



Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Evaluation à mi-parcours interne du projet « Stimuler la création d'emplois décents par l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes femmes et hommes et la formalisation des entreprises au Sénégal - ADIJEFE »

ILO TC/SYMBOL : SEN/22/02/ITA

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'Evaluation : Interne

Pay(s) : Sénégal

Résultat(s) du P&B : 3 et 4

ODD(s) : 1, 5, 8 et 10

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 23 July 2025

Bureau Administratif : OIT/BP-Dakar

Bureau Technique : SME ENTREPRISES/ ETDBP-OIT Dakar

Agences d'évaluation conjointes : N/A

Durée du projet : 24 mois

Donateur et budget : Agence Italienne pour la Coopération au développement (AICS) - 2,099,892 USD

Nom(s) de l'évaluateur : Pacome DESSERO

Gestion de l'évaluation : Aziz DIENG

Budget de l'évaluation : 5,700 USD

Mots clés : *Dialogue social, Protection sociale, Tripartisme, Digitalisation, entrepreneuriat, création d'emploi, formalisation.*

Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.

Table des matières

2	Sigles et acronymes	3
3	Résumé exécutif.....	5
4	Le contexte du projet.....	11
5	Présentation du projet	11
5.1	Objectif de développement du projet.....	12
5.2	Objectifs immédiats du Projet.....	12
5.3	Les résultats attendus du projet.....	12
5.4	La stratégie de mise en œuvre du projet.....	12
5.5	Structure de mise en œuvre du projet.....	13
6	Cadre, Objet, champ et destinataires de l'évaluation	13
6.1	Cadre de l'évaluation.....	13
6.2	Objectifs de l'évaluation.....	13
6.3	Champ de l'évaluation	14
6.4	Destinataires de l'évaluation	14
6.5	Critères d'évaluation et questions	14
7	Méthodologie de l'évaluation.....	17
7.1	Phase de démarrage	17
7.2	Phase de collecte des données sur le terrain.....	19
7.3	Analyse des données et rapportage	19
7.4	Les limites de l'évaluation.....	20
8	Principaux résultats de l'évaluation.	20
8.1	Pertinence du projet.....	20
8.2	Validité de la Conception du Projet	23
8.3	Efficacité et performance du projet.....	28
8.4	Efficience des ressources utilisées.....	44
8.5	Orientation vers l'impact et la durabilité du projet	49
8.6	Thèmes Transversaux.....	54
9	Conclusions.....	56
10	Leçons Apprises (LA) et Bonnes Pratiques (BP)	57
11	Recommandations.	58
12	Annexes.....	61

I Sigles et acronymes

ADEPME	Agence pour le développement et l'encadrement de la petite et moyenne entreprise
ADIJEFE	Dispositif d'Insertion des Jeunes et de la Formalisation des Entreprises
AICS	Agence italienne pour la coopération au développement
ANAMA	Agence Nationale d'Appui aux Marchands Ambulants
ANEJ	Agence Nationale d'Emploi des Jeunes
APDA	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
ARD	Agence Régionale pour le développement
BIT	Bureau international du travail
CAI	Cellules d'Appui à l'Insertion
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CNEE	Convention nationale Etat-Employeur
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
CNTS	Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal
CREE	Créez votre Entreprise
DTPE	Dispositif territorial de premier emploi
ENES	Enquête Nationale de l'Emploi au Sénégal
FVE	Formalisez Votre Entreprise
GERME	Gérez mieux votre Entreprise
MATSI	Ministère de l'Artisanat et de la Transformation du Secteur Informel
MCPME	Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MFPPI	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion
MJEE	Ministère de la Jeunesse, de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
MTDRI	Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation Internationale du Travail

PEEJF	Pôles Emploi et Entrepreneuriat des Jeunes
PPTD	Pays pour la Promotion du Travail Décent
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUAD	Cadre de Coopération des Nations Unies Programme
PRODAC	Programme des Domaines Agricoles Communautaires
PROMEFI	Promotion de l'Entrepreneuriat Formel et Innovant
PSE	Plan Sénégal Émergent
PSE-J	Programme sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes
SNIFEI	Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle
SNU	Système des Nations Unies
TRIE	Trouvez votre idée d'entreprise
UCAD	Université Cheikh Anta Diop de Dakar

2 Résumé exécutif

Le projet

Le projet évalué a été approuvé pour une période de 24 mois (octobre 2023-octobre 2025) et financé par l'Agence italienne pour la Coopération au développement (AICS) à hauteur de 2,099,892 USD.

Il a pour but de contribuer à la création d'emplois décents par le biais de l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes, hommes et femmes, et la formalisation des entreprises au Sénégal et pour objectifs immédiats : i) Contribuer à la promotion du travail décent pour une meilleure employabilité et insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes à travers une Convention Nationale Etat-Employeur actualisée, et ii) Appuyer l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur et contribuer à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes.

La stratégie d'intervention du projet réside dans son arrimage au Programme d'urgence pour l'emploi et l'insertion socioéconomique des jeunes (2021), ainsi que la Stratégie nationale intégrée de formalisation de l'économie informelle. Sa mise en œuvre est assurée par deux fonctionnaires du BIT basés à Dakar.

L'évaluation à mi-parcours interne

Cette évaluation à mi-parcours est interne et prend en compte les critères d'évaluation fondamentaux, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, conformément aux directives de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats. Elle est aussi être menée dans le contexte du code de conduite de l'UNEG. Elle est gérée par le chef du projet et conduite par un fonctionnaire du BIT.

La présente évaluation mi-parcours a pour objectif de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats.

L'évaluation a examiné toute l'intervention du projet à partir de janvier 2024 jusqu'à mars 2025 et couvre l'ensemble des six régions de mise en œuvre du projet (Régions de Dakar, Thiès, Diourbel, Kaolack, Louga et Saint-Louis)

Les principaux destinataires de l'évaluation sont l'Agence italienne pour la Coopération au développement, le BIT, les mandants du BIT au Sénégal et autres parties prenantes nationales impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet.

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'efficience 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.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation est conduite selon une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Pour garantir la qualité, la validité et la rigueur des résultats, la méthode de triangulation a été employée.

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation s'articule autour des trois phases suivantes :

- **Phase de démarrage** incluant la revue documentaire, les entretiens préliminaires et l'élaboration du rapport de démarrage ;
- **Phase de collecte des données**, est réalisée en présentiel à Dakar touchant 29 personnes. Un atelier des parties prenantes a été organisé pour faire l'analyse à chaud des constats préliminaires.
- **Analyse des données et rapportage**. Les données primaires et secondaires collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu et un rapport provisoire produit. Ce rapport a fait l'objet d'analyse par les principales parties prenantes et leurs contributions intégrées dans la monture finale du rapport

Résultats de l'évaluation

Pertinence et validité. Le projet ADIJEFE est pertinent et cohérent avec les priorités nationales de création d'emploi et d'entrepreneuriat. L'alignement sur l'Agenda National de Transformation 25-29 de Sénégal Vision 2050 résulte de l'appui, prévu, à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, du capital humain et de la protection sociale.

De manière spécifique, le projet contribue à la réalisation des résultats 3 et 4 du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 et la réalisation des objectifs 3 et 7 du volet fondamental du PPTD du Sénégal et s'aligne avec la Recommandation 204 de l'OIT.

En appuyant l'emploi des jeunes, les PME et la formalisation des opérateurs du secteur informel, le projet s'inscrit dans le droit fil du Résultat 2 escompté du PNUAD Sénégal 2018-2023.

Le cadre logique du projet est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets, qui, à leur tour, contribuent à l'objectif de développement du projet.

Efficacité. A ce stade de l'évaluation à mi-parcours, il est prématuré d'observer des résultats concrets de manière significative, cependant, le projet a mis en place les bases pour son succès, notamment l'évaluation d'impact de la convention État-employeur dont le rapport déjà disponible donnera lieu à la réforme de la CNEE, et l'études sur les mesures incitatives dont les rapports provisoires sont produits et la mise en place de deux comités de suivi et évaluation par arrêté et présidés par des officiels du gouvernement. Le projet a également contribué au renforcement du dialogue social entre mandant tripartites et bien d'autres entités nationales publiques et privées.

Malgré ces avancées significatives, les réalisations demeurent globalement insuffisantes au regard de la complexité des activités encore en suspens. Des difficultés internes et externes ayant entravé la bonne marche du projet ont été constatées, nécessitant des actions correctives comme l'extension sans coût du projet, la révision du cadre logique et l'accélération de la mise en œuvre des activités restantes.

Efficienne. L'évaluation a confirmé une allocation stratégique des ressources globalement adéquate. Le projet se distingue par une allocation optimale des ressources, avec 74% du budget consacré aux activités opérationnelles contre seulement 10% aux salaires. Ce ratio contraste favorablement avec la moyenne des projets du BIT, où les charges salariales dépassent généralement 30%. Au stade de l'évaluation à mi-parcours, l'analyse de l'exécution du budget montre un taux d'exécution relativement faible qui est de 24 %. Cependant, ce taux d'exécution pourra très rapidement évoluer avec la réalisation imminente de certaines activités clés.

Le projet a bénéficié d'un backstopping multiforme et de qualité aussi bien durant sa formulation que sa mise en œuvre.

Impact et orientation vers la durabilité. Le projet offre une opportunité pour des résultats pérennes et un impact sur beaucoup de personnes, notamment grâce aux réglementations et instruments de bonne gouvernance qui sont en train d'être mis en place par le gouvernement. L'adhésion du gouvernement, des bénéficiaires et partenaires au projet, leur motivation et leur soutien à l'approche de la CNEE tout comme celle du statut d'entrepreneur est un aspect très important, ils sont d'accord avec l'approche et sont enthousiastes à l'idée de soutenir le projet et ont bien compris l'importance des incitations fiscales et non fiscales pour motiver les gens à se formaliser.

Leçons Apprises (LA) et Bonnes Pratiques (BP).

LA 1. Les projets d'appui institutionnel nécessitent plus de temps et de ressources pour pouvoir produire des résultats concluants – Ces projets font généralement face à des facteurs externes comme internes liés à des dysfonctionnements comme les lourdeurs administratives, les problèmes de gouvernance interne, les crises politiques et changements de personnel dû au changement de gouvernement, les questions de désintéressement ou de négligence de certains, etc. Face à de telles situations, le personnel du projet est contraint à des négociations et lobbying pour faire avancer les choses. Ces éléments devraient être pris en compte dans la détermination du temps de mise en œuvre des projets et faire en sorte que la durée minimum de tels projets soit de trois ans avec un budget conséquent.

BP 1. Le projet a permis de renforcer les cadres institutionnels, notamment par l'installation du comité de suivi de la CNEE comme celui du statut de l'entrepreneur, par arrêté du gouvernement. Cette structure offre une base solide pour une coordination durable et une continuité des actions du projet.

BP 2. L'approche participative adoptée, impliquant activement les bénéficiaires dès la conception, a permis de mieux répondre à leurs besoins. La flexibilité du projet a également été un atout, avec des ajustements en fonction des réalités émergentes, comme la création d'un groupe de travail ad hoc.

Recommandations.

Rec 1. Impliquer les inspections régionales du travail, les pôles emploi, les agences régionales de développement dans le processus de dissémination et de mise en œuvre de la nouvelle convention État Employeur. Il ressort des entretiens qu'une grande partie des bénéficiaires finaux, des entreprises recruteurs et d'autres entités nationales concernées ne sont pas suffisamment informés de l'existence de la CNEE et donc n'ont pas bénéficié de ses produits. Pour cette nouvelle CNEE, il va falloir corriger cela en rendant la dissémination inclusive. *Destinataire : mandants, Priorité : Haute, Délai : Moyen terme, Niveau de ressources nécessaires : moyen*

Rec 2. Accélérer la mise en œuvre des activités de sorte à les finaliser et atteindre les objectifs fixés, tenant compte du temps restant très limité. Cela passera par l'amélioration de la relation entre la coordination du projet et les institutions concernées, le respect des délais et des procédures par les différents acteurs. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 3. Faciliter/ fluidifier le processus de recrutement du personnel et des consultants pour faciliter la mise en œuvre du projet. *Destinataire : Gouvernement, Priorité : Haute, Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 4. Mettre en place une stratégie de sortie intégrée et durable. En fait, les résultats de ce projet sont orientés vers le renforcement des institutions et l'impact vers les bénéficiaires, mais le passage entre ces deux niveaux demande du temps suffisant pour aboutir. Cet aspect devrait figurer dans la stratégie de sortie du projet incluant des actions concrètes de la part du gouvernement pour réaliser ce changement à moyen et long terme. De manière concrète, cette stratégie devra : i) Intégrer les bonnes pratiques dans les politiques publiques (CNEE et statut de l'entrepreneur) pour pérenniser les résultats, ii) Mettre en place des indicateurs de suivi pour mesurer l'impact à moyen et long terme. iii) Appuyer directement des structures locales existantes (gouvernements, OSC, secteur privé) plutôt que de créer des systèmes parallèles, iv) Adapter les stratégies en fonction des retours des bénéficiaires et des changements contextuels, v) Renforcer la redevabilité des institutions envers les bénéficiaires, et vi) Communiquer sur les succès pour inspirer d'autres initiatives et maintenir l'engagement des parties prenantes.

En combinant ces approches, le projet peut non seulement renforcer les institutions à court terme, mais aussi garantir que les bénéficiaires en tirent des avantages durables. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 5. Réajuster le cadre logique et le plan de travail du projet ADIJEFE. En raison des retards significatifs dans la mise en œuvre du projet, imputables à des facteurs exogènes tels que les changements institutionnels liés aux élections présidentielles et législatives de 2024 au Sénégal, ainsi qu'aux contraintes procédurales internes du BIT affectant des activités stratégiques (notamment le recrutement du cabinet pour l'évaluation d'impact de la CNEE), il est recommandé de procéder à une révision stratégique du cadre logique et du plan de travail. *Destinataire : BIT, Priorité : Haute, Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 6. La réforme de la CNEE devrait inclure la digitalisation complète de la base de données, la rendre totalement opérationnelle, dynamique et accessible à tous les acteurs dont le BIT, les mandants, les bénéficiaires finaux et les entreprises qui recrutent de sortes à faciliter l'identification des profils recherchés par les entreprises. *Destinataire : mandant, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 7. Améliorer la fonction de suivi dans la mise en œuvre du projet. Cela consiste en partie à accroître la collecte des données quantitatives (désagrégées) dans le suivi de la mise en œuvre et les utiliser dans les différents livrables et prises de décisions. Le constat est que dans les livrables produits comme les rapports d'avancement, des ateliers et réunions organisés, les chiffres portant sur les participants sont presque inexistantes *Destinataire : Equipe du projet, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 8. Anticiper l'identification des entreprises, des jeunes hommes et femmes bénéficiaires de la CNEE. Tenant compte du temps restant très limité, il serait opportun que le projet procède, bien avant la validation de la réforme de la nouvelle CNEE, à peaufiner sa stratégie d'information, de formation et de sensibilisation des bénéficiaires finaux dans les six régions ciblées. Pour ce faire, il devrait commencer par identifier ces bénéficiaires et à interagir avec ceux-ci pour recueillir leurs attentes vis-à-vis du projet, ce qui devrait aider à faire des ajustements au niveau de la stratégie de mise en œuvre du projet, si nécessaire, et préparer les actions à réaliser ensemble sur le terrain pour atteindre les objectifs du projet dans les meilleurs délais. Cela devrait permettre de limiter l'impact du retard accusé et d'accélérer le processus une fois le rapport validé et la réforme de la CNEE approuvée. *Destinataire : Equipe de projet, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 9. Pour plus d'impact il est crucial d'accroître les échanges directs entre le comité de suivi et les pays (Cap Vert et Maroc) dont les expériences ont mieux réussi au Sénégal, pour approfondir la collaboration en matière de partage de connaissances. Il est important d'impliquer des consultants spécialisés de ces pays pour approfondir les approches et modèles tels que l'accès aux financements ou la sécurité sociale et adapter ces approches au contexte local. Ces pays ont réussi à aller au-delà de l'enregistrement des entreprises, mettant en place des mesures incitatives efficaces. Leur expérience en matière de protection sociale, d'accès aux marchés et aux

financements sont pertinents pour le Sénégal et peuvent être adaptés au contexte local. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 10. Accorder une rallonge de 06 mois minimum à la fin pour permettre la réalisation complète des activités prévues. Le projet étant un appui institutionnel, il a dû connaître un frein pendant environ six mois, du fait des élections présidentielles et législatives pendant lesquelles les institutions nationales ne fonctionnaient presque pas. Faudrait aussi ajouter aussi que les activités du projet ont effectivement débuté quatre mois après son lancement officiel. Du fait de ces retards causés de part et d'autre, ayant retardé significativement la réalisation de certaines activités, il crucial d'accorder une rallonge. *Destinataire : BIT et bailleur, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

3 Le contexte du projet

Depuis son indépendance, le Sénégal a traversé plusieurs phases de développement, avec des efforts constants pour améliorer les conditions de vie de sa population et stimuler le développement économique. Entre 2014 et 2019, le pays a enregistré un taux de croissance moyen de 6,2 %, une performance qui a permis d'augmenter le revenu par habitant de 15,8 % en termes réels au cours de cette période.

Depuis les années 2000, le gouvernement sénégalais a mis en place plusieurs mécanismes pour répondre au défi de l'emploi des jeunes. Parmi ces initiatives figurent la création de structures telles que l'Agence Nationale d'Emploi des Jeunes (ANEJ), l'Agence pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (AJEB), et l'Agence Nationale d'Appui aux Marchands Ambulants (ANAMA). À cela s'ajoutent des programmes ambitieux comme le Programme des Domaines Agricoles Communautaires (PRODAC) et le Programme sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSE-J). Malgré ces efforts, le chômage des jeunes reste élevé, notamment en raison d'un manque de qualifications professionnelles adaptées auquel s'ajoute la pandémie de la COVID-19 ayant gravement impacté l'économie nationale, entraînant des pertes d'emplois,

Face à cette situation, le gouvernement sénégalais a lancé un plan d'urgence ambitieux pour l'emploi et l'insertion socio-économique des jeunes sur la période 2021-2023, avec un budget total de 450 milliards de francs CFA. Ce plan vise à créer massivement des emplois et à réduire le chômage des jeunes à travers des partenariats public-privé, notamment via la Convention Nationale État-Employeur (CNEE). Entre 2021 et 2023, un budget de 37,5 milliards de francs CFA a été alloué à la mise en œuvre de cette convention, avec des objectifs ambitieux de création d'emplois.

En parallèle, le secteur informel continue de jouer un rôle central, absorbant une majorité de jeunes exclus de l'emploi formel. Dans ce contexte, la formalisation des activités informelles représente un levier stratégique pour améliorer la qualité de l'emploi et favoriser l'accès aux protections sociales, tout en stimulant le développement économique inclusif.

Bien que des efforts importants aient été déployés, les défis liés à l'emploi des jeunes restent considérables. Le gouvernement poursuit ses initiatives pour renforcer les dispositifs existants, améliorer l'employabilité des jeunes et promouvoir des opportunités d'emplois décents dans un contexte économique en pleine mutation.

4 Présentation du projet

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 24 mois (octobre 2023- octobre 2025). Toutefois, il a officiellement commencé au mois de

janvier 2024 avec le recrutement du Codonateur National du Projet et de l'Assistante Administrative et Financière. Le budget total est de 2,099,892 USD.

4.1 Objectif de développement du projet.

Le projet proposé a pour but de contribuer à la création d'emplois décents par le biais de l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes, hommes et femmes, et la formalisation des entreprises au Sénégal, contribuant ainsi à la réalisation des ODD 1, 5, 8 et 10.

4.2 Objectifs immédiats du Projet.

- Contribuer à la promotion du travail décent pour une meilleure employabilité et insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes à travers une Convention Nationale Etat-Employeur actualisée.
- Appuyer l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur et contribuer à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes.

