facteurs Causaux	Appuis et équipement des CFP et CM, disponibilité des formateurs expérimentés et ouverts à l'usage des TIC.
Contraintes Administratives de l'ILO (staff, ressources, design, mise en œuvre)	Aucune

Annexe 7 : Description des bonnes pratiques

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Bonne pratique No 1

Le recours aux expertises locales (formateurs locaux et personnel du MFPAI, CM et formateurs) constitue une alternative pour assurer une efficacité et une efficience de la mise en oeuvre des activités. L'adoption de cette option de gestion a permis au projet de rester performant sur ses volets efficacité et efficience (mise en oeuvre à faible coût).

Brève description de la pratique	La mise en œuvre des activités de formation et de renforcement des capacités des formateurs des CFP et CM a été facilité par les maitres formateurs particulièrement recrutés par le BIT, et mis en service par le MFPA en ce qui concerne les formateurs du secteur public et un formateur consultant indépendant ayant une expérience avérée en Germe niveau I et CREE.
Contexte et conditions (limite ou conseil de reproduction)	Le déroulement des formations et le processus d'internalisation des modules formation sur les volets choisis nécessitent des expertises locales ou alors des formateurs dans les CFP et les CM.
Etablir une relation de cause à effet claire	L'usage des formations des formateurs vise à doter les enseignants des CFOP et CM avec des notions et expertises dans le processus d'internalisation de ces modules de formation dans les curricula de formations professionnelles. Cette approche permet de réduire la pénurie des formateurs pour conduire l'ensemble du processus dans les établissements de FP sélectionnés.
Impact mesurable / bénéficiaire(s) ciblé(s)	L'évaluation a noté plus de résultats en matière de formation professionnelle avec peu de ressources employées avec la formation des formateurs notamment des maitres artisans. Ces maitres artisans sont choisis des Centres de Métiers. Aussi, le processus a été jugé très efficace dans la mesure où le projet a profité de la collaboration du MEFPA qui a mis à profit au projet les enseignants formateurs non-rémunérés mais pris en charge pour les missions uniquement.
Potentiel de reproduction et par qui	Elevé et notamment pas les deux parties (BIT et MEFPA)
Lien ascendant vers les objectifs de l'ILO (DWCPs, Effets de programme pays ou cadre stratégique de programme d'ILO)	En conformité avec l'approche d'appui programme du BIT.
Autre document ou commentaire(s) pertinente(s)	Pas disponible

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Evaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Bonne pratique No 2	
La formation professionnelle est susceptible d'aboutir à un emploi et l'insertion effectif des apprenants dans un processus de combinaison de plusieurs modules sur l'entrepreneuriat permet de réduire les gaps et encourager une forte motivation et intérêts des élèves apprenants/apprentis malgré des capacités des CFP et CM.	
Brève description de la pratique	Le projet s'inscrit dans le cadre d'appui des jeunes aux métiers et emplois dans des domaines primaires abordable et bon marché. Comme voulu par le gouvernement du Sénégal, les sortants ont la possibilité soit de s'installer à leur propre compte ou alors trouver assez rapidement du travail dans le métier choisi.
Contexte et conditions (limite ou conseil de reproduction)	Marché local et accompagnement public et privé notamment pour l'insertion des jeunes formés issus des CFP et CM.
Etablir une relation de cause à effet claire	Approche de formation – Emploi ou auto-emploi.
Impact mesurable / bénéficiaire(s) ciblé(s)	A long-terme, le processus vise à soutenir et promettre plus d'entrepreneurs dans les métiers développés.
Potentiel de reproduction et par qui	MEFPA (et CFP/CM), et BIT
Lien ascendant vers les objectifs de l'ILO (DWCPs, Effets de programme pays ou cadre stratégique de programme d'ILO)	PPTD et cadre stratégique du programme du BIT
Autre document ou commentaire(s) pertinente(s)	Modules CREE et GERME niveau I

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Bonne pratique No 3

L'adoption de l'approche "formateurs des formateurs" permet de toucher plus de formateurs déjà existants dans les CFP et CM pour les renforcements de capacités. Une adhésion parfaite des formateurs favorise un changement de comportements et engouement des apprenants à suivre les formations dispensées dans ces établissements.

