



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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 »

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Sénégal

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 25 November 2024

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

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

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

Bureau technique : SME Entreprises / ETDBP – OIT Dakar

Gestion d'évaluation : François Murwanashyaka

Nom(s) de l'évaluateur : Serge Eric Yakeu Djiam

Code du projet : SEN 20/01/LUX

Donateur(s) & budget : 18,546

Mots clés : Développement des affaires ; Emploi ; Formation ; Productivité

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet	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. 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 CIF, et des mandants gouvernementaux (MFPAL, ENSEPT, ENFEFS, UNCM et ONEF).
Situation actuelle du projet	Le projet a été mis en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT) d'avril à décembre 2023
But, destinataire et portée de l'évaluation	Cette évaluation avait pour objectif de soutenir la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Plus spécifiquement, il s'agissait de : Examiner la pertinence et la cohérence du projet ; examiner l'efficacité et la performance du projet ; examiner l'efficience dans l'utilisation des ressources ; vérifier l'impact et la durabilité des acquis du projet. Il s'agira aussi d'identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ; Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet. 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.
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, Niourou, Kaffrine et Diourbel (Sénégal). 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. 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 principaux et Conclusions	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 qui 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 entrepreneurial 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.

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.

Orientations 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 empreinte 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.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

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.

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 œuvre.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

**Principales leçons
appries et
bonnes pratiques**

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 oeuvre 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'enracinement 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.