4.3 Les résultats attendus du projet.

- Une évaluation d'impact de la CNEE et du Dispositif Territorial de Premier Emploi (DTPE) est menée.
- La CNEE est réformée à travers un processus de dialogue social tripartite.
- Les employeurs bénéficiaires de la CNEE sont renforcés sur l'application de ses nouvelles dispositions
- Un mécanisme de suivi évaluation de la CNEE est mise en place.
- Un mécanisme de coordination pour le statut de l'entrepreneur est mis en place
- Un paquet de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs jeunes et femmes est validé et intégré dans le dispositif du statut de l'entrepreneur.
- Un programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur pour les jeunes et femmes est mis en œuvre dans le secteur artisanal.

4.4 La stratégie de mise en œuvre du projet

La stratégie d'intervention du projet réside dans son arrimage au Programme d'urgence pour l'emploi et l'insertion socioéconomique des jeunes (2021), ainsi que la Stratégie nationale intégrée de formalisation de l'économie informelle.

De même, elle intègre la territorialisation, à travers l'implication de l'Agence Régionale de Développement (ARD) et des Pôles Emploi et Entrepreneuriat des Jeunes (PEEJF). Elle vient également consolider les

initiatives déjà existantes ou en cours dans le domaine de l'appui à l'insertion des jeunes.

4.5 Structure de mise en œuvre du projet

La mise en œuvre de ce projet est principalement assurée par un coordonnateur national et une assistante administrative, tous deux des fonctionnaires du BIT basés à Dakar.

5 Cadre, Objet, champ et destinataires de l'évaluation

5.1 Cadre de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours est gérée par le chef du projet et conduite par un évaluateur formé comme évaluateur interne du BIT.

L'évaluation à prendre en compte les critères d'évaluation fondamentaux, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, conformément aux directives de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats. Elle est aussi menée dans le contexte du code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le Système des Nations Unies (SNU) et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

5.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation mi-parcours a pour objectif, de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats. Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- (i) Établir la validité et la pertinence de la stratégie de la mise en œuvre du projet, ainsi que sa cohérence, dans le contexte des politiques nationales, du Bureau International du travail (BIT) et du SNU.
- (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, ainsi que d'éventuels résultats inattendus.
- (iii) Évaluer les capacités techniques des partenaires d'exécution, les mécanismes de coordination et autres éléments du dispositif de mise en œuvre et suivi-évaluation du projet en vue de l'atteinte des produits et/ou résultats attendus du projet de façon efficace et efficiente.
- (iv) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet.
- (vi) Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables.
- (vii) Identifier les leçons apprises et bonnes pratiques à promouvoir dans la mise en œuvre du projet.

(viii) Fournir des recommandations aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs escomptés

5.3 Champ de l'évaluation

L'évaluation a examiné toute l'intervention du projet, de janvier 2024 jusqu'à février 2025. Elle a considéré l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. Elle couvre l'ensemble du territoire national, en particulier les zones prioritaires ciblées (Régions de Dakar, Thiès, Diourbel, Kaolack, Louga et Saint-Louis).

5.4 Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont l'Agence italienne pour la Coopération au développement (AICS) en tant que donateur, le BIT et ses mandants au Sénégal à travers les ministères du Travail, de l'Emploi et des Relations avec les institutions, de la Formation Professionnelle, du Tourisme et de l'Artisanat,

5.5 Critères d'évaluation et questions

L'évaluation a porté 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. 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. Ci-dessous la liste des questions d'évaluation par critère :

Pertinence du projet

1. La conception du projet répond-elle aux priorités nationales en matière d'emploi décent ?
2. Est-ce que le projet est aligné avec les cadres politiques et stratégiques des Nations Unies, de l'OIT, les ODDs et aux priorités du bailleur ?
3. Est-ce que le projet crée des synergies/ complémentarités avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers dans le secteur de l'emploi, de l'insertion des jeunes et la formalisation ?

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

Validité de la conception du projet :

1. Les éléments stratégiques du projet (objectifs, résultats, produits, activités) sont-ils réalisables ? La logique d'intervention est-elle réaliste et repose-t-elle sur une théorie du changement ?
2. Les facteurs de risque et les hypothèses ont-ils été pris en compte et mis à jour ?
3. Comment le projet a-t-il tiré les leçons des projets similaires précédents et mis en place des mesures liées aux leçons tirées des projets précédents ?

Efficacité du projet

1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
2. Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
3. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
4. Y a-t-il eu des effets non prévus (négatifs ou positifs) ?
5. Dans quelle mesure les partenaires sociaux ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
6. Quelle est l'efficacité des dispositions de gestion du projet pour assurer la réalisation des objectifs et une mise en œuvre efficiente ? Est-ce que le projet reçoit suffisamment de soutien politique, technique et administratif des partenaires nationaux et régionaux et de l'OIT ?
7. Est-ce qu'un suivi efficace de la réalisation des activités et résultats est en place, au niveau national ?
8. Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons apprises tirées de la mise en œuvre du projet ? Que recommandez-vous pour accélérer la mise en œuvre en vue d'atteindre les résultats escomptés à la fin du projet ?

Efficience du projet

1. 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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
2. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?

3. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
4. Les financements et les produits du projet ont-ils été utilisés et livrés en temps voulu ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. Quels sont les accords de partenariat, notamment dans la mise en œuvre du programme à différents niveaux – national ? Quels sont les résultats de ces partenariats et comment les améliorer ?

Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

1. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
2. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? 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 et au niveau des régions couvertes ?
3. Quelles sont les actions/interventions immédiates requises de la part de l'OIT et du donateur pour s'assurer que les résultats du projet peuvent soient atteints et maintenus ?
4. Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
5. L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
6. Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

Thèmes transversaux

7. 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, préalablement identifiés ?
8. 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 ?
9. Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

6 Méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation interne est réalisée conformément aux normes et standards d'évaluation et suivi les garanties éthiques, conformément aux procédures d'évaluation de l'OIT et aux normes de qualité de l'évaluation de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (CAD/OCDE).

Elle est conduite selon une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Pour garantir la qualité, la validité et la rigueur des résultats, la méthode de triangulation a été employée.

La collecte des données repose principalement sur deux sources : une revue documentaire approfondie et des entretiens individuels semi-structurés avec des informateurs clés. Toutefois, étant donné que les activités destinées aux bénéficiaires finaux n'ont pas encore été déployées sur le terrain, cette évaluation a exclu les focus groupes initialement prévus pour cette cible et s'est limité à la région de Dakar.

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation s'articule autour des trois phases suivantes :

6.1 Phase de démarrage

Cette phase a débuté par des entretiens préliminaires à distance avec le gestionnaire de l'évaluation qui n'est autre que le chef du projet à évaluer, et le programme officer du bureau de Dakar, pour discuter du cadrage de l'évaluation. Par la suite une revue des documents suivants du projet a été conduite :

Tableau 1. Liste des documents exploités

N°	Description
1	Le document de projet
2	Le budget et plan de mise en œuvre du projet
3	Le plan d'action et plan de travail détaillé
4	Le rapport d'avancement du projet (janvier à décembre 2024)
5	Le PPTD et UNSDCF correspondants
6	L'Arrêté portant carte de l'entrepreneuriat
7	L'Arrêté portant comité de suivi de l'entrepreneuriat
8	Le Décret portant statut de l'entrepreneur
9	La loi d'orientation PME 2020

10	Rapport de l'atelier d'installation du comité de suivi et évaluation du statut de l'entrepreneur
11	Le rapport de l'étude de détermination d'un paquet de mesures incitatives et de son cadre de mise en œuvre pour le statut de l'entrepreneur.
12	Le rapport de l'Académie sur l'emploi de Turin, du 17 – 28 juin 2024
13	Le rapport de l'atelier international pour le renforcement des capacités des membres du comité de suivi-évaluation et des partenaires de mise en œuvre sur les expériences et connaissances en matière de régimes simplifiés de formalisation des entreprises, Saly du 22 au 23 janvier 2025
14	Le rapport de l'atelier de restitution du rapport de l'étude portant sur la détermination des mesures incitatives et de son cadre de mise en œuvre pour le statut de l'entrepreneur, Saly du 08 au 09 janvier 2025
15	Le rapport d'étape de l'évaluation d'impact de la Convention Nationale Etat-employeurs (CNEE)
16	Rapport de l'évaluation finale du projet PROMEFI
17	La convention Etat-Employeurs
18	Revue de presse
19	Plan de travail statut de l'entrepreneur
20	Plan de travail réforme de la CNEE
21	Rapport de l'évaluation finale indépendante du projet "Insertion des jeunes sortants de la formation professionnelle" - SEN/07/01/LUX

A la suite de la revue documentaire, les données, à priori quantitatives mais aussi qualitatives recueillies, combinées avec les informations issues des entretiens préliminaires ont été mis à profit pour élaborer le rapport de démarrage qui inclut, mais pas uniquement, la méthodologie et les outils de collecte des données qui ont été finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. L'évaluateur a élaboré trois outils (questionnaire) suivant les méthodes choisies et les cibles à interroger de sorte à collecter des données appropriées auprès de chaque cible identifiée. Pour assurer la validité et la qualité des données, diverses méthodes de collecte de données sont utilisées : Les entretiens individuels et les focus groupe.

6.2 Phase de collecte des données sur le terrain

Durant cette phase, l'évaluateur a conduit des entretiens individuels et groupés avec les principales parties prenantes du projet aussi bien du donateur, du BIT, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet. Du fait que la réalisation des activités ciblant les bénéficiaires finaux ne soit pas encore entamée, la collecte des données s'est limitée à la région de Dakar, et les focus groupes prévues pour cette cible n'ont pas lieu.

Cette évaluation a adopté une approche participative de collecte de données en face à face et en ligne selon les zones choisies. La collecte des données a été faite principalement dans la région de Dakar à travers des questionnaires conçus à cet effet.

Les principales parties prenantes du projet aussi bien relevant de l'OIT, du donateur, des mandants, des partenaires, des organisations de la société civile, des bénéficiaires du Projet, et des autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet constituent les cibles auprès desquelles les données ont été collectées. Au total 29 personnes dont 24 hommes et 05 femmes ont été interrogées sur le terrain. Les détails sur les profils et le nombre des participants interrogées sont consolidés dans l'annexe 4

À la fin de la collecte des données sur le terrain, un atelier réunissant les principales parties prenantes a été organisé à Dakar. Cet atelier a permis de faire une analyse à chaud des constats préliminaires, de les valider et enfin de combler les éventuelles lacunes en matière de données. Il rassemblera les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT et les principaux partenaires, au nombre de huit.

6.3 Analyse des données et rapportage

Les données collectées lors des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Cette analyse visait à dégager les principales tendances et idées fortes issues des entretiens individuels et de groupe, en suivant une méthode rigoureuse :

Extraction des messages clés : Pour chaque thème abordé, les messages clés exprimés par les informateurs sont identifiés et extraits.

Hiérarchisation : Ces messages sont classés en fonction de leur fréquence d'apparition, à la fois au sein de chaque groupe et sur l'ensemble des entretiens.

Comparaison : Une analyse comparative entre les groupes a été réalisée pour mettre en évidence les convergences et les divergences d'opinions.

Illustration par des verbatims : Les messages clés sont appuyés par des extraits de discours (verbatim) reflétant fidèlement les perceptions exprimées par les interviewés.

Cette analyse a permis d'identifier et d'analyser les acquis du projet, les contraintes rencontrées, les faiblesses et les points forts. Elle a servi également à tirer des enseignements clairs et à formuler des recommandations pertinentes pour la phase restante du projet.

À la suite de l'analyse des données, l'évaluateur a rédigé un projet de rapport. Ce projet a été soumis à un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation. Après les ajustements nécessaires, il a été partagé avec les principales parties prenantes qui ont apporté leurs contributions qui ont été pris en compte dans le rapport, dans la mesure du possible.

6.4 Les limites de l'évaluation

La disponibilité des parties prenantes pour les entretiens aux créneaux horaires prévus a constitué la principale difficulté. En effet, la collecte des données s'est déroulée pendant la période du Ramadan, ce qui a compliqué la planification des rendez-vous.

Pour remédier à cette situation, le BIT a adapté sa méthodologie en proposant des entretiens à toute heure de la journée ou en soirée, en fonction des disponibilités des acteurs concernés. Grâce à cette adaptation et flexibilité, l'ensemble des personnes ciblées a pu être interrogé, garantissant ainsi la validité des conclusions de ce rapport.

7 Principaux résultats de l'évaluation

7.1 Pertinence du projet

Adéquation avec les priorités du gouvernement du Sénégal en matière de création d'emploi et d'entrepreneuriat.

Le projet est en parfaite adéquation avec les priorités du gouvernement sénégalais en matière de création d'emploi et d'entrepreneuriat. Il a pour objectif de promouvoir le travail décent et d'améliorer l'employabilité des jeunes hommes et femmes au Sénégal et s'articule autour de deux axes principaux : la réforme de la Convention Nationale État-Employeur et l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur.

Initié en réponse aux besoins exprimés par le gouvernement sénégalais, ce projet s'appuie sur des diagnostics menés sur les problématiques de l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes lors de réunions et concertations avec les partenaires techniques et financiers, notamment le bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Dakar et l'Agence Italienne pour la Coopération au développement. L'objectif de ces concertations étant d'apporter des solutions concrètes aux défis de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes, en alignement avec les priorités nationales.

L'alignement sur le plan de développement national du Sénégal, Plan Sénégal Émergent (PSE), résulte de l'appui, prévu, à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, du capital humain et de la protection sociale. Pour le PSE, le secteur informel est le moteur de l'inclusion sociale et la modernisation graduelle de l'économie sociale. Il est, par conséquent, un pas vers la formalisation de l'économie informelle et l'extension de la protection sociale à cette économie. Le projet appui directement ces priorités stratégiques du PSE en étendant la couverture sociale aux travailleurs de l'économie informelle et rurale, et en contribuant de même à assurer une protection sociale universelle, objectif inscrit dans la Stratégie nationale de protection sociale (2016-2035).

Pour le ministère de l'emploi, la question du chômage des jeunes sénégalais est un problème sérieux. Un grand nombre de jeunes exercent dans l'entrepreneuriat mais ne s'en sort presque pas malgré l'existence et l'appui de la CNEE. Ainsi le gouvernement a décidé de réorienter les actions de la CNEE pour répondre effectivement aux besoins des jeunes hommes et femmes sénégalais en matière d'emplois, à travers l'évaluation de l'impact suivi de la réforme de la CNEE.

La première composante du projet, contribue directement à la réforme de la Convention nationale Etat- Employeur (CNEE) sénégalais pour répondre à la problématique de l'employabilité des jeunes hommes et femmes. C'est un mécanisme de financement du premier emploi qui est en parfaite adéquation avec la priorité du gouvernement pour l'emploi des jeunes et parfaitement aligné avec la vision du nouveau gouvernement.

La deuxième composante du projet, axée sur la formalisation des entreprises, est également une priorité majeure pour le gouvernement, qui cherche à élargir sa base fiscale. Elle est très pertinente, notamment pour la mise en place du statut de l'entrepreneur et la formalisation des entreprises. Le projet aide l'État à avancer dans ses réformes en fournissant des mesures d'accompagnement et en mobilisant de l'expertise. Il s'inscrit clairement dans la promotion du travail décent, suivant les engagements internationaux du Sénégal et les priorités nationales définies dans l'Agenda national de transformation "Sénégal 2050".

Adéquation avec les priorités du BIT, du bailleur et le cadre de coopération des Nations Unies

Le projet est aligné avec le Cadre de Coopération des Nations Unies (PNUAD) 2018-2022 et le Programme Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) 2018-2022 du Sénégal, qui mettent l'accent sur l'emploi des jeunes et la formalisation qui sont perçus comme les principales priorités du gouvernement du Sénégal.

De manière spécifique, le projet contribue à la réalisation des résultats 3 « Des transitions économiques, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous » et 4 « Des entreprises durables pour créer des emplois et promouvoir l'innovation et le travail décent » du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 et la réalisation des objectifs 3 et 7 du volet fondamental du PPTD du Sénégal, à savoir la promotion de l'employabilité, des PME et de l'insertion professionnelle des jeunes des zones urbaine et rurale, et l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle. Il contribue directement à la réalisation de l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » au Sénégal, en particulier les cibles 8.2, 8.3 et 8.8.

La composante 2 du projet a été conçue en lien avec la Recommandation 204 de l'OIT visant à soutenir la formalisation de l'économie informelle, à promouvoir l'inclusion économique des travailleurs, à reconnaître les droits fondamentaux des travailleurs et à favoriser l'esprit d'entreprise, tout en contribuant au travail décent, au dialogue social et à la participation civique². A travers cette méthodologie, l'OIT s'efforce de réduire les obstacles à la déclaration et l'enregistrement d'entreprises, de mener des activités de promotion, d'améliorer la productivité des entreprises, de favoriser le dialogue entre les opérateurs des secteurs formel et informel et de faire mieux appliquer et respecter les cadres juridiques nationaux.

Dans le cadre de ce projet, le statut de l'entrepreneur contribuera à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes ; au moins 200 jeunes seront insérés(es) à travers le statut de l'entrepreneur.

En appuyant l'emploi des jeunes, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et la formalisation des opérateurs du secteur informel, le projet s'inscrit dans le droit fil du Résultat 2 escompté du PNUAD Sénégal 2018-2023, à savoir que « les populations les plus vulnérables bénéficient des opportunités de promouvoir la sécurité alimentaire et la création de sources de revenu ; 6 - que les populations les plus vulnérables bénéficient d'une meilleure protection sociale et d'une protection contre la violence, et les pratiques discriminatoires et nuisibles ».

² voir www.ilo.org/eese

Synergies/ complémentarités avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers

Le projet d'Appui à l'amélioration du Dispositif d'Insertion des Jeunes et de la Formalisation des Entreprises (ADIJEFE) évolue dans le contexte du projet multi-bilatéral « d'Insertion des sortants de la formation professionnelle » - SEN/07/01/LUX financé par le Grand-duché du Luxembourg et mis en œuvre par le BIT entre 2007 et 2012. Le projet visait à améliorer la qualité de la formation professionnelle et technique afin qu'elle puisse répondre aux exigences du marché du travail et de l'insertion des jeunes diplômés des centres de formation des régions de Saint-Louis et Louga. Son but étant de renforcer les liens entre les centres de formation et le secteur privé, afin de permettre aux jeunes diplômés de trouver des emplois correspondant à leurs qualifications. Le [rapport](#) de l'évaluation finale de ce projet avait recommandé i) au BIT de soutenir les jeunes entrepreneurs dans leurs efforts de structuration en réseaux et les encourager à intégrer progressivement les organisations professionnelles. Une telle adhésion pourrait leur permettre de développer des actions de lobbying et de plaider au profit de leurs jeunes entreprises pour l'adoption d'une fiscalité spécifique aux entreprises de jeunes et ii) au ministère de la Formation Professionnelle, de l'Artisanat et de l'Apprentissage d'institutionnaliser les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI), les doter en ressources et veiller à se doter au niveau central d'un dispositif unique de coordination des efforts d'insertions des sortants des établissements professionnels.

Ce projet est aussi en parfaite complémentarité avec le projet pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Formel et Innovant au Sénégal et en Gambie » (PROMEFI), financé par le Gouvernement italien, et mis en œuvre par le BIT d'avril 2021 à décembre 2023 au Sénégal et en Gambie. Il a appuyé les récupérateurs de déchets opérant à la décharge de Mbeubeuss à se constituer en une société coopérative afin d'améliorer leurs pratiques opérationnelles et leurs compétences techniques, et à bénéficier des régimes de protection sociale, avec une attention particulière à la création d'emplois décents. Dans le cadre du projet ADIJEFE, les artisans éligibles seront soutenus par des formateurs déjà certifiés FVE (Formalisez Votre Entreprise) et aux outils de développement des coopératives du BIT (ThinkCoop, StartCoop, MyCoop) dans le cadre du projet PROMEFI.

7.2 Validité de la Conception du Projet

Cohérence du cadre logique

Il est bon de noter dans un premier temps que le projet dispose d'une théorie de changement schématisée, logique et bien compréhensible. Elle

décrit clairement le lien de causalité entre les extrants et les résultats ainsi que l'impact du projet. Elle est bien alignée avec le cadre logique et articule les hypothèses sur la manière dont les ressources et les actions mèneront aux produits qui contribueront à leur tour aux résultats puis à l'impact. Les hypothèses identifiées incluent les conditions internes et externes qui peuvent affecter la réalisation de la vision du changement.