Brève description de la pratique	L'approche « Formations des formateurs » s'inscrit dans une démarche de renforcement des compétences locales compte tenu des besoins immédiats en formateurs pour dérouler les modules de formations dans les CFP et CM.
Contexte et conditions (limite ou conseil de reproduction)	Dans une situation de précarité des enseignants formateurs des apprenants et apprentis dans les CFP et CM, le renforcement des compétences des enseignants de ces centres permet de soutenir le process d'internalisation des modules de formation sur les modules choisis aux apprenants et apprentis dans les établissements techniques.
Etablir une relation de cause à effet claire	Formation des formateurs pour un accompagnement des apprenants et apprentis des CFP et CM
Impact mesurable / bénéficiaire(s) ciblé(s)	Nombre des formateurs renforcés dans les CFP et CM conformément au cadre des résultats.
Potentiel de reproduction et par qui	MEFPA et BIT via le PIC V
Lien ascendant vers les objectifs de l'ILO (DWCPs, Effets de programme pays ou cadre stratégique de programme d'ILO)	PPTD et cadre stratégique du BIT au Sénégal
Autre document ou commentaire(s) pertinente(s)	Manuels de formation existants.

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Evaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Bonne pratique No 4	
La mise en place de l'unité de coordination au sein du ministère a été très appréciée pour renforcer l'encrage institutionnel, réduire les délais et donc favoriser l'efficacité du projet.	
Brève description de la pratique	L'unité de gestion du projet a été logée au sein du MEFPA. Cette approche a été jugée bénéfique dans la mesure où elle renforce l'encrage institutionnel du projet en facilitant la collaboration entre le BIT et le MEFPA.
Contexte et conditions (limite ou conseil de reproduction)	Existence des logistiques et dans conditions pratiques d'hébergement du projet au sein du MEFPA pour encadrer l'unité de gestion du projet. La reproduction de l'approche dépendra des dispositions managériales entre le BIT et le MEFPA.
Etablir une relation de cause à effet claire	Besoin de renforcement de l'efficacité du projet dans un contexte de ressources limitées notamment financières pour prendre en charge l'encrage du projet y compris les frais du mobilier et bâtiment.
Impact mesurable / bénéficiaire(s) ciblé(s)	Coûts directs liés à l'encrage du projet (BIT et MEFPA)
Potentiel de reproduction et par qui	Elevé notamment dans le cadre du PIC V
Lien ascendant vers les objectifs de l'ILO (DWCPs, Effets de programme pays ou cadre stratégique de programme d'ILO)	Aucun
Autre document ou commentaire(s) pertinente(s)	Inexistant

Evaluation finale indépendante du projet « *Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat* »

Project DC/SYMBOL: SEN20/01/LUX

Nom de l'Evaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Date: 22 décembre 2023

Bonne pratique No 5	
Le développement des partenariats par la signature des MoU et autres collaboration formelles entre le BIT et les organisations locales ont fortement renforcé l'appropriation de l'approche d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de formation professionnel et enseignement technique durant la phase pilote. Cette approche est à encourager pour le passage à l'échelle de cette initiative.	
Brève description de la pratique	Cette pratique entre dans le cadre d'une perspective de promotion du développement des collaborations co-créatives ou cocréation entre l'unité du projet (BIT) et les partenaires d'accompagnement locaux. L'objectif visé est de renforcer l'appropriation du processus par les partenaires de mise en œuvre comme l'ONEF de Dakar.
Contexte et conditions (limite ou conseil de reproduction)	Elle nécessite la disponibilité des partenaires d'accompagnement de mise en œuvre locaux ayant une expertise dans l'un ou les différents aspects du processus d'internalisation des modules de formation y compris la conception, production et dissémination des modules développés.
Etablir une relation de cause à effet claire	Nécessité de recourir aux prestataires de services pour des besoins spécifiquement identifiés comme le cas des modules de formation qui ont nécessité par exemple la traduction des contenus et la reproduction en langue locale.
Impact mesurable / bénéficiaire(s) ciblé(s)	Appropriation des modules traduits par les formateurs et apprenants/apprentis des CFP et des CM.
Potentiel de reproduction et par qui	Elevé (ONEF/MEFAP, CFP, CM) et BIT
Lien ascendant vers les objectifs de l'ILO (DWCPs, Effets de programme pays ou cadre stratégique de programme d'ILO)	PPTD et cadre stratégique du BIT
Autre document ou commentaire(s) pertinente(s)	Modules de formation dans les filières sélectionnées/