Secundo, les résultats prévus dans le cadre logique du projet sont pertinents et alignés avec les priorités du gouvernement, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes et la formalisation des entreprises. Le cadre logique du projet est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets, qui, à leur tour, contribuent à l'objectif de développement du projet. Les indicateurs définis sont appropriés pour mesurer les résultats attendus. Des ajustements opérationnels ont été fait le 27 mars 2025 lors de la première réunion du Comité de pilotage du projet pour s'adapter au nouveau contexte politique portant sur l'emploi jeune et le statut de l'entrepreneur.

En fait, projet prévoit d'intégrer un volet digitalisation dans le programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur, avec un focus particulier sur l'amélioration de l'information financière. Bien que ce levier n'ait été initialement prévu dans le cadre logique du projet, il constituera une avancée significative en facilitant la collecte de données financières et en simplifiant l'accès au financement pour les bénéficiaires. Cette initiative contribuera également à renforcer l'attractivité et la pertinence du statut de l'entrepreneur.

Malgré ces ajustements opérationnels, aucune modification n'a été apportée au cadre logique initial du projet. Ces adaptations ont renforcé l'efficacité des interventions tout en respectant les objectifs et indicateurs définis dès le départ.

Cependant, il convient de noter qu'un grand nombre d'indicateurs quantitatifs du cadre logique n'ont pas été désagrégés pour montrer le degré de participation ou la prise en compte des jeunes hommes et femmes dans le projet. Cet aspect devrait être considéré dans le processus de replanification de sorte à faire ressortir clairement les taux de participation des hommes et des femmes à la vie du projet.

Prise en compte des priorités et besoins des différentes parties prenantes et des bénéficiaires dans la conception du projet.

Le projet ADIJEFE (« Stimuler la création d'emplois décents à travers l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes femmes et hommes et la

formalisation des entreprises ») a été élaboré selon une approche collaborative impliquant le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPAl), le Ministère de la jeunesse, de l'entrepreneuriat et de l'emploi, de l'Organisation internationale du travail et de l'Agence Italienne pour le développement et la Coopération. Le BIT dispose d'expertise forte en matière de création d'emploi et de formalisation des entreprises, ce qui a permis de renforcer les liens stratégiques avec des partenaires comme les gouvernements sénégalais et italien, pour mobiliser des ressources pour le projet. Le BIT et l'AICS en tant que partenaires au développement du Sénégal disposent de ressources et de capacités à la fois financières et techniques et sont intéressés à soutenir le Sénégal pour relever les défis de l'emploi et l'entrepreneuriat.

Les bénéficiaires finaux de ce projet sont les jeunes entrepreneurs et demandeurs d'emplois et les entreprises pourvoyeuses d'emplois. L'incapacité du marché du travail formel à fournir des emplois conduit la majorité de la population active du Sénégal à rechercher des opportunités dans le secteur informel. En outre, plus de 100 000 jeunes entrent chaque année sur le marché du travail sénégalais, mais les opportunités limitées d'emploi formel et décent incitent la plupart d'entre eux à travailler dans le secteur informel. L'objectif de la formalisation, dans ce projet, étant de favoriser la création d'emplois décents par le développement d'entreprises durables, on comprend mieux que la promotion de l'auto-emploi par l'entrepreneuriat devient ainsi un moyen supplémentaire de lutte contre le chômage des jeunes femmes et hommes.

Par ailleurs, le projet a défini, dans son cadre logique, des indicateurs spécifiques mettant en avant les bénéfices des jeunes hommes et femmes :

- i) Le statut de l'entrepreneur est opérationnel et contribue à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes et les femmes, ii) Au moins 200 jeunes insérés (es) à travers le statut de l'entrepreneur et ayant bénéficié des incitations de la CNEE, iii) Au moins 1 000 jeunes travailleurs-euses ayant bénéficiés (es) de Contrats à Durée Déterminée/ Indéterminée (CDD/CDI) à travers la CNEE ou d'un contrat de stage à travers le DTPE et qui ont accès à des emplois décents travers ses deux composantes. Le projet met en avant le renforcement de la politique d'emploi du gouvernement à travers la réforme de la Convention nationale Etat- Employeurs sénégalais pour répondre à la problématique de l'employabilité et la formalisation des entreprises pour les jeunes hommes et femmes comme stipulé dans cet indicateur du cadre logique : Au moins 300 employeurs qui appliquent les nouvelles dispositions et instruments de la CNEE.

Des efforts considérables ont été faits par le gouvernement dans le domaine de l'emploi, en particulier pour le groupe marginalisé des « jeunes ». Depuis les années 2000, plusieurs mécanismes tels que des agences, des programmes, des projets, des fonds et des structures de financement ont été mis en place pour lutter notamment contre le chômage des jeunes.

Il ressort aussi de l'analyse des problèmes menée en amont à la mise en place de ce projet, qu'une faiblesse est notée sur le cadre institutionnel et légal en matière promotion de l'emploi et de l'insertion des jeunes. L'absence d'un cadre de concertation et d'orientation sur les stratégies et les initiatives conduit à un manque de synergies intersectorielles entre les acteurs responsables des programmes de promotion de l'insertion socio-économique et de l'emploi, ce qui ne favorise pas une utilisation optimale des ressources potentielles et dédiées.

Par ailleurs, les évaluations des agences de promotion de l'emploi et d'insertion socio- professionnelle révèlent le dysfonctionnement de ces organisations comme le dédoublement des missions, le manque de coordination des interventions, sans parler du manque de stratégies d'intervention ciblées et, enfin, du manque de suivi et d'évaluation de l'impact des interventions.

Face à de telles situations, le projet prévoit de mettre à disposition du gouvernement et des partenaires une gamme d'outils performants, incluant les méthodologies et outils de l'OIT dédiés à l'insertion des jeunes, au développement entrepreneurial, ainsi qu'à la création et à la formalisation d'entreprises durables.

Plusieurs institutions publiques et structures d'appui sont mobilisées pour accompagner les bénéficiaires, notamment : Le Ministère de la Jeunesse, de l'Entreprenariat et de l'Emploi (MJEE), le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPAl) ; les Agences Régionales de Développement (ARD) ; le ministère de l'Artisanat et de la Transformation du Secteur Informel (MATSI) et le Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (MCPME). Ces acteurs interviennent à travers leurs structures opérationnelles respectives, telles que la Direction de l'Encadrement et de la Transformation des Entreprises Informelles, la Direction de l'Artisanat l'Agence d'Appui aux PME, les Chambres des Métiers et du Commerce et les Pôles Emploi.

Leur rôle consiste à apporter un soutien continu aux bénéficiaires, en leur fournissant des services de qualité pour faciliter leur accès aux programmes d'emploi et d'insertion des jeunes et renforcer leurs capacités en matière de développement d'entreprise.

Participation des parties prenantes à la conception du projet.

Comme mentionné plus haut, Ce projet a été élaboré selon une approche collaborative impliquant le ministère de la Formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'insertion (MFPAl), le ministère de la jeunesse, de l'entrepreneuriat et de l'emploi, l'organisation des employeurs, l'Organisation Internationale du Travail, et l'Agence Italienne pour le Développement et la Coopération.

Selon la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal, les employeurs ont été associés dès la phase de conception du projet, notamment pour finaliser les aspects liés à la convention État-employeur dont ils étaient signataires et engagés dans la mise en œuvre. Elle a aussi expliqué que les employeurs jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la convention, notamment en vulgarisant l'information auprès des entreprises et en répondant à leurs questions sur les mécanismes et procédures. Ils assurent aussi l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, les aidant à développer leurs activités et à devenir des acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Prise en compte et actualisation des facteurs de risque et des hypothèses

Les risques ci-après ont été identifiés lors de la conception du projet : les remous sociaux et politiques et leur incidence sur la situation socioéconomique, l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, la faiblesse des capacités des institutions publiques et des prestataires des services impliqués dans la mise en œuvre du projet, l'engagement des cadres dirigeants des organes prestataires, la faiblesse des capacités des cadres dirigeants et techniques des organes prestataires et la disponibilité des ressources financières selon le calendrier prévu. Aussi, des précautions supplémentaires ont-ils été prises pour assurer une orientation rigoureuse du projet, en se basant sur les enquêtes récentes sur l'emploi. Bien que des mesures d'atténuation aient été mises en place pour limiter ces risques, l'instabilité politique persistante a fini par compromettre le bon déroulement du projet.

En raison des retards significatifs constatés dans la mise en œuvre du projet — imputables à des facteurs exogènes tels que les changements institutionnels liés aux élections présidentielles et législatives de 2024 au Sénégal, ainsi qu'aux contraintes procédurales internes du BIT affectant des activités stratégiques (notamment le recrutement du cabinet pour l'évaluation d'impact de la CNEE) — il est recommandé de procéder à une révision stratégique du cadre logique et du plan de travail pour les ajuster.

Prise en compte des leçons tirées des projets similaires précédents

Le projet ADIJEFE s'est inspiré des besoins du pays en matière d'emploi, d'entrepreneuriat et de formalisation mais aussi des enseignements tirés du Projet PROMEFI, financé par le Gouvernement italien, et mis en œuvre par le BIT d'avril 2021 à décembre 2023 au Sénégal et en Gambie. Ce projet a appuyé les récupérateurs de déchets opérant à la décharge de Mbeubeuss à se constituer en une société coopérative afin d'améliorer leurs pratiques opérationnelles et leurs compétences techniques, et à bénéficier des régimes de protection sociale, avec une attention particulière sur la création d'emplois décents. Il a également contribué au renforcement du portefeuille de services des structures d'appui aux entreprises, notamment l'Agence pour le Développement et l'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise (ADEPME) par la mise à disposition d'un module sur la formalisation de l'entreprise. Vingt (20) formateurs ont été capacités et mis à la disposition de ces structures afin d'accompagner les bénéficiaires ultimes dans leur processus de formalisation.

En dehors des projets, des leçons tirées des échanges et partages d'expériences ont été mises à contribution dans la conception du projet. Pour le backstopping du projet, l'importance des ateliers de partage de connaissances organisés dans différentes régions, notamment en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Ces ateliers ont permis de partager les expériences et les leçons apprises entre les différents régions et projets dont ADIJEFE. Des documents, des publications et des rapports d'évaluations sur les thématiques du projet ont été partagés et guidés l'équipe du projet dans la mise en œuvre. Il a également travaillé avec le centre de formation à Turin pour développer et partager des connaissances, notamment lors de l'Académie de l'économie informelle.

Il est à noter que plusieurs pays ont introduit le statut d'entrepreneur sans le rendre attractif. Le projet a pris en compte ces leçons et a inclus des mesures d'incitations supplémentaires telles que l'accès aux marchés publics, aux financements et à la protection sociale pour rendre cette approche plus efficace.

7.3 Efficacité et performance du projet

L'évaluation de l'efficacité du projet a cherché à analyser la portée et la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs définis, ainsi qu'à évaluer la mesure dans laquelle l'intervention a contribué aux priorités stratégiques définies. Les principaux indicateurs et résultats, l'adéquation des actions mises en œuvre et les changements induits ou en voie de l'être, sur les bénéficiaires ont été examinés.

Progrès vers l'accomplissement des résultats escomptés du projet.

A ce stade de l'évaluation à mi-parcours, il est prématuré d'observer des résultats concrets de manière significative, cependant, le projet a mis en place les bases pour son succès, notamment l'évaluation d'impact de la convention État-employeur, l'études sur les mesures incitatives dont les rapports provisoires sont produits et la mise en place d'un mécanisme de coordination pour la formalisation du secteur informel qui sont satisfaisants.

Néanmoins, des contraintes ayant retardé la réalisation de certaines activités ont été constatées, nécessitant des ajustements pour la phase finale du projet. Ci-dessous, le tableau récapitulatif des acquis du projet par résultat.

Tableau 1. Niveau de réalisation par résultat

Résultats	Niveau de réalisation	Observation
Résultat 1. La Convention nationale Etat-employeur (CNEE) contribue à la promotion du travail décent pour une meilleure employabilité et insertion socio professionnelle des jeunes hommes et femmes.		
Produit 1.1. Une évaluation d'impact de la CNEE et du Dispositif Territorial de Premier Emploi (DTPE) est menée.	Une évaluation d'impact de la CNEE réalisée et les résultats présentés aux membres du COPIL le 27 mars 2025.	Il est prévu la validation formelle du rapport de l'évaluation d'impact de la CNEE à la suite de l'atelier du 27 mars. Ce processus devrait être accéléré pour donner suite à la réforme de la CNEE
Produit 1.2. La CNEE est réformée à travers un processus de dialogue social tripartite	En cours	La réalisation de cette activité est subordonnée à la validation formelle du rapport de l'évaluation d'impact qui est en processus de finalisation
Produit 1.3. Les employeurs bénéficiaires de la CNEE sont renforcés sur l'application de ses nouvelles dispositions	Non débuté	La réalisation de cette activité est subordonnée à la réforme de la CNEE
Produit 1.4. Un mécanisme de suivi évaluation de la CNEE est mise en place	Non débuté	La réalisation de cette activité est subordonnée à la réforme de la CNEE
Résultat 2. Le statut de l'entrepreneur est opérationnel et contribue à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes.		
Produit 2.1. Un mécanisme de coordination pour le	Réalisé	L'arrêté n°6221 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du comité de suivi-évaluation du statut

statut de l'entrepreneur est mis en place.		de l'entrepreneur a été publié le 29 mars 2024. Le 28 novembre 2024, le projet ADIJEFE a organisé un atelier d'installation du comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur, présidé par le Secrétaire Général (SG) du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, en sa qualité de président du comité
Produit 2.2. Un paquet de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs jeunes et femmes est validé et intégré dans le dispositif du statut de l'entrepreneur.	En cours	Une étude sur la détermination d'un paquet de mesures incitatives a été lancée et le rapport présenté au comité en début janvier 2025 pour validation
Produit 2.3. Un programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur pour les jeunes hommes et femmes est mis en œuvre dans le secteur artisanal	Non débuté	Subordonné à la finalisation de la détermination du paquet de mesures incitatives et du cadre réglementaire instituant ces mesures incitatives pour le statut de l'entrepreneur.

Objectif spécifique 1. Contribuer à la promotion du travail décent pour une meilleure employabilité et insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes à travers une Convention nationale Etat-employeur (CNEE) actualisée.

Evaluation d'impact de la CNEE et du Dispositif Territorial de Premier Emploi (DTPE)

La convention État-employeur a pour objectif de renforcer la compétitivité de l'économie nationale en valorisant les ressources humaines à travers l'apprentissage et la formation professionnelle. Elle permet aux entreprises de recruter, à court ou moyen terme, une main-d'œuvre qualifiée à un coût maîtrisé. Sa mission principale est de faciliter l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en leur proposant des formations pratiques, adaptées aux besoins du marché. Ces formations sont dispensées au sein d'entreprises partenaires ou d'établissements d'enseignement privés, selon les programmes disponibles.

L'évaluation de la convention État-employeur en vigueur représentait un enjeu politique sensible. Toutefois, le gouvernement a choisi de confier cette

mission au BIT, témoignant ainsi de sa confiance dans cette institution. Les conclusions et recommandations de cette évaluation éclaireront la future réforme. Comme la CNES l'a souligné lors des entretiens qu' *« il était nécessaire de réorienter la mise en œuvre de la convention pour mieux répondre aux besoins des entreprises et de l'État, et ainsi améliorer la création d'emplois »*.

Entre novembre 2024 et mars 2025, le Laboratoire d'Économie publique (LEP) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) a réalisé une étude d'impact de la Convention Nationale État-Employeur. Cette évaluation d'impact couvre les programmes de la CNEE, notamment le programme CDD introduit en 2021 dans le cadre du programme d'urgence « XËYU NDAW ÑI » et le programme de stage et d'apprentissage. Le rapport d'étape de l'étude a été présenté et validé le 27 mars 2025 lors d'une réunion du comité de pilotage du projet présidée par le Ministre du Travail, de l'Emploi et des Relations avec les Institutions. L'ensemble des parties prenantes du projet dont le BIT, avec à sa tête la directrice du bureau de Dakar, le bailleur représenté par le Directeur de l'Agence Italienne pour la Coopération au développement et le gouvernement étaient présents à cette réunion. Selon le Ministre, la validation formelle du rapport provisoire se fera à travers un atelier de validation avec parties prenantes dans les jours à venir.

Le rapport de l'évaluation d'impact incluant des recommandations concrètes devrait fortement contribuer à une réforme pertinente de la CNEE. Le BIT devrait accompagner techniquement les mandants tripartites à travers des contributions et orientations conduisant à la validation du rapport de l'évaluation d'impact le plutôt possible.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, le rapport de l'évaluation d'impact de la CNEE n'a pas encore reçu la validation formelle du comité technique, ce qui retarde la mise en œuvre des activités liées, notamment la réforme de la CNEE ; le renforcement des capacités des employeurs sur l'application des nouvelles dispositions, etc. Une action rapide et concrète de la part du BIT et du comité technique s'impose afin de Valider formellement le rapport dans les meilleurs délais et procéder à sa signature pour enclencher le processus de réforme de la CNEE.

Réforme de la CNEE à travers un processus de dialogue social tripartite

En matière de collaboration, le projet travaille étroitement avec le Conseil national du patronat (CNP), la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) et les syndicats pour la réforme de la convention État-employeur, assurant une validation tripartite des réformes. Il collaborera avec diverses agences gouvernementales, telles que l'Agence pour le

développement des entreprises et l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA), pour soutenir la mise en œuvre des réformes.

Sur la base du rapport final de l'étude d'impact et de ses recommandations, le comité de pilotage organisera trois (03) ateliers pour recueillir les contributions des organisations des employeurs, des organisations des travailleurs, de l'inspection du travail, des bénéficiaires et autres parties prenantes nationales. Le BIT, à travers le projet ADIJEFE devrait techniquement accompagner le gouvernement à reformer la CNEE partant de l'existant, mettant à profit son expertise en la matière et prenant en compte les conclusions et recommandations de l'étude d'impact.

Il est important de noter que cette convention existe depuis environ 24 ans mais souffre de sa très faible application. Ce facteur est principalement à l'origine de l'avènement de ce projet bien voulu par le gouvernement du Sénégal pour une réforme et une opérationnalisation dynamique de la CNEE.

En raison des retards accumulés dès le lancement du projet – notamment trois mois pour le recrutement du personnel et plus de cinq mois pour la sélection du cabinet d'étude – le rapport de l'évaluation d'impact n'a toujours pas été validé à ce jour. Par conséquent, la réforme de la CNEE et les activités connexes qui en dépendent directement, sont toujours suspendus à sept mois de la clôture officielle du projet ADIJEFE, faisant appel à des réajustements tels que l'extension sans coût du projet et l'ajustement du cadre logique.

Dans le cadre de la réforme proprement dite, les personnes interrogées ayant une connaissance approfondie du fonctionnement de la CNEE en cours d'évaluation ont identifié plusieurs faiblesses nécessitant des corrections dans la nouvelle version du dispositif. Parmi les principaux constats, la Direction de l'Emploi et d'autres acteurs ont relevé que de nombreux jeunes demandeurs d'emploi et entreprises pourvoyeuses d'emploi méconnaissaient l'existence de la CNEE, malgré son maillage territorial comprenant plusieurs points d'enrôlement à Dakar et dans l'intérieur du pays. Pour ces interlocuteurs, la nouvelle CNEE devrait intégrer en priorité des programmes d'information ciblés et des campagnes de sensibilisation massives à destination des jeunes et des entreprises afin d'optimiser l'accès aux services proposés.

Si le projet prévoit effectivement une large diffusion, son efficacité pourrait être compromise sans une stratégie de communication centrée sur ses bénéficiaires finaux : les jeunes en recherche d'emploi et les employeurs

potentiels. Une approche proactive s'avère donc essentielle pour garantir l'appropriation du dispositif par ses principaux utilisateurs.

D'autres propositions qui semblent pertinentes ont été aussi faites par certains participants, allant dans le sens de l'amélioration de la CNEE dans sa nouvelle monture. Un représentant du gouvernement propose, par exemple, la création d'un guichet dédié à la Convention État-Employeur. Ce guichet centraliserait les inscriptions des jeunes et des employeurs, facilitant ainsi l'accès aux informations et améliorant l'organisation. Il insiste sur l'importance d'une base de données publique et accessible à tous les acteurs concernés, y compris les jeunes, les employeurs et les syndicats. Cela permettrait une meilleure transparence et un suivi plus efficace.

Selon le rapport d'étape de l'étude d'impact de la CNEE réalisée par l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) sur les 300 entreprises interviewées, 90% estiment que leur adhésion à la CNEE est principalement motivée par le partage des coûts salariaux tandis que 41% espèrent que le programme pourra leur permettre de capter les meilleurs profils sur le marché de l'emploi. Les entreprises ayant adhéré à l'actuelle CNEE sont pratiquement de petites et moyennes entreprises avec une taille en personnel variant entre 8 et 38 personnes.

Par ailleurs, la nouvelle CNEE devrait inclure un programme qui intéresse les Grandes Entreprises qui semblent intéressées mais hésitantes. Un représentant du gouvernement explique que les grandes entreprises hésitent à s'engager dans la Convention en raison des problèmes de rémunération partagée. Si l'État ne respecte pas ses engagements financiers, cela crée des difficultés pour ces entreprises. Il propose également que toutes les entreprises utilisatrices de la Convention soumettent des rapports annuels sur le nombre de jeunes employés, leur comportement et les résultats obtenus. Cela permettrait de suivre l'impact de la Convention et faire les ajustements nécessaires de manière continue. La nouvelle monture de la CNEE devrait répondre à ces préoccupations. Il serait aussi nécessaire de montrer des exemples de succès d'entreprises ayant utilisé la convention pour se développer, afin de rassurer et attirer les jeunes et entreprises hésitantes.

Renforcement des employeurs bénéficiaires de la CNEE sur l'application des nouvelles dispositions

Le projet prévoit une large diffusion et vulgarisation de la nouvelle Convention Nationale État-Employeur pour assurer son appropriation par les parties prenantes. Il s'appuiera sur les Agences Régionales de Développement (ARD) et les Pôles Emploi, en raison de leur rôle clé dans

l'insertion des jeunes à l'échelle territoriale. De plus, il sera question d'étendre la pratique de la CNEE, qui jusque-là était centrée sur la région de Dakar, à toute l'étendue du territoire du Sénégal. Pour ce faire, les acteurs nationaux qui jusque-là ignoraient ou n'appliquaient pas la CNEE (ancienne) seront formés et sensibilisés sur l'application de la nouvelle CNEE. Dans le cadre du projet ADIJEFE, les staffs techniques des ARD, des pôles emploi et des inspecteurs du travail seront formés et sensibilisés dans les six régions du projet. Des outils spécifiques seront édités et serviront de support de formation et de guide pour la mise en œuvre de la nouvelle CNEE.

Cependant, à ce stade du projet, la réalisation des activités relatives à cet aspect est encore suspendue, étant subordonnée à la réforme de la CNEE qui jusque-là n'est pas encore été entamée. Tenant compte du temps restant, il serait opportun que le projet procède, bien avant la validation de la réforme de la nouvelle CNEE, à peaufiner sa stratégie d'information, de formation et de sensibilisation des bénéficiaires dans les six régions ciblées. Pour ce faire, il devrait commencer par identifier les principaux bénéficiaires et interagir avec ceux-ci pour recueillir leurs attentes vis-à-vis du projet, ce qui devrait aider à faire des ajustements au niveau de la stratégie de mise en œuvre du projet, si nécessaire, et préparer les actions à réaliser ensemble sur le terrain pour atteindre les objectifs du projet dans les meilleurs délais. Cela devrait permettre d'accélérer le processus une fois le rapport validé et la réforme de la CNEE actée.

Par ailleurs, le défi de financement d'une telle action dans le temps, c'est-à-dire la formation des formateurs d'une part et la formation et sensibilisation des acteurs nationaux par les formateurs, d'autre part, s'impose et devrait être relevé. Ce qui nécessiterait la création d'une ligne budgétaire spécifique par le gouvernement sénégalais pour financer de manière durable les actions de la CNEE.

Mise en place du mécanisme de suivi évaluation de la CNEE

L'inexistence de mécanisme de Suivi et d'Evaluation (S&E) est considérée comme l'une des failles de la CNEE en cours d'évaluation. Pour la nouvelle CNEE, il est prévu la mise en place d'un mécanisme S&E assuré par l'Etat, dès le départ. Cependant, pour être vraiment efficace, ce mécanisme se doit d'être inclusif. Il devrait inclure le patronat (principal utilisateur des données), les syndicats et les bénéficiaires.

Il est vraiment important et crucial que la nouvelle CNEE focalise sa stratégie sur des actions dynamiques et inclusives favorisant la création d'emploi pour les jeunes. Cela devrait se faire à travers la collecte et l'analyse des données probantes à travers une base de données accessible à tous, en vue de faire des améliorations de manière continue. Le projet devrait donc orienter sa dynamique vers une série d'actions spécifiques, notamment

l'appui à la digitalisation de la base de données gérée par la direction de l'emploi et la rendre accessible et connues par les bénéficiaires (jeunes et entreprises). Le projet devrait aussi prévoir une stratégie de sortie incluant un plaidoyer auprès du gouvernement pour la mise en place d'une ligne budgétaire dédiée au suivi de la mise en œuvre de la CNEE.

A ce stade de la mise en œuvre du projet, il est essentiel d'accélérer la réalisation de certaines activités essentielles, notamment la validation du rapport de l'évaluation d'impact et la réforme de la CNEE, afin de les finaliser dans les meilleurs délais. Cette avancée permettrait de débloquer l'ensemble des activités actuellement en attente dans le cadre de cette composante. Pour y parvenir, plusieurs mesures s'imposent :

- i) Renforcer la collaboration entre la coordination du projet et les institutions concernées ;
- ii) Simplifier les processus de gestion pour une exécution plus efficace, et
- iii) Garantir le respect des délais et des procédures par l'ensemble des acteurs.

En ce qui concerne la mise en place du mécanisme de suivi de la CNEE, bien que la réforme de la CNEE ne soit pas encore actée, le projet pourrait anticiper certaines étapes, notamment l'identification des membres potentiels, la définition claire des rôles et responsabilités de chacun et l'élaboration d'un plan d'action provisoire, à affiner ultérieurement en fonction des décisions finales.

Objectif spécifique 2. Appuyer l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur et contribuer à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes.

Mise en place du mécanisme de coordination pour le statut de l'entrepreneur

La mise en place d'un mécanisme de coordination pour la formalisation du secteur informel est un sujet prioritaire pour le gouvernement depuis 2017. En 2022, le gouvernement sénégalais a franchi une étape importante avec l'adoption du décret n°2022-1190 du 3 juin 2022, instituant le statut de l'entrepreneur. Ce décret prévoyait la création d'un comité chargé de sa mise en œuvre, sous l'égide du ministre responsable de la transformation du secteur informel. Toutefois, ce comité n'a pu être opérationnalisé en raison de la non-signature de l'arrêté fixant ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

Le 28 novembre 2024, le projet ADIJEFE a organisé un [atelier d'installation du comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur](#), présidé par le Secrétaire Général (SG) du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, en sa qualité de président dudit comité. Cet atelier qui a réuni 24 personnes dont

05 femmes et 19 hommes avait trois objectifs principaux : i) Lancer officiellement le comité de suivi-évaluation, chargé de superviser la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur, ii) Présenter les objectifs du projet ADIJEFE ainsi que son plan d'action pour 2025, iii) Favoriser un dialogue multipartite sur la formalisation de l'économie informelle et le soutien aux microentreprises grâce à ce statut.

Lors de cet atelier, le SG du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat a mené les actions suivantes :

- L'installation du comité de suivi évaluation incluant la présentation de ses 11 membres (10 hommes et 01 femmes) aux participants et la clarification des rôles et responsabilités des membres ;
- La présentation du statut de l'entrepreneur, incluant son contexte et les justifications du statut de l'entrepreneur, soulignant son rôle dans la formalisation des petites entreprises ; les enjeux et défis de la mise en œuvre du statut ;
- La présentation du projet ADIJEFE ;
- Clarifié les modalités de fonctionnement du comité de suivi-évaluation.
- Adoption du plan de travail 2025 du comité.

Le projet ADIJEFE a facilité l'internalisation du statut de l'entrepreneur à travers la signature par le gouvernement d'un décret incluant la signature d'un arrêté pour la mise en place du comité de suivi d'un arrêté portant mention de la carte de l'entrepreneur en novembre 2024. Ce mécanisme de coordination est arrimé au plan de travail 2025 du projet validé par le comité technique. Il comporte trois (3) axes principaux, inspirés des responsabilités du comité : 1) la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur, 2) le suivi des mesures incitatives, 3) la vulgarisation et l'évaluation.

Comme action réalisés sous cette composante, il y a eu, à la suite de la mise en place du comité de suivi-évaluation, le renforcement des capacités de ses 11 membres, les 22 et 23 janvier 2025 sur la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur, le statut juridique et les régimes de formalisation des entreprises.

Du 22 au 23 janvier 2025, les participants au nombre de 27 personnes (dont 07 femmes), incluant les membres le comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur, le ministère du Tourisme et de l'Artisanat et autres partenaires de mise en œuvre du projet ont participé à un atelier international à Saly. Cet atelier avait pour objectif le renforcement de leurs capacités sur les expériences et connaissances en matière de régimes simplifiés de formalisation des entreprises tels que le statut de l'entrepreneur au Sénégal. Les travaux de cet atelier ont permis de partager des bonnes pratiques, de tirer des enseignements des expériences d'autres pays (Bénin, Maroc, Côte d'Ivoire, Cap-Vert), et de proposer des solutions concrètes adaptées au contexte sénégalais. Comme résultats, les

participants ont : i) acquis une compréhension approfondie des différents modèles de régimes simplifiés et des mécanismes de leur opérationnalisation, ii) Documentés les expériences réussies et des leçons apprises ont été partagées, notamment sur les systèmes d'incitation et les approches de gouvernance, et ii) Formulés des recommandations claires pour adapter et rendre opérationnel le statut de l'entrepreneur au Sénégal.

Les expériences captées de cet atelier ont eu un impact réel et ont occasionné des avancées notables dans la mise en œuvre des activités du projet sous la composante 2. Le backstopping du projet a exprimé sa satisfaction quant à la qualité des ateliers de partage de connaissances, notant que les discussions étaient de haut niveau et ont permis aux partenaires de bien comprendre et d'apprendre des expériences des autres pays sur la thématique du projet. Elle mentionne également que ces ateliers ont eu un impact significatif sur la réflexion et les actions des participants.

Pour plus d'impact, elle estime qu'il est crucial d'engager des échanges directs entre le comité de suivi et les Spécialistes des pays dont les expériences ont mieux réussi au Sénégal pour partager les leçons apprises et les bonnes pratiques. Elle estime qu'il est également important d'impliquer des consultants issus de ces pays pour approfondir les approches et modèles tels que l'accès aux financements ou la sécurité sociale et adapter ces approches au contexte local.

Pour le chef du projet, les pays dont les exemples ont servi le mieux avec qui le Sénégal devrait approfondir les liens de collaboration et d'échange d'expériences sont le Cap Vert et le Maroc qui ont réussi à aller au-delà de l'enregistrement des entreprises, mettant en place des mesures incitatives efficaces. Leur expérience en matière de protection sociale, d'accès aux marchés et aux financements sont pertinents pour le Sénégal et peuvent être adaptés au contexte local.

Validation et intégration du paquet de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs jeunes et les entreprises

Pour ce qui concerne l'intégration des mesures incitatives, le projet prévoit plusieurs actions pour renforcer l'efficacité et l'appropriation du statut de l'entrepreneur : i) La réalisation d'une étude sur les mesures incitatives pour identifier celles à adosser au statut de l'entrepreneur, ii) La rédaction d'un cadre réglementaire pour instituer les mesures incitatives, et iii) La formation et la sensibilisation des parties prenantes et les bénéficiaires pour une meilleure appropriation des mesures et de la réforme. Ces initiatives visent à garantir l'opérationnalisation et l'impact du statut de l'entrepreneur au Sénégal.

A ce stade de l'évaluation à mi-parcours, seule l'étude sur la détermination d'un paquet de mesures incitatives a été réalisée. Les objectifs de cette étude se déclinent en trois axes pour capter de manière précise les besoins et les perceptions des travailleurs informels en matière de formalisation : i) Comprendre les perceptions des travailleurs du secteur informel concernant les statuts juridiques, ii) Évaluer l'efficacité des mesures incitatives générales actuelles, et iii) Préparer la phase suivante en intégrant les retours des parties prenantes. L'étude sur les mesures incitatives a été bouclée et le rapport final a été partagé avec le BIT.

En janvier 2025, un [atelier stratégique](#) a été organisé par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat du Sénégal, avec le soutien de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à travers le projet ADIJEFE et l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement. Cet événement a marqué une étape cruciale pour la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur, un dispositif essentiel pour la formalisation de l'économie informelle au Sénégal.

Le but principal de cet atelier était de présenter et discuter les résultats d'une étude approfondie visant à définir un ensemble de mesures incitatives pour encourager les acteurs de l'économie informelle à intégrer le cadre formel de l'entrepreneuriat. Ces mesures incluent des incitations fiscales, administratives et sociales, qui se veulent des leviers pour faciliter cette transition, tout en répondant aux principes du travail décent et de la justice sociale. Un atelier de présentation des projets de texte sera organisé ultérieurement pour valider officiellement le rapport. Un consultant a été recruté pour élaborer les textes réglementaires pour les mesures incitatives.

[Des mesures incitatives pour encourager la formalisation et le travail décent](#)

L'un des principaux objectifs de ce processus est d'offrir un environnement de travail plus structuré, sécurisé et équitable pour les travailleurs et les entrepreneurs. Les incitations proposées se répartissent en trois grandes catégories :

- [Incitations fiscales et financières](#) : Des exonérations fiscales temporaires et des réductions de charges sociales pour alléger les coûts de formalisation et permettre aux micro-entrepreneurs de se concentrer sur la croissance de leurs activités.
- [Incitations administratives et réglementaires](#) : La simplification des démarches administratives et la digitalisation des formalités, facilitant

ainsi l'accès au statut formel. Cela inclut également un accompagnement personnalisé pour garantir une transition sans heurts vers la formalisation.

- *Incentations en matière de protection sociale* : L'adhésion facilitée aux régimes de sécurité sociale, l'extension des prestations sociales aux entrepreneurs individuels, et la mise en place de mécanismes de protection sociale pour les travailleurs indépendants. Ces mesures visent à garantir une couverture sociale minimale et à promouvoir des conditions de travail décentes, conformément aux standards internationaux du travail décent prônés par l'OIT.

Les entretiens avec les parties prenantes, notamment la direction de l'encadrement et de la transformation des entreprises informelles, représentant le ministère de l'artisanat pour le projet révèlent des difficultés et contraintes auxquels les projets de texte à venir devraient s'attaquer pour obtenir un impact réel et durable :

- *Problèmes fonciers*. Il est important de résoudre les problèmes fonciers pour les artisans, en leur trouvant des endroits où ils peuvent travailler de manière stable et sécurisée ;
- *Questions fiscales*. Les questions fiscales sont identifiées comme le principal obstacle. Il est proposé un régime fiscal fixe pour les jeunes entrepreneurs, même s'il est estimé que l'administration fiscale pourrait avoir des difficultés à mettre en œuvre de telles mesures ;
- *Multiplicité des initiatives*. De nombreuses initiatives éparses existent, ce qui peut créer de la confusion parmi les acteurs, il va falloir harmoniser ces initiatives pour une meilleure coordination.

Des solutions sont également proposées par des participants pour garantir une bonne participation et l'appropriation des initiatives par les bénéficiaires :

- *Incitation des Grandes Entreprises*. Garantir la contribution de l'État dans la rémunération des jeunes pour inciter les grandes entreprises à participer à la convention. ;
- *Protection sociale*. Intégrer des mesures incitatives incluant la protection sociale, comme l'assurance maladie et la cotisation à la retraite, pour attirer les jeunes et les entreprises vers la formalisation. L'accès à la protection sociale, notamment en cas d'accidents de travail et de maladies, est une attente majeure des jeunes entrepreneurs. Ils mentionnent que les services actuels ne sont pas toujours adaptés à leurs besoins spécifiques ;
- *Accès au financement*. Faciliter l'accès au financement et à la formation pour les entrepreneurs, en particulier pour les mécaniciens

qui doivent s'adapter aux nouvelles technologies comme les véhicules électriques. L'accès à des crédits faciles et rapides est une mesure incitative clé pour les jeunes entrepreneurs ;

- *Reconnaissance et statut.* Les jeunes et les petits entrepreneurs estiment qu'avoir un statut reconnu est crucial. Cela leur permet de ne pas être poursuivis par les services de l'État et de bénéficier de la reconnaissance officielle ;
- *Mesures pour les entreprises.* Pour les moyennes et grandes entreprises, il est proposé de faciliter l'accès aux marchés publics et privés, de structurer la sous-traitance, et de digitaliser les systèmes de suivi comptable pour améliorer la visibilité et l'accès au crédit ;
- *Rôle des banques dans le projet.* Signer des accords de partenariat avec des banques pour faciliter l'accès des entrepreneurs aux produits financiers, tels que l'ouverture de comptes bancaires et l'accès au crédit à des taux préférentiels. S'inspirer de l'exemple du Bénin qui a réussi à signer de tels accords, facilitant l'accès des entrepreneurs aux produits financiers, ce qui a porté ses fruits ;
- *Campagne de communication.* Mener une campagne de communication pour informer les acteurs des avantages du statut de l'entrepreneur et encourager la formalisation.

Mise en œuvre d'un programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur pour les jeunes et femmes dans le secteur artisanal.

Un diagnostic préalable du statut de l'entrepreneur a été fait selon lequel 97% des entreprises au Sénégal sont dans l'informel. 82% ont la taille du statut de l'entrepreneur et donc éligible au statut de l'entrepreneur de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Face à un tel constat, le gouvernement sénégalais devrait mettre en place des mesures incitatives pour appâter les jeunes sénégalais.

Un second diagnostic réalisé dans le cadre de la formulation de la Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Economie Informelle (SNIFEI 2022-2026) par le ministère de l'Artisanat et de la Transformation du secteur informel recommande une opérationnalisation du statut de l'entrepreneur par le gouvernement, mais cela est resté sans suite. Le projet EDIJEFE à travers son appui au gouvernement, va aider à rendre le statut de l'entrepreneuriat opérationnelle et dynamique. Le projet devrait faire des recommandations pour l'application du statut de l'entrepreneur. Par exemple, sur la base des mesures incitatives stabilisées, les jeunes artisans seront approchés et accompagnés.

Dans le cadre de ce projet, l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur s'appuie sur un *programme pilote ciblant les artisans*, en raison de leur importance économique.

Les principales actions prévues dans ce cadre sont :

- *Identification et sélection des artisans*. Appui à la sélection des participants pour le programme pilote.
- *Formation des conseillers des chambres des métiers*. Ces conseillers recevront une formation aux modules « Trouvez votre idée d'entreprise (TRIE) » et « Créez votre entreprise (CREE) » afin de former à leur tour de jeunes artisans entrepreneurs.
- *Formalisation des artisans informels*. Immatriculation d'artisans au statut de l'entrepreneur et appui à la création de sociétés coopératives axées sur le marché pour aider les artisans à se formaliser.
- *Accompagnement par des formateurs certifiés*. Les artisans éligibles seront soutenus par des formateurs déjà certifiés FVE et outils Coop dans le cadre du projet PROMEFI.

Au moment de l'évaluation, les activités relatives à l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur sont suspendues, étant subordonnées à la validation et l'intégration du paquet de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs jeunes et les entreprises.

Pour réduire le retard dans la mise en œuvre des activités prévues dans ce cadre et optimiser les délais de réalisation, le projet devrait déjà entamer la prospection pour identifier les artisans qui participeront au programme pilote. Les préparatifs pour la formation des conseillers des chambres des métiers et la formalisation des artisans informels pourraient déjà connaître un début puis une accélération après la validation et l'intégration du paquet de mesures incitatives et enfin mesurer les résultats initiaux dans un délai de 6 mois minimum après le démarrage de la phase pilote.

Les retards observés dans la mise en œuvre des activités relatives au projet pilote justifie une fois de plus la nécessité de prolonger la durée du projet. L'équipe du projet estime qu'une extension permettrait de mieux évaluer les résultats du projet pilote et d'assurer la pérennité des activités mises en place.

Facteurs ayant contribué à la bonne marche du projet durant la première phase de sa mise en œuvre

Le premier facteur ayant contribué à la bonne marche du projet est le soutien indéfectible de la direction du bureau pays de l'OIT de Dakar, qui initie des réunions de coordination avec le bailleur, les hauts cadres du gouvernement et autres parties prenantes pour faire avancer le projet. A cela s'ajoute la proximité et l'implication du bailleur dans la mise en œuvre du projet, l'intérêt du gouvernement pour la thématique du projet et sa

participation depuis le haut niveau et enfin le dynamisme de l'équipe du projet et sa maîtrise de la thématique du projet.

Le projet a su tirer parti de plusieurs opportunités pour améliorer ses résultats tout en restant conforme au cadre logique initial. L'une des principales opportunités a été la mobilisation accrue des partenaires locaux, qui ont exprimé un intérêt plus marqué pour les activités du projet.

Par ailleurs, le renforcement des échanges d'expériences avec d'autres pays ayant mis en œuvre des initiatives similaires a permis d'intégrer de nouvelles bonnes pratiques. Les ateliers régionaux (Forum régional africain de partage de connaissances sur les approches innovantes de la formalité) et les visites d'étude ont inspiré des ajustements dans la conception des incitations fiscales et sociales rattachées au statut de l'entrepreneur. Ces ajustements ont contribué à renforcer l'attractivité du dispositif, augmentant ainsi les chances de formalisation des acteurs informels. La participation de certains acteurs du projet à l'Académie sur l'emploi de Turin, du 17 – 28 juin 2024 a aussi contribué à renforcer les capacités bénéfiques à la bonne marche du projet.

Difficultés rencontrées durant la première phase de mise en œuvre

Des difficultés existent néanmoins qui ont eu un impact sur la bonne marche du projet. Comme difficultés ou contraintes observées, on note entre autres :

- i) Les lenteurs administratives dans le traitement de certains dossiers spécifiques liés à la vie du projet au niveau du BIT, par exemple le processus de recrutement du consultant pour la réalisation de l'étude d'impact de la CNEE qui a duré 5 mois environ alors que le rapport de cette étude devrait donner lieu à des activités significatives du projet ;
- ii) Les retards dans la mise en place et le fonctionnement du comité de pilotage du projet ;
- iii) Les changements de personnes ressources du projet au niveau des ministères du fait des changements au niveau politiques (passage d'un régime politique à un autre) ;
- iv) Retard de trois mois en début de projet du fait du recrutement tardif du personnel de projet. Pour corriger cette situation, des efforts devraient être faits pour prioriser et renforcer les capacités des équipes locales pour mieux anticiper les délais administratifs.

Au niveau du gouvernement, plusieurs problèmes ont été identifiés qui font ou qui pourraient faire obstacle à l'exécution des produits et à la réalisation des résultats du projet tels que prévus initialement. Parmi ces problèmes, les changements politiques et institutionnels ont constitué un défi majeur.

Les remaniements fréquents au sein des ministères et des structures partenaires ont retardé la désignation des représentants et la validation des décisions stratégiques nécessaires à l'avancement des activités. Pour remédier à cela, des réunions de concertation régulières ont été organisées afin de maintenir l'engagement des acteurs institutionnels.

La coordination entre les parties prenantes du projet a parfois été insuffisante dans les débuts du projet, ce qui a conduit parfois à des duplications d'efforts et à une communication inefficace. Cette situation a impacté la synchronisation des activités et la réalisation des résultats escomptés. En réponse, un comité technique a été mis en place pour assurer un suivi régulier et résoudre les problèmes de coordination. Un atelier collaboratif a été organisé pour clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie prenante.

Un autre problème identifié est la faible adhésion des bénéficiaires au statut de l'entrepreneuriat. Certains acteurs de l'économie informelle peuvent exprimer une résistance au changement, limitant ainsi l'adhésion au nouveau statut. Pour remédier à ce défi, des campagnes de sensibilisation renforcées seront organisées afin de mieux communiquer les avantages du statut. Des mesures incitatives concrètes, telles que des avantages fiscaux et sociaux, ont également été développées pour encourager l'inscription au statut.

Enfin, des retards dans la mise en œuvre des activités prévues ont été constatés, principalement en raison des contraintes liées à la coordination institutionnelle. Pour pallier ces retards les plans d'action ont été révisés afin de concentrer les efforts sur les priorités stratégiques du projet.

Ces mesures correctives visent à surmonter les obstacles rencontrés et à minimiser leur impact sur les résultats attendus, tout en garantissant l'atteinte des objectifs fixés.

Implication des partenaires sociaux et efficacité des dispositions de gestion du projet

Il ressort des entretiens que l'ensemble des parties prenantes ont été associées dès le début de la mise en œuvre du projet mais de manière progressive. Les rôles et responsabilités ont été bien définis et chaque partenaire joue son rôle comme il se doit.

Selon un représentant de l'OIT, le projet travaille étroitement avec les employeurs, les syndicats et d'autres institutions gouvernementales pour la mise en œuvre des réformes. Aussi, fait-il noter que le projet collabore avec des agences semi-publiques et des représentants du secteur informel. Il

travaille étroitement avec la Direction de l'emploi, le Conseil National du Patronat (CNP), la Confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES) et les syndicats pour la réforme de la convention État-employeur, assurant une validation tripartite des réformes et collaborant avec diverses agences gouvernementales, telles que l'Agence pour le développement des entreprises et l'Agence pour la promotion de l'artisanat, pour soutenir la mise en œuvre des réformes.

Les acteurs clés de la Convention État-Employeur sont l'État et les employeurs. Les syndicats, bien qu'ils ne soient pas signataires, jouent un rôle de veille pour assurer le respect des conventions. La Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS) souligne que les syndicats veillent à ce que les conventions respectent les droits des travailleurs et soient appliquées correctement dans les entreprises. Ils contribueront à l'élaboration des conventions en donnant leur avis. Elle a également confirmé que les rencontres et échanges organisés dans le cadre du projet ont impliqué toutes les grandes familles d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Même si l'on note que les acteurs réunis autour du projet sont les acteurs nationaux clés, il s'avère crucial d'impliquer davantage d'autres acteurs ayant un lien direct avec la question de l'emploi et l'entrepreneuriat pour contribuer ensemble non seulement à la réussite du projet mais à mettre en place et renforcer un mécanisme durable de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat au niveau national. La CNES a recommandé, par exemple, de continuer à élargir l'implication des parties prenantes, y compris des acteurs privés, des universités, et des cabinets de conseil, pour mieux prendre en compte l'écosystème de l'entrepreneuriat. L'implication des ministères des Finances, de l'Économie, du Commerce, et de l'Artisanat, des associations professionnelles et des chambres consulaires comme des acteurs clés à la vie du projet est préconisée.

7.4 Efficience des ressources utilisées

L'analyse de l'efficience du projet a cherché à déterminer si les acquis du projet l'ont atteints été de manière efficiente par rapport au coût des activités menées et dans les délais prévus. Elle prend en compte l'efficience en matière d'utilisation des ressources, de soutien technique, administratif et financier de collaboration, de suivi et de partenariat.

Efficience dans l'utilisation des ressources allouées

L'évaluation a confirmé une allocation stratégique des ressources globalement adéquate. En effet, le projet dispose d'un budget prévisionnel de 2 039 603,94 USD sur deux ans, couvrant notamment l'intégralité des

salaires pour 2 staffs un Coordonnateur national et une Assistante Administrative et Financière, membres du personnel. L'analyse du budget montre que le projet se distingue par une allocation optimale des ressources, avec 74% du budget consacré aux activités opérationnelles contre seulement 10% aux salaires. Ce ratio contraste favorablement avec la moyenne des projets du BIT, où les charges salariales dépassent généralement 30%.

Le projet adopte un modèle de gestion efficient caractérisé par une équipe centrale restreinte permettant une structure agile et peu coûteuse, le recours systématique à l'externalisation via des contrats de prestation de service à durée déterminée et une délégation ciblée des activités, particulièrement pour les missions d'études. Cette approche démontre une gestion financière performante, avec un taux exceptionnellement bas de frais de structure (10% contre 30%+ dans des projets similaires) et une concentration des moyens sur les activités à fort impact comme la réforme de la CNEE, la mise place du statut de l'entrepreneur, et des paquets de mesures incitatives.

Ci-dessous quelques détails clés concernant la répartition des ressources et le niveau d'utilisation du budget au 19 mars 2025.

Tableau 3. Détails sur l'utilisation du budget

Taux de réalisation au 19.03.2025	18%
Taux d'engagement au 19.03.2026	6%
Taux réservé aux activités y compris les consultations, missions et le matériel	74%
Taux réservé au traitement salarial pour le personnel du projet et autre appui	10%
Autre (Programme support cost)	11%

Il est important de noter que le budget actuel de 2 millions de dollars est insuffisant pour couvrir toutes les activités prévues, notamment les pilotes nécessaires pour tester les réformes. En conclusion, une extension du projet avec coût serait nécessaire pour permettre la réalisation des activités restantes de ce projet.

Au stade de l'évaluation à mi-parcours, l'analyse de l'exécution du budget montre un taux d'exécution relativement faible, tenant compte du temps restant par rapport au temps de mise en œuvre écoulé. En effet, le taux global d'exécution financière (y compris les engagements) à la date du 19 mars est de 24 %. Cependant, ce taux d'exécution pourra très rapidement

évoluer avec la réalisation imminente de certaines activités clés comme l'organisation de différents ateliers pour la validation de l'étude d'impact et la réforme de la CNEE, et la validation de l'étude sur les paquets de mesures d'incitation dans le cadre du statut de l'entrepreneur, représentant environ 25.7% du budget relatif aux activités.

Des facteurs internes comme externe ont négativement influé sur l'efficacité du projet. En interne, un retard de trois mois a été contracté dans le processus de recrutement du personnel du projet. A cela s'ajoute un retard de 5 mois consacré au recrutement d'un cabinet pour la réalisation de l'étude d'impact de la CNEE du fait des lenteurs dans les procédures de passation des marchés de l'OIT auxquels s'ajoutent les retards de paiement des prestataires. Ces faits font parties des facteurs internes ayant limité l'efficacité du projet. Comme l'a si bien mentionné l'AICS « *les lourdeurs administratives observées dans la validation des documents relatives à l'utilisation des ressources de la tranche précédente et la préparation des documents devant donner suite au décaissement pour la tranche suivante retardent la mise à disposition des fonds pour le financement des activités de la phase suivante* ».

Il va donc falloir être pragmatique et dynamique sur cette question.

Au niveau externe, les changements de personnes ressources du projet au niveau des ministères du fait des changements au niveau politique (passage d'un régime politique à un autre) et les remaniements fréquents au sein des ministères et des structures partenaires ont retardé la désignation des représentants et la validation des décisions stratégiques nécessaires à l'avancement des activités du projet.

Enfin, la plupart des personnes interrogées sont tous unanimes que les projets structurants comme celui-ci nécessite plus de temps, idéalement trois ans minimums, pour être efficace en raison des aléas politiques et institutionnels qui peuvent retarder la mise en œuvre et un budget plus important est recommandé pour les futures projets.

Soutien technique, administratif et financier

Il est bon de noter que le projet a bénéficié d'un soutien exemplaire de la part de la direction du bureau de Dakar, des spécialistes techniques au niveau local et au siège à Genève. La directrice du bureau de Dakar ne ménage aucun effort pour soutenir le projet. Bien qu'elle n'ait pas participé à sa conception, elle organise et participe aux réunions et ateliers stratégiques de coordination du projet au plus haut niveau, notamment avec des ministres, le bailleur et autres partenaires stratégiques du projet. Ces propos suivants tenus lors d'une réunion du comité de pilotage, en présence du ministre du travail, démontrent son dévouement à soutenir le

projet : « *Nous allons faire de la convention nationale Etat-Employeur un véritable levier pour une meilleure employabilité et une insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes. L'autre levier concerne l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur pour stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes - 'Nous accordons une attention particulière au secteur de l'artisanat, qui contribue pour près de 12% à la production nationale et absorbe entre 30% et 60% de la main d'œuvre. A ce titre, un programme pilote ciblant les artisans sera mis en place pour tester et affiner le dispositif* »

Image 1. Réunion du comité de pilotage du Projet ADIJEFE, présidée par le Ministre du travail et de l'emploi.



Le backstopping du projet a fortement contribué à la conception du projet mettant à disposition des leçons tirées des études, des échanges et partage d'expériences sur la thématique du projet pour guider sa conception. Il a également mis à la disposition de l'équipe du projet des documents, des publications et des rapports d'évaluations sur les thématiques du projet, qui ont aidé à la mise en œuvre du projet. Elle a enfin travaillé avec le centre de formation à Turin pour développer et partager des connaissances bénéfiques au projet, notamment lors de l'Académie de l'économie informelle.

Toutes les personnes interrogées témoignent de l'expertise, du dynamisme et de la flexibilité de l'équipe de projet, fortement soutenu localement par le backstopping. L'appui tous azimuts apportés par le personnel du bureau de Dakar et le siège a facilité et boosté la mise en œuvre du projet ADIJEFE.

Modalité de collaboration dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet

Des mécanismes de suivi sont en place au niveau national, y compris un comité de pilotage et un comité technique assurant la coordination et le suivi de la mise en œuvre. Le suivi de la mise en œuvre globale du projet est assuré par un comité de pilotage et un comité technique, qui se réunissent régulièrement pour évaluer l'avancement des activités. Des rapports de coordination et d'avancement sont produits et partagés avec les parties prenantes pour assurer une transparence et une communication continue sur l'état d'avancement du projet.

En 2022, le gouvernement sénégalais a franchi une étape importante avec l'adoption du décret n°2022-1190 du 3 juin 2022, instituant le statut de l'entrepreneur. Le 28 novembre 2024, un comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur, présidé par le Secrétaire Général du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, en sa qualité de président du comité est installé. Ce comité chargé de superviser la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur collabore avec le comité de pilotage du projet pour assurer une bonne gestion du projet.

La communication entre les membres de l'équipe du projet et autres acteurs est bien fonctionnelle avec une diversité des métiers et des expériences au sein du groupe, ce qui pourrait mener à une bonne cohésion. Des réunions périodiques sont également organisées entre acteurs du projet pour discuter des aspects liés à sa mise en œuvre et prendre des décisions pertinentes. Cependant, des efforts devraient être faits pour maintenir cette dynamique pour l'efficacité du projet.

Les employeurs ont été associés dès la phase de conception du projet, notamment pour finaliser les aspects liés à la convention État-employeur dont ils étaient signataires et engagés dans la mise en œuvre.

Le coordonnateur du projet bénéficie de l'appui technique du Spécialiste en développement des entreprises de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT à Dakar. Des réunions hebdomadaires de coordination entre ce dernier et le coordonnateur permettent d'échanger sur les avancements du projet et de favoriser le partage d'informations. Le projet bénéficie également de l'appui des autres collègues dans la mise en œuvre de ses activités, notamment les spécialistes statistiques et de l'emploi du bureau de Dakar. De même, le coordonnateur et les spécialistes tiennent régulièrement des réunions avec l'AICS pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités.

En matière de suivi de la mise en œuvre, l'équipe de projet dispose d'outils développés en interne qu'il utilise pour suivre la réalisation des activités, des indicateurs, et produire des rapports réguliers. Il est à noter néanmoins que

la plupart des données collectées sur la vie du projet sont principalement quantitative, le projet devrait songer à collecter davantage de données qualitatives pour tous les indicateurs et produits à caractère quantitatif.

Une taskforce a été mise en place bien avant le comité de pilotage qui planifie et assure le suivi de la mise en œuvre. Bien qu'il y ait des consultations par email entre acteurs relativement à la mise en œuvre du projet, il n'y a pas, de manière formelle, des réunions périodiques entre acteurs pour statuer sur l'évolution du projet. Globalement, il y a une bonne communication en interne entre acteurs de mise en œuvre du projet, cependant, il va falloir le renforcer au niveau institutionnel en créant des occasions de dialogue de manière constante et inclusive.

En conclusion, il s'avère nécessaire de mettre en place un plan de travail consensuel avec des réunions formelles et inclusives pour partager les informations clés sur la vie du projet, identifier les forces et faiblesses dans la mise en œuvre et prendre des décisions communes pour améliorer la mise en œuvre du projet. Cela devrait amener les acteurs à être au même niveau d'information, à accroître la confiance et la participation de chaque acteur et à assurer une bonne appropriation des acquis du projet.

Accord de partenariat

Le projet a su créer une dynamique de travail au niveau national en impliquant plusieurs ministères, les partenaires sociaux et des institutions étatiques qui jouent chacun un rôle spécifique dans le projet notamment dans le processus de réforme de la CNEE et la mise en place du statut de l'entrepreneur. Cependant, il n'a pas noué de partenariat formel avec d'autres organisations ou entreprises privées pour assurer la mise en œuvre. Il a néanmoins organisé des visites et des ateliers pour échanger des expériences entre pays.

Du côté du BIT, les artisans éligibles seront soutenus par des formateurs déjà certifiés dans le cadre du projet PROMEFI. Ces actions visent à promouvoir l'entrepreneuriat artisanal et à favoriser la formalisation du secteur.

7.5 Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

A ce stade de mise en œuvre, il est prématuré d'observer des changements concrets de manière significative, cependant, le projet a mis en place les bases solides bien visibles pour son succès notamment l'évaluation d'impact de la convention État-employeur, l'étude sur les mesures incitatives et la mise en place de deux comités de suivi évaluation pour la réforme de la CNEE et la formalisation du secteur informel, incluant des programmes de renforcement des capacités des acteurs nationaux.

Changements induits par le projet sur les groupes cibles

Le projet a appuyé la mise en place d'un mécanisme de suivi et évaluation assuré par l'Etat. Ce mécanisme mis en place par arrêté du gouvernement coordonne et fait le suivi des activités du projet relative à l'actualisation de la CNEE et sa mise en œuvre en concertation avec l'ensemble des parties prenantes dont les différents ministères et le secteur privé pour décider des actions à mener. Les membres de ce comité/ mécanisme ont coordonné le processus de l'évaluation d'impact de la CNEE et sont chargés d'approuver le rapport après analyse. La coordination de cette évaluation d'impact a favorisé un apprentissage d'où le renforcement des capacités des membres du comité à travers le mécanisme du "faire faire" qui consiste à apprendre en réalisant. Il a bénéficié de renforcement de capacité, notamment. Il faut noter que ce comité est chargé de reformer la CNEE et d'assurer sa mise en œuvre en tant qu'acteur étatique. L'expertise du BIT et les expériences acquises à travers la mise en œuvre de ce projet sont cruciales pour la mise en œuvre de la nouvelle CNEE par l'Etat sénégalais.

En juin 2024, des membres du groupe de travail national en charge de la réforme de la Convention Nationale Etat-Employeurs privés (CNEE) ont participé à l'Académie sur l'Emploi organisée par le Département des Politiques de l'Emploi de l'OIT et le Programme d'Analyse et de Politique de l'Emploi du Centre International de Formation de l'OIT (CIF-OIT). Leur connaissances et capacités ont été renforcées sur l'identification et la cocréation des solutions innovantes pour la promotion de l'emploi décent et de la justice sociale au Sénégal.

Pour ce qui concerne la composante 2 du projet, un comité de suivi et évaluation du statut de l'entrepreneur Présidé par le Secrétaire Général (SG) du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, en sa qualité de président dudit comité est mis en place par arrêté du gouvernement. Ce comité, bien que composé principalement d'acteurs nationaux dont les membres du gouvernement participe activement à la vie du projet et bénéficie pleinement de l'expertise du BIT en matière de formalisation des entreprises et le soutien aux microentreprises grâce à ce statut.

De manière concrète, 34 participants issus des institutions publiques, du secteur privé, des organisations professionnelles, des partenaires techniques et financiers, ainsi que des experts en entrepreneuriat et le comité de suivi et évaluation ont participé à un atelier de restitution du rapport de l'étude portant sur la détermination des mesures incitatives et de son cadre de mise en œuvre pour le statut de l'entrepreneur. Avec l'appui technique du BIT, ils ont été orientés et ont par la suite, sur la base des conclusions du rapport de l'étude, validé une série de mesures incluant des exonérations fiscales temporaires, un accès préférentiel aux marchés publics pour les entrepreneurs, et un système simplifié d'enregistrement et

de protection sociale. Les expériences et capacités acquises par ces acteurs nationaux clés à travers ces exercices induisent un impact durable dans la mise en œuvre de la politique de formalisation des entreprises par l'Etat du Sénégal.

Lors d'un atelier international organisé en janvier 2025, les membres du comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur et des représentants du gouvernement ont été formés pour faciliter la transition vers l'économie formelle au Sénégal. Cette formation a permis aux participants sénégalais, d'acquérir une compréhension approfondie des différents modèles de régimes simplifiés et des mécanismes de leur opérationnalisation, des expériences réussies et des leçons apprises de certains pays (Bénin, Maroc, Côte d'Ivoire, Cap-Vert). En réalité cet atelier a eu un impact significatif sur la réflexion et les actions des participants en renforçant par exemple les capacités techniques et guidés les membres du comité de suivi et évaluation du² statut de l'entrepreneur et autres parties prenantes nationales et orientés le ministère en charge du secteur Informel dans l'identification des mesures incitatives et la rédaction du cadre réglementaire instituant les mesures incitatives pour le statut de l'entrepreneur.

Mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet

Le premier indice de durabilité des acquis de ce projet est la mise en place d'un comité de suivi et évaluation de la CNEE et d'un comité de suivi et évaluation du statut de l'entrepreneur par arrêté du gouvernement. Ces deux comités, composés des membres du gouvernement, bénéficient directement de l'expertise du BIT en matière de création d'emploi et de formalisation des entreprises. Ils sont également chargés d'assurer la mise en œuvre des acquis de ce projet au sein du gouvernement : Pour la composante 1, le comité de suivi se charge de reformer la CNEE et assurer sa mise en œuvre tandis qu'au niveau de la composante 2, le comité correspondant assure la validation du statut de l'entrepreneur et sa mise en œuvre. De telles actions directement menées par le gouvernement constituent des gages de durabilité.

La participation active des mandants tripartites (État, employeurs, travailleurs) contribue fortement à la durabilité également. Cette démarche participative a pour but, bien au-delà du renforcement des capacités techniques des acteurs nationaux, d'assurer l'adhésion et l'endossement unanime de la nouvelle CNEE et du statut de l'entrepreneur par toutes les parties prenantes.

Un autre aspect démontrant la durabilité des acquis de ce projet, c'est le dialogue entre mandants tripartites et autres acteurs nationaux. Ces acteurs

ont mené des activités, notamment l'évaluation d'impact de la CNEE et autres activités connexes de manière concertée à travers un dialogue social renforcé. Le projet a donc permis de créer un cadre de concertation et de répondre à une directive du gouvernement. Cependant, il faudrait aller au-delà de l'artisanat et toucher d'autres secteurs d'activité.

Le statut d'entrepreneur est particulièrement pertinent pour les jeunes et les travailleurs indépendants dans le secteur informel. La plupart des unités économiques dans ce secteur sont des travailleurs indépendants (ils représentent 82% des entreprises recensées par l'Agence nationale des statistiques), et ce statut est une approche réaliste pour commencer une entreprise. Dans ce cadre, le projet s'inspire des leçons apprises dans d'autres pays et implique une vaste gamme de partenaires, y compris le gouvernement, les ministères, les partenaires sociaux, le secteur informel et les associations. Cette approche favorise la pérennité et l'appropriation du projet par les bénéficiaires et partenaires.

Plusieurs pays ont introduit le statut d'entrepreneur sans le rendre attractif. Le projet a pris en compte ces leçons et a inclus des incitations supplémentaires telles que l'accès aux marchés publics, aux financements et aux protections sociales pour rendre cette approche plus efficace et durable.

Pour que les mesures incitatives soient appliquées efficacement, le projet va soutenir la création d'un cadre juridique qui consiste à transformer les mesures incitatives en texte de loi. Le comité a pour responsabilité de faire adopter ces textes de loi par l'Etat.

En conclusion, il est bon de noter que le projet offre une opportunité pour des résultats pérennes et un impact sur beaucoup de personnes, notamment grâce aux réglementations et instruments mis en place par le gouvernement. L'adhésion du gouvernement, des bénéficiaires et partenaires au projet, leur motivation et leur soutien à l'approche du statut d'entrepreneur est un aspect très important, ils sont d'accord avec l'approche et sont enthousiastes à l'idée de soutenir le projet et ont bien compris l'importance des incitations fiscales et non fiscales pour motiver les gens à se formaliser. *Comme l'a témoigné un ministre lors d'une réunion du comité de pilotage en mars 2025, « le projet d'Amélioration du dispositif d'insertion des jeunes, des femmes et des hommes et de formalisation des entreprises (ADIJEFE) s'inscrit dans la promotion du travail décent, suivant les engagements internationaux du Sénégal et les priorités nationales définies dans l'Agenda national de transformation "Sénégal 2050" ».* Son objectif est clair : créer des emplois décents et améliorer l'insertion professionnelle des jeunes, des femmes et des hommes" de manière durable.

Actions/interventions immédiates requises de la part de l'OIT et du donateur pour s'assurer que les résultats et impacts du projet sont susceptibles de durer après la fin du projet

Plusieurs personnes interrogées ont proposé un certain nombre d'actions qu'elles estiment cruciales pour assurer la durabilité des résultats et impact du projet :

- Accorder plus de temps au programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur. Les actions visent à promouvoir l'entrepreneuriat artisanal et à favoriser la formalisation du secteur. Ce pilote inclut principalement la formation des artisans aux modules « Trouvez votre idée d'entreprise (TRIE) » et « Créez votre entreprise (CREE) » afin de former à leur tour de jeunes artisans entrepreneurs - Appui à la création de sociétés coopératives axées sur le marché pour aider les artisans à se formaliser. Les enseignements à tirer de cette phase pilote sont cruciaux pour améliorer les phases à venir et la mise à l'échelle nationale du statut de l'entrepreneur ;
- Intégrer le ministère en charge de la famille et des solidarités dans le processus de mise en œuvre du projet ;
- Créer un cadre de dialogue pour harmoniser les initiatives éparses et éviter la multiplicité des programmes,
- Assurer, à travers la nouvelle CNEE, que les jeunes entrepreneurs puissent accéder à la protection sociale, notamment en cas de maladie et d'accidents de travail ;
- A travers la nouvelle CNEE, aider les moyennes et grandes entreprises à accéder aux marchés publics et privés en mutualisant leurs efforts ;
- Faire le plaidoyer pour que les propositions du projet soient incluses dans les lettres de politique sectorielle des ministères.

Mise en œuvre d'une stratégie adéquate de sortie et de durabilité

Des stratégies de sortie sont déjà définies pour les deux composantes du projet, avec un transfert de responsabilités aux structures gouvernementales concernées. Des études sont en cours pour soutenir et renforcer la réforme de la CNEE d'une part et la mise en place du statut de l'entrepreneur d'autre part.

Pour parfaire ces différentes réformes, les participants à l'évaluation ont fait un certain nombre de propositions qui méritent d'être considérées dans ces réformes :

- Mettre en place une communication de masse pour mieux faire connaître le projet aux entreprises ;
- Sensibiliser les jeunes sur l'existence de la Convention et ses avantages, notamment dans les écoles de formation professionnelle ;

- Créer des guichets spécialisés pour faciliter l'accès au financement des jeunes entrepreneurs avec des mécanismes de garantie ;
- Organiser des ateliers de renforcement des capacités des employeurs pour disséminer la nouvelle convention auprès de leurs membres ;
- Mettre en place des mesures pour faciliter l'accès des jeunes entrepreneurs à la commande publique.

Il est important de noter en conclusion que les résultats de ce projet sont orientés vers le renforcement des institutions et l'impact sur les bénéficiaires, mais le passage entre ces deux niveaux demande du temps suffisant pour aboutir. Cet aspect devrait figurer dans le plan de sortie du projet incluant des actions concrètes de la part du gouvernement pour réaliser ce changement.

Reproduction des actions du projet

Les approches proposées dans ce projet sont particulièrement pertinentes pour guider les organisations et gouvernements, notamment ceux des pays en développement dans l'élaboration de politiques de création d'emplois et de promotion de l'entrepreneuriat. Pour atteindre cet objectif, le projet devra fournir aux décideurs des supports détaillés couvrant l'ensemble du processus, ainsi que les outils nécessaires à la mise en œuvre de ces mesures. Cela impliquera : i) La collecte et l'analyse des connaissances et données pertinentes ; ii) La documentation méthodique des étapes, des responsabilités et des bonnes pratiques ; iii) L'identification des outils et technologies à mobiliser.

Ces éléments seront synthétisés dans un document de référence, conçu comme un guide pratique à l'usage des décideurs politiques.

7.6 Thèmes Transversaux

Prise en compte du Genre et handicap dans la conception et la mise en œuvre du projet

Ce projet vise à promouvoir le travail décent et à renforcer l'employabilité des jeunes hommes et femmes au Sénégal. Le cadre logique du projet mentionne clairement les jeunes hommes et femmes comme bénéficiaires finaux du projet. Cela est bien perceptible dans les objectifs et résultats des deux composantes du projet. Cependant, les indicateurs de performance, notamment les indicateurs quantitatifs n'ont pas été suffisamment désagrégés, de sorte à montrer les taux pour les hommes et les femmes.

Dans le processus de révision du cadre logique du projet, les indicateurs quantitatifs pourraient être reformulés de sorte à faire ressortir des taux spécifiques pour les hommes et les femmes.

Le projet prévoit des actions spécifiques aux personnes en situation d'handicap, dans le cadre de la formalisation des entreprises. 50 personnes handicapées seront formées et appuyées pour la formalisation de leurs entreprises.

Concernant la participation effective des hommes et femmes dans le projet, l'évaluation ne saurait avancer de chiffre du moment où les activités impliquant leur participation ne sont pas encore entamées. Cependant, l'évaluateur estime qu'il est pertinent d'inclure des représentantes des associations de petites entreprises et des micro-entreprises dans les comités pour assurer la prise en compte des perspectives féminines durant la phase pratique des activités impliquant les bénéficiaires finaux.

Prise en compte du tripartisme, dialogue social et autres standards du BIT dans la conception et la mise en œuvre du projet

Le projet a mis en place un comité de pilotage par arrêté du gouvernement qui coordonne et fait le suivi des activités en concertation avec l'ensemble des parties prenantes dont les différents ministères et le secteur privé pour décider des actions à mener. Ce qui a favorisé pleinement le dialogue entre mandants tripartites et le BIT.

Le projet travaille étroitement avec les employeurs, les syndicats et d'autres institutions gouvernementales pour la mise en œuvre des réformes. Il collabore également avec des agences semi-publiques et des représentants du secteur informel pour la réforme de la convention État-employeur, assurant une validation tripartite des réformes. Il implique aussi diverses agences gouvernementales, telles que l'Agence pour le développement des entreprises et l'Agence pour la promotion de l'artisanat, pour soutenir la mise en œuvre des réformes.

La composante 2 du projet a été conçue en lien avec la Recommandation 204 de l'OIT visant à soutenir la formalisation de l'économie informelle, à promouvoir l'inclusion économique des travailleurs, à reconnaître les droits fondamentaux des travailleurs et à favoriser l'esprit d'entreprise, tout en contribuant au travail décent, au dialogue social et à la participation civique (voir www.ilo.org/eese).

Prise en compte des critères de conformité environnementale

Le projet contribue à la réalisation du résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 qui stipule "Des transitions économiques, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous". Cela se traduira, au stade de la mise en œuvre, par l'adaptation de l'économie et le marché du travail

à la transition écologique, c'est à dire soutenir la transition vers une économie plus durable et respectueuse de l'environnement. Dans le cadre du statut de l'entrepreneur, le projet inclut des critères de conformité environnementale et accompagne les entreprises pour qu'elles respectent les normes environnementales.

8 Conclusions

Pertinence et validité. Le projet ADIJEFE est pertinent et cohérent avec les priorités nationales de création d'emploi et d'entrepreneuriat. L'alignement sur l'Agenda National de Transformation 25-29 de Sénégal Vision 2050 résulte de l'appui, prévu, à la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, du capital humain et de la protection sociale.

De manière spécifique, le projet contribue à la réalisation des résultats 3 et 4 du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 et la réalisation des objectifs 3 et 7 du volet fondamental du PPTD du Sénégal et s'aligne avec la Recommandation 204 de l'OIT visant à soutenir la formalisation de l'économie informelle, à promouvoir l'inclusion économique des travailleurs, à reconnaître les droits fondamentaux des travailleurs et à favoriser l'esprit d'entreprise, tout en contribuant au travail décent, au dialogue social et à la participation civique

En appuyant l'emploi des jeunes, les PME et la formalisation des opérateurs du secteur informel, le projet s'inscrit dans le droit fil du Résultat 2 escompté du PNUAD Sénégal 2018-2023.

Les activités prévues dans le cadre logique du projet sont pertinentes et alignées avec les priorités du gouvernement, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes et la formalisation des entreprises. Le cadre logique du projet est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets, qui, à leur tour, contribuent à l'objectif de développement du projet.

Efficacité. A ce stade de l'évaluation à mi-parcours, il est prématuré d'observer des résultats concrets de manière significative, cependant, le projet a mis en place les bases pour son succès, notamment l'évaluation d'impact de la convention État-employeur dont le rapport déjà disponible donnera lieu à la réforme de la CNEE, et l'études sur les mesures incitatives dont les rapports provisoires sont produits et la mise en place de deux comités de suivi et évaluation par arrêté et présidés par des officiels du gouvernement. Le projet a également contribué au renforcement du dialogue social entre mandant tripartites et bien d'autres entités nationales publiques et privées.

Malgré ces avancées significatives, les réalisations demeurent globalement insuffisantes au regard de la complexité des activités encore en suspens. Parmi celles-ci figurent notamment la réforme de la CNEE et la formation des employeurs sur la nouvelle CNEE, le projet pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur qui cible les bénéficiaires finaux. Des difficultés internes et externes ayant entravé la bonne marche du projet ont été constatées, nécessitant des actions correctives comme l'extension sans coût du projet, la révision du cadre logique et l'accélération de la mise en œuvre des activités restantes.

Efficiencia. L'évaluation a confirmé une allocation stratégique des ressources globalement adéquate. Le projet se distingue par une allocation optimale des ressources, avec 74% du budget consacré aux activités opérationnelles contre seulement 10% aux salaires. Ce ratio contraste favorablement avec la moyenne des projets du BIT, où les charges salariales dépassent généralement 30%. Au stade de l'évaluation à mi-parcours, l'analyse de l'exécution du budget montre un taux d'exécution relativement faible qui est de 24 %. Cependant, ce taux d'exécution pourra très rapidement évoluer avec la réalisation imminente de certaines activités clés.

Le projet a bénéficié d'un backstopping multiforme et de qualité aussi bien durant sa formulation que sa mise en œuvre.

Des facteurs internes et externe ont négativement influé sur l'efficacité du projet, nécessitant des mesures correctives pour la phase restante.

Impact et orientation vers la durabilité. Le projet offre une opportunité pour des résultats pérennes et un impact sur beaucoup de personnes, notamment grâce aux réglementations et instruments mis en place par le gouvernement. L'adhésion du gouvernement, des bénéficiaires et partenaires au projet, leur motivation et leur soutien à l'approche du statut d'entrepreneur est un aspect très important, ils sont d'accord avec l'approche et sont enthousiastes à l'idée de soutenir le projet et ont bien compris l'importance des incitations fiscales et non fiscales pour motiver les gens à se formaliser.

9 Leçons Apprises (LA) et Bonnes Pratiques (BP)

LA 1. Les projets d'appui institutionnel nécessitent plus de temps et de ressources pour pouvoir produire des résultats concluants - Les projets d'appui institutionnels font généralement face à des facteurs externes comme internes liés à des dysfonctionnements comme les lourdeurs administratives, les problèmes de gouvernance interne, les crises politiques et changements de personnel dû au changement de gouvernement, les

questions de désintéressement ou de négligence de certains, etc. Face à de telles situations, le personnel du projet est contraint à des négociations et lobbying pour faire avancer les choses. Ces éléments devraient être pris en compte dans la détermination du temps de mise en œuvre des projets et faire en sorte que la durée minimum de tels projets soit de trois ans avec un budget conséquent.

BP 1. Le projet a permis de renforcer les cadres institutionnels, notamment par l'installation du comité de suivi de la CNEE comme celui du statut de l'entrepreneur, par arrêté du gouvernement. Cette structure offre une base solide pour une coordination durable et une continuité des actions du projet.

BP 2. L'approche participative adoptée, impliquant activement les bénéficiaires dès la conception, a permis de mieux répondre à leurs besoins. La flexibilité du projet a également été un atout, avec des ajustements en fonction des réalités émergentes, comme la création d'un groupe de travail ad hoc.

10 Recommandations.

Rec 1. Impliquer les inspections régionales du travail, les pôles emploi, les agences régionales de développement dans le processus de dissémination et de mise en œuvre de la nouvelle convention État Employeur. Il ressort des entretiens qu'une grande partie des bénéficiaires finaux, des entreprises recruteurs et d'autres entités nationales concernées ne sont pas suffisamment informés de l'existence de la CNEE et donc n'ont pas bénéficié de ses produits. Pour cette nouvelle CNEE, il va falloir corriger cela en rendant la dissémination inclusive. *Destinataire : mandants, Priorité : Haute, Délai : Moyen terme, Niveau de ressources nécessaires : moyen*

Rec 2. Accélérer la mise en œuvre des activités de sorte à les finaliser et atteindre les objectifs fixés, tenant compte du temps restant très limité. Cela passera par l'amélioration de la relation entre la coordination du projet et les institutions concernées, le respect des délais et des procédures par les différents acteurs. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 3. Faciliter/ fluidifier le processus de recrutement du personnel et des consultants pour faciliter la mise en œuvre du projet. *Destinataire : Gouvernement, Priorité : Haute, Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 4. Mettre en place une stratégie de sortie intégrée et durable. En fait, les résultats de ce projet sont orientés vers le renforcement des institutions

et l'impact vers les bénéficiaires, mais le passage entre ces deux niveaux demande du temps suffisant pour aboutir. Cet aspect devrait figurer dans la stratégie de sortie du projet incluant des actions concrètes de la part du gouvernement pour réaliser ce changement à moyen et long terme. De manière concrète, cette stratégie devra : i) Intégrer les bonnes pratiques dans les politiques publiques (CNEE et statut de l'entrepreneur) pour pérenniser les résultats, ii) Mettre en place des indicateurs de suivi pour mesurer l'impact à moyen et long terme. iii) Appuyer directement des structures locales existantes (gouvernements, OSC, secteur privé) plutôt que de créer des systèmes parallèles, iv) Adapter les stratégies en fonction des retours des bénéficiaires et des changements contextuels, v) Renforcer la redevabilité des institutions envers les bénéficiaires, et vi) Communiquer sur les succès pour inspirer d'autres initiatives et maintenir l'engagement des parties prenantes.

En combinant ces approches, le projet peut non seulement renforcer les institutions à court terme, mais aussi garantir que les bénéficiaires en tirent des avantages durables. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 5. Réajuster le cadre logique et le plan de travail du projet ADIJEFE. En raison des retards significatifs dans la mise en œuvre du projet, imputables à des facteurs exogènes tels que les changements institutionnels liés aux élections présidentielles et législatives de 2024 au Sénégal, ainsi qu'aux contraintes procédurales internes du BIT affectant des activités stratégiques (notamment le recrutement du cabinet pour l'évaluation d'impact de la CNEE), il est recommandé de procéder à une révision stratégique du cadre logique et du plan de travail. *Destinataire : BIT, Priorité : Haute, Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 6. La réforme de la CNEE devrait inclure la digitalisation complète de la base de données, la rendre totalement opérationnelle, dynamique et accessible à tous les acteurs dont le BIT, les mandants, les bénéficiaires finaux et les entreprises qui recrutent de sortes à faciliter l'identification des profils recherchés par les entreprises. *Destinataire : mandant, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 7. Améliorer la fonction de suivi dans la mise en œuvre du projet. Cela consiste en partie à accroître la collecte des données quantitatives (désagrégées) dans le suivi de la mise en œuvre et les utiliser dans les différents livrables et prises de décisions. Le constat est que dans les livrables produits comme les rapports d'avancement, des ateliers et réunions organisés, les chiffres portant sur les participants sont presque

inexistants *Destinataire : Equipe du projet, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 8. Anticiper l'identification des entreprises, des jeunes hommes et femmes bénéficiaires de la CNEE. Tenant compte du temps restant très limité, il serait opportun que le projet procède, bien avant la validation de la réforme de la nouvelle CNEE, à peaufiner sa stratégie d'information, de formation et de sensibilisation des bénéficiaires finaux dans les six régions ciblées. Pour ce faire, il devrait commencer par identifier ces bénéficiaires et à interagir avec ceux-ci pour recueillir leurs attentes vis-à-vis du projet, ce qui devrait aider à faire des ajustements au niveau de la stratégie de mise en œuvre du projet, si nécessaire, et préparer les actions à réaliser ensemble sur le terrain pour atteindre les objectifs du projet dans les meilleurs délais. Cela devrait permettre de limiter l'impact du retard accusé et d'accélérer le processus une fois le rapport validé et la réforme de la CNEE approuvée. *Destinataire : Equipe de projet, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 9. Pour plus d'impact il est crucial d'accroître les échanges directs entre le comité de suivi et les pays (Cap Vert et Maroc) dont les expériences ont mieux réussi au Sénégal, pour approfondir la collaboration en matière de partage de connaissances. Il est important d'impliquer des consultants spécialisés de ces pays pour approfondir les approches et modèles tels que l'accès aux financements ou la sécurité sociale et adapter ces approches au contexte local. Ces pays ont réussi à aller au-delà de l'enregistrement des entreprises, mettant en place des mesures incitatives efficaces. Leur expérience en matière de protection sociale, d'accès aux marchés et aux financements sont pertinents pour le Sénégal et peuvent être adaptés au contexte local. *Destinataire : BIT et mandants, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

Rec 10. Accorder une rallonge de 06 mois minimum à la fin pour permettre la réalisation complète des activités prévues. Le projet étant un appui institutionnel, il a dû connaître un frein pendant environ six mois, du fait des élections présidentielles et législatives pendant lesquelles les institutions nationales ne fonctionnaient presque pas. Faudrait aussi ajouter aussi que les activités du projet ont effectivement débuté quatre mois après son lancement officiel. Du fait de ces retards causés de part et d'autre, ayant retardé significativement la réalisation de certaines activités, il est crucial d'accorder une rallonge. *Destinataire : BIT et bailleur, Priorité : Haute Délai : Court terme, Niveau de ressources nécessaires : Bas*

II Annexes

Annexe 1. Termes de référence



**Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours interne du projet
« Stimuler la création d'emplois décents par l'amélioration du dispositif
d'insertion des jeunes femmes et hommes et la formalisation des entreprises
au Sénégal - ADIJEFE »**

Titre du projet objet de l'évaluation	Stimuler la création d'emplois décents par l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes femmes et hommes et la formalisation des entreprises au Sénégal - ADIJEFE
Code de coopération technique du projet	SEN/22/02/ITA
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	24 mois
Date de démarrage	20 octobre 2023
Date de fin	19 octobre 2025
Type d'évaluation	Evaluation à mi-parcours interne
Période de l'évaluation	Mars à Juin 2025
Donateurs	Italie
Budget du projet	\$ 2,099,892

Gestionnaire de l'évaluation	Abdoul Aziz DIENG
Evaluateur	Pacôme Dessero

1.1 Le contexte du projet

Depuis son indépendance, le Sénégal a traversé plusieurs phases de développement, avec des efforts constants pour améliorer les conditions de vie de sa population et stimuler le développement économique. Cependant, c'est à partir de 2014 que l'économie sénégalaise a véritablement entamé une dynamique de croissance significative grâce à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (PSE). Entre 2014 et 2019, le pays a enregistré un taux de croissance moyen de 6,2 %, une performance qui a permis d'augmenter le revenu par habitant de 15,8 % en termes réels au cours de cette période. Cette croissance a été soutenue par une gestion prudente des prix au niveau national, renforçant ainsi le pouvoir d'achat des ménages. Parallèlement, des progrès significatifs ont été réalisés dans le domaine du capital humain, comme en témoigne l'amélioration de l'Indice de Développement Humain (IDH), consolidé à 0,51 en 2018.

Cette dynamique de croissance a eu des répercussions positives sur presque tous les secteurs de l'économie sénégalaise. Cependant, malgré ces résultats prometteurs, le marché du travail, particulièrement pour les jeunes, demeure préoccupant. Entre 2014 et 2019, bien que le Sénégal ait maintenu une croissance du PIB réel au-dessus de 5 % par an, le taux de chômage restait élevé, atteignant 20,5 %. Ce phénomène est exacerbé en milieu rural (22,1 %) par rapport au milieu urbain (12,6 %) et touche particulièrement les femmes (29,9 %) et les jeunes âgés de 15 à 35 ans. Chez les jeunes de 20 à 24 ans, le taux de chômage s'élève à 19,5 %, tandis qu'il est de 17,5 % pour les jeunes de 25 à 29 ans, contre 10 % pour les adultes.

Chaque année, plus de 100 000 jeunes entrent sur le marché du travail sénégalais, mais les opportunités d'emploi formel et décent restent insuffisantes. Cette situation conduit une majorité de jeunes à chercher des emplois dans le secteur informel, qui est caractérisé par des conditions précaires et une faible protection sociale. En dépit des nombreux dispositifs et initiatives mis en place pour lutter contre le chômage des jeunes, la création d'emplois reste insuffisante et la qualité des emplois demeure un problème majeur.

Depuis les années 2000, le gouvernement sénégalais a mis en place plusieurs mécanismes pour répondre au défi de l'emploi des jeunes. Parmi ces initiatives figurent la création de structures telles que l'Agence Nationale d'Emploi des Jeunes (ANEJ), l'Agence pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (AJEB), et l'Agence nationale d'Appui aux Marchands Ambulants (ANAMA). À cela s'ajoutent des programmes ambitieux comme le Programme des Domaines Agricoles Communautaires (PRODAC) et le Programme sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (PSE-J). Cependant, ces initiatives, bien qu'importantes, ont souvent souffert de chevauchements de missions, d'objectifs insuffisamment définis et de faibles synergies. Dans un souci de rationalisation, l'État a fusionné certaines de ces agences pour créer l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), chargée d'assurer la mise en œuvre des politiques en faveur de l'emploi des jeunes.

Malgré ces efforts, le chômage des jeunes reste élevé, notamment en raison d'un manque de qualifications professionnelles adaptées. Moins de 10 % des diplômés du cycle de base accèdent à la formation technique et professionnelle, tandis que plus de 80 % de l'offre globale de travail est composée de travailleurs ayant des qualifications primaires. Par conséquent, une proportion significative de jeunes, souvent identifiés comme appartenant à la catégorie NEET (ni en emploi, ni en éducation, ni en formation), reste exclue du marché du travail. Avec un taux NEET de 36,2 %, le Sénégal se classe parmi les pays où cette problématique est particulièrement aiguë.

Les défis de l'emploi des jeunes se sont encore intensifiés avec la pandémie de COVID-19. Les mesures restrictives prises pour contenir le virus ont gravement impacté l'économie nationale, entraînant des pertes d'emplois, notamment dans le secteur informel, qui représente une source essentielle d'opportunités pour les jeunes. Ces impacts économiques et sociaux ont accru la méfiance des jeunes envers les politiques publiques, renforçant ainsi leur sentiment de frustration et de marginalisation.

Face à cette situation, le gouvernement sénégalais a adopté une approche proactive en lançant un plan d'urgence ambitieux pour l'emploi et l'insertion socio-économique des jeunes sur la période 2021-2023, avec un budget total de 450 milliards de francs CFA. Ce plan vise à créer massivement des emplois et à réduire le chômage des jeunes à travers des partenariats public-privé, notamment via la Convention Nationale État-Employeur (CNEE). La CNEE, cadre de partenariat entre l'État et les employeurs, facilite l'intégration des jeunes sur le marché du travail grâce à divers mécanismes tels que des stages d'apprentissage, des contrats de solidarité, et des initiatives de promotion de l'entrepreneuriat. Entre 2021 et 2023, un budget de 37,5 milliards de francs CFA a été alloué à la mise en œuvre de cette convention, avec des objectifs ambitieux de création d'emplois.

En parallèle, le secteur informel continue de jouer un rôle central, absorbant une majorité de jeunes exclus de l'emploi formel. Dans ce contexte, la formalisation des activités informelles représente un levier stratégique pour améliorer la qualité de l'emploi et favoriser l'accès aux protections sociales, tout en stimulant le développement économique inclusif.

Le **statut de l'entrepreneur**, mis en œuvre dans le cadre du projet **ADIJEFE**, constitue un des instruments essentiels pour répondre à ces défis. En soutenant la transition des travailleurs informels vers une économie formelle, ce dispositif vise :

- **La promotion de l'auto-emploi et l'entrepreneuriat formel**, en particulier pour les jeunes et les femmes.
- **L'amélioration de l'accès aux protections sociales** pour les petits entrepreneurs et les micro-entreprises, réduisant leur vulnérabilité.
- **L'augmentation de la productivité et de la compétitivité**, grâce à un meilleur encadrement, des incitations fiscales et un accès facilité à des outils financiers.

Bien que des efforts importants aient été déployés, les défis liés à l'emploi des jeunes restent considérables. Le gouvernement poursuit ses initiatives pour renforcer les dispositifs existants, améliorer l'employabilité des jeunes et promouvoir des opportunités d'emplois décents dans un contexte économique en pleine mutation.

Présentation du projet

La problématique de l'emploi des jeunes au Sénégal demeure une priorité nationale, engageant le gouvernement, la société civile et les partenaires au développement dans la recherche de solutions concrètes. L'accès à un emploi décent, notamment pour les jeunes, constitue un défi majeur qui nécessite des approches innovantes pour répondre aux besoins croissants. Depuis l'indépendance, l'État sénégalais s'efforce d'améliorer les conditions de vie de sa population et de dynamiser le développement socio-économique. Malgré une croissance économique soutenue ces dernières années, le chômage et la précarité des jeunes sur le marché du travail persistent, particulièrement dans les zones rurales et chez les femmes. Ces enjeux sont exacerbés par une économie dominée par l'informalité, où plus de 90% de la population active évolue dans des conditions précaires.

Dans ce contexte, le projet intervient comme un levier essentiel pour accompagner l'État dans la mise en œuvre de ses politiques d'emploi et de lutte contre la précarité économique. Il s'inscrit dans les priorités nationales et apporte une réponse structurée aux objectifs de la stratégie nationale de développement (SENEGAL 2050) ainsi qu'aux engagements internationaux, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD). À travers des initiatives ciblées, le projet soutient l'État dans l'élaboration d'une nouvelle Convention Nationale Etat-Employeurs privés (CNEE) et dans l'opérationnalisation de réformes clés, telles que la formalisation des entreprises informelles et la promotion du statut de l'entrepreneur. Ces actions visent à offrir aux jeunes une alternative viable à la précarité par l'amélioration du dispositif d'insertion et en encourageant l'auto-emploi et l'entrepreneuriat.

Le projet joue également un rôle stratégique en renforçant les capacités institutionnelles du gouvernement et en favorisant une meilleure coordination entre les différentes parties prenantes. Il contribue à pallier les faiblesses institutionnelles, comme le manque de synergies intersectorielles et de mécanismes efficaces de suivi et d'évaluation, qui limitent souvent l'impact des politiques publiques. Par des actions structurantes, il soutient la création de cadres de concertation et d'outils permettant une gestion intégrée et durable des initiatives en faveur de l'emploi des jeunes.

En parallèle, le projet répond aux lacunes en matière de formation professionnelle et d'accès aux financements pour les jeunes entrepreneurs. Il accompagne l'État dans l'amélioration de l'adéquation entre les formations et les besoins du marché. En s'appuyant sur des approches innovantes et inclusives, il contribue à transformer les défis de l'insertion professionnelle en

opportunités de développement durable, tout en consolidant le rôle de l'État comme acteur central de la promotion d'un travail décent et d'une croissance économique inclusive.

Ainsi, le projet ne se limite pas à la mise en œuvre d'activités ponctuelles, mais agit comme un catalyseur pour renforcer l'engagement de l'État en faveur des jeunes, en lui offrant des outils et des solutions pour relever les défis structurels du marché du travail. Par cette démarche, il vise à transformer durablement les dynamiques économiques et sociales, tout en soutenant les ambitions du Sénégal pour un avenir inclusif et prospère.

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 24 mois (octobre 2023-octobre 2025). Toutefois, il a officiellement commencé au mois de janvier 2024 avec le recrutement du CNP et de l'AAF. Le budget total est de 2,099,892 USD.

Objectif de développement du projet :

Le projet proposé a pour but de contribuer à la création d'emplois décents par le biais de l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes, hommes et femmes, et la formalisation des entreprises au Sénégal, contribuant ainsi à la réalisation des ODD 1, 5, 8 et 10.

Objectifs immédiats du Projet :

- Contribuer à la promotion du travail décent pour une meilleure employabilité et insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes à travers une Convention nationale Etat-employeur (CNEE) actualisée.
- Appuyer l'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur et contribuer à stimuler l'entrepreneuriat et la promotion du travail décent pour les jeunes hommes et femmes.

Les résultats attendus du projet :

- Une évaluation d'impact de la CNEE et du Dispositif Territorial de Premier Emploi (DTPE) est menée.
- La CNEE est réformée à travers un processus de dialogue social tripartite.
- Les employeurs bénéficiaires de la CNEE sont renforcés sur l'application de ses nouvelles dispositions
- Un mécanisme de suivi évaluation de la CNEE est mise en place.
- Un mécanisme de coordination pour le statut de l'entrepreneur est mis en place
- Un paquet de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs jeunes et femmes est validé et intégré dans le dispositif du statut de l'entrepreneur.

- Un programme pilote d'opérationnalisation du statut de l'entrepreneur pour les jeunes et femmes est mis en œuvre dans le secteur artisanal.

La stratégie du projet

La stratégie d'intervention du projet réside dans son arrimage au Programme d'urgence pour l'emploi et l'insertion socioéconomique des jeunes (2021), ainsi que la Stratégie nationale intégrée de formalisation de l'économie informelle.

De même, elle intègre la territorialisation, à travers l'implication de l'Agence régionale de développement (ARD) et des Pôles emploi et entrepreneuriat des jeunes (PEEJF). Elle vient également consolider les initiatives déjà existantes ou en cours dans le domaine de l'appui à l'insertion des jeunes (PASPED, PAIJF, PROMEFI, etc.).

Gestion, durée et localisation du Projet :

Le Directeur du Bureau de l'OIT à Dakar et chef de l'équipe ETD de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest, est responsable de la mise en œuvre du projet. Le Département des entreprises de l'OIT se chargera de l'appui technique à fournir au projet avec le concours de la ETD de Dakar et de plusieurs départements et programmes de l'Organisation internationale du Travail à Genève, comme suit notamment : Unité Petites et Moyennes Entreprises, Unité Coopératives (COOP) ; Division Compétences ; Département Protection sociale ; Division Genre, Égalité et Diversité et le Bureau des Activités pour les Employeurs et des Activités pour les Travailleurs. C'est en janvier 2024 que le coordonnateur National du projet ainsi que l'assistante administrative et financière ont été recrutés.

Le projet interviendra sur l'ensemble du territoire national tout en mettant l'accent sur une zone qui couvre 6 régions administratives : Dakar, Thiès, Diourbel, Kaolack, Louga et Saint-Louis. Les critères de choix de ces régions portent principalement sur la forte concentration de jeunes sans emplois dans ces localités, ainsi que le besoin de consolider les acquis du projet PASPED qui avait ciblé ces mêmes régions.

La durée du projet est de 24 mois à partir d'octobre 2023.

Les principaux bénéficiaires du projet

Les principaux bénéficiaires du projet sont :

- Les organisations d'employeurs et de travailleurs et l'Etat du Sénégal qui disposeront d'une nouvelle convention intégrant des incitations plus attrayantes et tenant compte de la dimension travail décent ;

- Les jeunes diplômés, hommes et femmes primo entrant dans le monde du travail, qui seront accompagnés pour bénéficier de stages et/ou de contrats de travail (CDD/CDI) et qui verront leur employabilité s'améliorée ;
- Les employeurs qui bénéficieront d'un renforcement de capacités sur les pratiques du contrat de travail et qui seront également sensibilisés sur le travail décent ;
- Les personnels techniques des Agences Régionales de Développement (ARD), des Pôles emploi entrepreneuriat des jeunes et des femmes (PEEJF) ainsi que les inspecteurs du travail qui seront formés et accompagnés dans la vulgarisation des nouvelles dispositions de la CNEE ;
- Le Ministère en charge de la jeunesse, de l'entrepreneuriat et de l'emploi et le ministère de la Formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'insertion qui bénéficieront d'un appui par la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation à travers le développement d'une base de données destinée au suivi des bénéficiaires ;
- Le Ministère en charge de la transformation du secteur informel, qui bénéficiera d'un appui dans la création et la mise en œuvre d'un comité de suivi et évaluation du statut de l'entrepreneur. Les membres dudit comité verront leurs capacités renforcées à travers des échanges d'expériences de bonnes pratiques dans la conception et la mise en œuvre de régimes simplifiés ;
- Le Ministère en charge de la transformation du secteur informel qui bénéficiera d'un accompagnement dans la conception et la mise en œuvre d'un cadre réglementaire instituant les mesures incitatives pour le statut de l'entrepreneur ;
- Les jeunes hommes et femmes désireux d'évoluer dans le monde de l'entrepreneuriat formel, qui se verront accompagnés pour développer des aptitudes et compétences nécessaires pour démarrer leur propre entreprise ;
- Les jeunes hommes et femmes évoluant dans le secteur informel et désirant faire la transition vers le formel. Ils seront accompagnés dans le processus de formalisation de leur activité via le statut de l'entrepreneur et la formation/sensibilisation sur les avantages et procédures de la formalisation ;
- Les jeunes hommes et femmes artisans évoluant dans le secteur informel bénéficieront d'un accompagnement dans le processus de

formalisation de leurs activités à travers l'enregistrement au statut de l'entrepreneur et la signature de conventions avec de jeunes apprentis ;

- Les jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, des micros et petites entreprises qui verront leur compétitivité s'améliorer grâce aux incitations de la CNEE, notamment la subvention partielle des charges salariales.

Principaux résultats obtenus jusqu'à janvier 2025

- Un mécanisme de coordination pour le statut de l'entrepreneur a été mis en place le 28 novembre 2024, à travers l'installation officielle du comité de suivi-évaluation du statut de l'entrepreneur.
- Un plan d'action préliminaire adopté par les membres du comité
- Des recommandations formulées pour renforcer la communication autour du statut d'entrepreneur,

I2 Cadre, Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Cadre de l'évaluation

Les évaluations internes sont gérées par le Bureau Pays de l'OIT à travers le chef du projet, avec la supervision du Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique à travers le responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

La présente évaluation à mi-parcours sera conduite par un évaluateur formé comme évaluateur interne du BIT et gérée par le chef du projet.

L'évaluateur doit prendre en compte les critères d'évaluation fondamentaux, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, conformément aux directives de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats. L'évaluation doit aussi être menée dans le contexte du code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le Système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation mi-parcours a pour objectif de porter une appréciation globale sur tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa performance vers l'atteinte des résultats. Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- (i) Établir la validité et la pertinence de la stratégie de la mise en œuvre du projet, ainsi que sa cohérence, dans le contexte des politiques nationales, du BIT et du SNU.
- (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, ainsi que d'éventuels résultats inattendus.

- (iii) Evaluer les capacités techniques des partenaires d'exécution, les mécanismes de coordination et autres éléments du dispositif de mise en œuvre et suivi-évaluation du projet en vue de l'atteinte des produits et/ou résultats attendus du projet de façon efficace et efficiente.
- (iv) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet.
- (vi) Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables.
- (vii) Identifier les leçons apprises et bonnes pratiques à promouvoir dans la mise en œuvre du projet.
- (viii) Fournir des recommandations aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs escomptés

Champ de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, constituera une évaluation du processus pour l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de janvier 2024 jusqu'à février 2025. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet.

L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation concerne l'ensemble du territoire national, en particulier les zones prioritaires ciblées (Régions de Dakar, Thiès, Diourbel, Kaolack, Louga et Saint-Louis). De façon pratique, un échantillon représentatif de chaque région devra être retenu pour faire l'objet de visites sur le terrain par l'équipe d'évaluation.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont l'Agence italienne pour la Coopération au développement (AICS) en tant que donateur, le gouvernement du Sénégal à travers les ministères du Travail, de l'Emploi et des Relations avec les institutions, de la Formation Professionnelle, du Tourisme et de l'Artisanat, l'OIT et ses mandants comme exécuter du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. 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.

13 Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et la cohérence, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, et v) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans

les lignes directrices de l'OIT³. 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 Unies⁴ et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Questions principales de l'évaluation

L'évaluation portera sur les critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité du projet. L'évaluation fournira des résultats, des conclusions, des leçons apprises, des bonnes pratiques et des recommandations fondées.

Pertinence et cohérence du projet :

4. La conception du projet répond-elle aux priorités nationales et au besoin des bénéficiaires en matière d'emploi décent ?
5. Est-ce que le projet est aligné avec les cadres politiques et stratégiques des Nations Unies de l'OIT, les ODDs et aux priorités du bailleur ?
6. Est-ce que le projet crée des synergies/ complémentarités avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers dans le secteur de l'emploi, de l'insertion des jeunes et la formalisation ?

Validité de la conception du projet :

4. Les éléments stratégiques du projet (objectifs, résultats, produits, activités) sont-ils réalisables ? La logique d'intervention est-elle réaliste et repose-t-elle sur une théorie du changement ?
5. Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les priorités des différentes parties prenantes et des bénéficiaires ?
6. Les facteurs de risque et les hypothèses ont-ils été pris en compte et mis à jour ?
7. Comment le projet a-t-il tiré les leçons des projets similaires précédents et mis en place des mesures liées aux leçons tirées des projets précédents ?

Efficacité du projet

9. Dans quelle mesure le projet est sur le bon chemin vers l'atteinte de ses objectifs et résultats souhaités ? Quels sont les facteurs de succès

³ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

⁴ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

10. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
11. Y a-t-il eu des effets non prévus (négatifs ou positifs) ?
12. Dans quelle mesure les partenaires sociaux ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
13. Quelle est l'efficacité des dispositions de gestion du projet pour assurer la réalisation des objectifs et une mise en œuvre efficiente ?
14. Est-ce qu'un suivi efficace de la réalisation des activités et résultats est en place, au niveau national ?
15. Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons apprises tirées de la mise en œuvre du projet ? Que recommandez-vous pour accélérer la mise en œuvre en vue d'atteindre les résultats escomptés à la fin du projet ?

Efficience du projet

6. 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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
7. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
8. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
9. Les financements et les produits du projet ont-ils été utilisés et livrés en temps voulu ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
10. Quels sont les accords de partenariat, notamment dans la mise en œuvre du programme à différents niveaux – national ? Quels sont les résultats de ces partenariats et comment les améliorer ?

Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

10. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
11. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? 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 et au niveau des régions couvertes ?
12. Quelles sont les actions/interventions immédiates requises de la part de l'OIT et du donateur pour s'assurer que les résultats et impacts du projet sont susceptibles de durer après la fin du projet ?
13. Quels potentiels impacts peut-on observer à mi-parcours de la mise en œuvre du projet ?
14. Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
15. L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
16. Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

Thèmes transversaux : Genre et handicap, tripartisme, dialogue social, changement climatique

8. 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 des personnes handicapées, préalablement identifiés ?

9. 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 ?

10. Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

I4 Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de terrain pour des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, l'AICS, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés. L'équipe d'évaluateur examinera les contributions obtenues de tous les

acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet au Sénégal, des mandants et de l'ensemble des partenaires.

L'évaluateur s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation à la fois qualitative et quantitative : revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, observation etc. . Après les phases de revue documentaire et de collecte des données sur le terrain, un atelier de restitution sera organisé avec les parties prenantes clés afin de partager les résultats préliminaires de l'évaluation et de susciter la discussion sur ses potentielles conclusions, recommandations et leçons apprises. Ci-dessous les différentes phases :

Phase de démarrage : Revue documentaire et entretiens préliminaires

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 de collecte des données qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. L'évaluateur examinera, mais pas uniquement, les documents suivants :

- Le document de projet,
- Le budget et plan de mise en œuvre du projet,
- Le cadre logique et le plan M&E,
- Les rapports d'avancement et tout autre document produit dans le cadre du projet,
- Le PPTD et UNSDCF correspondants,
- Les documents de politiques étatiques en matière d'emploi et de formalisation correspondants,
- Autres.

L'évaluateur procédera à des entretiens préliminaires à distance avec l'équipe du projet et le gestionnaire de l'évaluation. Ces entretiens préliminaires, combinés avec la revue documentaire permettront à l'évaluateur de rédiger le rapport de démarrage selon la liste de contrôle 4.8, qui sera approuvé par le gestionnaire de l'évaluation.

Phase de collecte des données sur le terrain

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'évaluateur devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau de l'OIT de Dakar et l'équipe de projet. Ensuite des entretiens, avec les principales parties prenantes du projet aussi bien du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, puis les bénéficiaires directs et indirect y compris les bénéficiaires finaux.). La collecte des données se fera en présentiel pour les parties prenantes basées à Dakar et environ et à distance pour celles qui sont hors de cette zone.

Atelier des parties prenantes.

A la fin de la collecte des données sur le terrain, l'évaluateur organisera un atelier des parties prenantes pour présenter les constats préliminaires issues

de la collecte des données sur le terrain et la revue documentaire. Le but étant de raffiner la collecte des données en suscitant le débat entre les parties prenantes du projet

Elaboration du rapport de l'évaluation.

A la suite de l'atelier des parties prenantes, l'évaluateur rédigera le rapport provisoire puis le rapport final qui intègre la rétroactions principales parties prenantes.

15 Principaux résultats attendus de l'évaluation

Livrables de l'évaluation

Les livrables attendus sont les suivants :

- Un rapport initial (incluant la note méthodologique de l'évaluation) en français, rédigé suivant « Checklist No. 4.8 Writing the inception report » décrivant notamment : la compréhension des TDR, la méthodologie, les questions d'évaluation, les projets d'outils par groupe de parties prenantes, le plan de travail et la liste des parties prenantes. Il devra être approuvé par le gestionnaire d'évaluation avant les visites sur le terrain ;
- Un rapport provisoire d'évaluation, suivant le checklist 4.2;
- Un rapport final d'évaluation en français ne dépassant pas 30 à 35 pages (à l'exclusion des annexes) intégrant les commentaires sur le rapport provisoire, à la satisfaction du commanditaire : un format Word pour la version provisoire, et un format Word et PDF pour la version finale plus un résumé PowerPoint de présentation des principales conclusions de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation devra être rédigé en français, il devra suivre le canevas suivant :

Page de couverture avec les informations clés sur le projet et les données de l'évaluation ;

- Table des matières ;
- Acronymes ;
- Résumé exécutif ;
- Description de projet ;
- Objectif, étendue et clients de l'évaluation ;
- Méthodologie et limites de l'évaluation ;
- Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation ;
- Conclusions ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents acteurs clés, indiquant pour chaque recommandation : le niveau de priorité (faible, moyenne,

haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), et l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;

- Annexes :
- Termes de Référence ;
- Matrice d'évaluation
- Documents consultés ;
- Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas par le projet ;
- Formulaires d'ÉVAL de « Leçons apprises » et « Bonnes pratiques » remplis ;
- Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des réunions et interviews réalisées)
- Autres informations additives, s'il y en a.
- Un résumé de l'évaluation qui sera annexé au rapport d'évaluation et rédigé suivant le formulaire d'ÉVAL pour les résumés d'évaluation (maximum 6 pages).

Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe.

Agenda de l'évaluation

Tâches	Responsabilité	Nombre de jours	Dates (indicatif)
Effectuer une analyse documentaire relative au projet, organiser des entretiens préliminaires avec l'équipe de projet et autre partie prenante pertinente	Evaluateur	5	Février 2025
Elaborer un rapport de démarrage (incluant la note méthodologique de l'évaluation) décrivant : la méthodologie, les questions d'évaluation, les projets d'outils par groupe de parties prenantes, le plan de	Evaluateur	5	Février 2025

travail et la liste des parties prenantes			
Organiser des entretiens au niveau national avec le bailleur, les institutions et dans les régions pour la collecte d'informations.	Evaluateur	10	Du 3 au 14 Mars 2025
Préparer l'atelier des parties prenantes : saisie des données issues de la collecte des données, préparer les constats, préparer un PowerPoint à présenter	Evaluateur	2	17 et 18 mars 2025
Organiser une session physique et/ou virtuelle de restitution des résultats préliminaires, aux parties prenantes	Evaluateur	1	19 mars 2025
Élaborer le rapport d'évaluation ne dépassant pas 30 à 35 pages (à l'exclusion des annexes) à la satisfaction du commanditaire version draft	Evaluateur	20	Avril 2025
Diffusion du draft de rapport aux parties prenantes pour commentaires	Gestionnaire	14	Avril 2025
Prise en compte des remarques d'amélioration et finalisation du rapport	Evaluateur	3	Mai 2025

Soumission au responsable d'évaluation Bureau régional Afrique pour approbation finale	Gestionnaire		Mai 2025
TOTAL			

ANNEXES

Annex 1 : Politiques et lignes directrices pertinentes de l'OIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluators), Microsoft Word - Evaluators_code%20of%20conduct_Final_EVAL_7.11.18.doc (ilo.org),

CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 - 2012) wcms_746817.pdf (ilo.org)

2. Checklist 4.2: Preparing the evaluation report (wcms_746808.pdf (ilo.org).
Template for evaluation title page
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

4.Template 4.1: Lessons learned X DATE: MARCH 2021 (wcms_746730.pdf (ilo.org)

5. Template 4.2: Emerging good practices X DATE: MARCH 2021
wcms_746821.pdf (ilo.org)

6.Template for evaluation title page
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

7.Template for evaluation summary
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

9. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation, Date: June 2020 v.3 (v.1 - 2013) wcms_746716.pdf (ilo.org)

10. Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate Date: June 2020 (v.1 wcms_746717.pdf (ilo.org)

11. CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 -2012)

12. Guidance note 3.2 ; integrating social dialogue and international labour standards into monitoring and evaluation (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf)

15. Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation
https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm

16. UNEG Ethical Guidelines for Evaluation
<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

Annexe 2. Calendrier de l'évaluation

Tâches	Délais
Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Février 2025
Arrivée de l'évaluateur à Dakar	1 ^{er} mars 2025
Préparatifs de la mission Consultations avec les parties prenantes	Du 2 au 14 mars 25
Préparation et organisation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes	Du 17 au 19 mars 2025
Version préliminaire et finale du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Avril 2025
Total	

Annexe 3. Matrice de l'évaluation

Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Critères d'évaluation
La conception du projet répond-elle aux priorités nationales et au besoin des bénéficiaires en matière d'emploi décent ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Pertinence et cohérence</i>
Est-ce que le projet est aligné avec les cadres politiques et stratégiques des Nations Unies de l'OIT, les ODDs et aux priorités du bailleur ?	Documents Projet Equipe Entretiens programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Est-ce que le projet crée des synergies/complémentarités avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers dans le secteur de l'emploi, de l'insertion des jeunes et la formalisation ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews Observation	Analyse de contenu Triangulation	
Les éléments stratégiques du projet (objectifs, résultats, produits, activités) sont-ils réalisables ? La logique d'intervention est-elle réaliste et repose-t-elle sur une théorie du changement ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Validité de la conception du projet</i>
Les facteurs de risque et les hypothèses ont-ils été pris en compte et mis à jour ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Comment le projet a-t-il tiré les leçons des projets similaires précédents et mis en place des mesures liées aux leçons tirées des projets précédents ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Dans quelle mesure le projet est sur le bon chemin vers l'atteinte de ses objectifs et résultats souhaités ? Quels sont les facteurs de succès et obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Efficacité du projet</i>
La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ? Y a-t-il eu des effets non prévus (négatifs ou positifs) ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews Observation	Analyse de contenu Triangulation	

Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Critères d'évaluation
Dans quelle mesure les partenaires sociaux ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Quelle est l'efficacité des dispositions de gestion du projet pour assurer la réalisation des objectifs et une mise en œuvre efficiente ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
<i>Est-ce qu'un suivi efficace de la réalisation des activités et résultats est en place, au niveau national ?</i>	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	<i>Revue documentaire Interviews</i>	<i>Analyse de contenu Triangulation</i>	
Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons apprises tirées de la mise en œuvre du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Que recommandez-vous pour accélérer la mise en œuvre en vue d'atteindre les résultats escomptés à la fin du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Efficiencia dans l'utilisation des ressources et la gestion</i>
Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux pays, DWCT, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles,	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	

Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Critères d'évaluation
des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?				
Les financements et les produits du projet ont-ils été utilisés et livrés en temps voulu ? Pourquoi ou pourquoi pas ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Quels sont les accords de partenariat, notamment dans la mise en œuvre du programme à différents niveaux – national ? Quels sont les résultats de ces partenariats et comment les améliorer ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Orientation vers l'Impact</i>
Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? 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 et au niveau des régions couvertes ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Quelles sont les actions/interventions immédiates requises de la part de l'OIT et du donateur pour s'assurer que les résultats et impacts du projet sont susceptibles de durer après la fin du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	<i>Durabilité des résultats du projet</i>
Quels potentiels impacts peut-on observer à mi-parcours de la mise en œuvre du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	

Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Critères d'évaluation
	Entretiens			
L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire	Analyse de contenu Triangulation	<i>Thèmes transversaux</i>
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 des personnes handicapées, préalablement identifiés ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
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 ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	
Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?	Documents Projet et pays, Rapport d'avancement Entretiens	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation	

Annexe 4. Liste des personnes interrogées

N°	Informateurs clés	Organisation/ Structure
1	MELE Francesco	Agence italienne pour la coopération au développement
2	VAN DOORN, Judith	BIT
3	ROBERTO PES	BIT
4	Aziz DIENG	BIT
5	AMADOU Sakho	BIT
6	DOSSOUYO Yolande	BIT
7	Kamara, Adja Marième SODA	BIT
8	CARVALHO Henry	Ministère de l'Industrie et du Commerce
9	SY Sophie Zinga	Ministère du Tourisme et de l'artisanat
10	TOURE Hady	Ministère du Tourisme et de l'artisanat
11	GUEYE Ablaye	Ministère du Travail et de l'emploi
12	SY Papa Babacar	Ministère du Travail et de l'emploi
13	CISSE Karim	Ministère du Travail et de l'emploi
14	GUEYE Cheikh Ahmadou	Ministère de la Formation Professionnelle
15	BA Alioune	Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP)
16	DIOP Youssoupha	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES)
17	DIAGNE Moustapha	Confédération Nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS)
18	MANE Ibrahima	Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal (UNSAS)
19	CISSE Malick Sow	Conseil National du Patronat Sénégalais (CNP)

20	DIOUF Birane	Agence pour le Développement et l'Encadrement des PME (ADEPME)
21	SARR Hélène	Ministère de la Justice, impliquée dans la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur
22	Dr Abou KANE	Université Cheikh Anta DIOP
23	Dr Mamadou Laye NDOYE	Université Cheikh Anta DIOP
24	Dr Mamaye THIONGANE	Université Cheikh Anta DIOP
25	Dr Fallon DIENG	Université Cheikh Anta DIOP
26	Dr Cheikh Tidiane NDOUR	Université Cheikh Anta DIOP
27	Dr Mouhamadou Moustapha AIDARA	Université Cheikh Anta DIOP
28	Dr Ibrahima DIA	Consultant
29	Modou NDIAYE	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES)



Modèle 4.1: Leçons apprises

Annexe 5. Leçons apprises et bonnes pratiques

Stimuler la création d'emplois décents par l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes femmes et hommes et la formalisation des entreprises au Sénégal

Project de coopération pour le développement / SYMBOLE : SEN/22/02/ITA

Nom de l'évaluateur : Pacome DESSERO

Date : 13 juillet 2025.

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ 1	TEXTE
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	Les projets d'appui institutionnel nécessitent plus de temps et de ressources pour pouvoir produire des résultats concluants - Les projets d'appui institutionnels font généralement face à des facteurs externes comme internes liés à des dysfonctionnements comme les lourdeurs administratives, les problèmes de gouvernance interne, les crises politiques et changements de personnel dû au changement de gouvernement, les questions de désintéressement ou de négligence de certains, etc. Face à de telles situations, le personnel du projet est contraint à des négociations et lobbying pour faire avancer les choses. Ces éléments devraient être pris en compte dans la détermination du temps de mise en œuvre des projets et faire en sorte que la durée minimum de tels projet soit de trois ans avec un budget conséquent.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Les projets ciblant un appui institutionnel doivent, dans leur conception, tenir compte du contexte politique national, des lourdeurs administratives et surtout de la mobilité des personnes ressources entre ministères et institutions. La durée de ces projets et budget doivent être déterminés en conséquence
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, mandants et bailleurs
Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité	Le projet a fait face à une crise politique de plusieurs mois, ayant énormément impacté sa bonne marche
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Une rallonge de 6 mois minimum requis pour terminer les activités prévues

Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	Les retards dans les recrutements, l'établissement des contrats et paiements doivent être éliminés
---	--

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE 1	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Le projet a permis de renforcer les cadres institutionnels, notamment par l'installation du comité de suivi de la CNEE comme celui du statut de l'entrepreneur, par arrêté du gouvernement. Cette structure offre une base solide pour une coordination durable et une continuité des actions.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Il est bon de responsabiliser les acteurs publics dans la conception et la mise en œuvre des projets. Dans le cadre de ce projet, le BIT accompagne le gouvernement qui bénéficie directement de l'appui ce qui constitue un gage de durabilité
Établir un lien de cause à effet clair	Les comités de suivi et évaluation des deux composantes du projet sont composés majoritairement des mandants et présidés par des membres du gouvernement. Ceux-ci bénéficient directement de l'expertise du BIT et offrent plus de garantie pour la pérennité des actions du projet
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Les mandants sont formés et outillés en matière de création d'emploi et d'entrepreneuriat.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	BIT, mandant et bailleur pourront reproduire cette approche pour les appuis institutionnels.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	En lien avec les résultats 3 « Des transitions économiques, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi » et 4 « Des entreprises durables pour créer des emplois et promouvoir l'innovation et le travail décent » du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 et la réalisation des objectifs 3 et 7 du volet fondamental du PPTD du Sénégal
Autres documents ou commentaires pertinents	

BONNE PRATIQUE 2.	TEXTE
-------------------	-------

Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	L'approche participative adoptée, impliquant activement les bénéficiaires dès la conception, a permis de mieux répondre à leurs besoins. La flexibilité du projet a également été un atout, avec des ajustements en fonction des réalités émergentes, comme la création d'un groupe de travail ad hoc.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Les bénéficiaires des projets doivent être au centre de la conception de tout projet, leur avis et perceptions doivent être captés dès le début et reflété dans la conception et la mise en œuvre des projets. Des ajustements doivent aussi être fait en fonction de la situation socio politique du pays pour permettre de mieux répondre à leurs besoins
Établir un lien de cause à effet clair	Dans le cadre de ce projet, une consultation a été faite en amont avec les structures gouvernementales et les partenaires sociaux qui sont les premiers bénéficiaires pour identifier les besoins en matière d'emploi et d'entrepreneuriat. En réponse, le projet renforce la CNEE et le statut de l'entrepreneur à travers le mécanisme "faire faire" dont le gouvernement est bénéficiaire
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	La CNEE reformée, le statut de l'entrepreneur opérationnel, dialogue social renforcé
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Le BIT et ses mandant pourront reproduire de tels actions dans le cadre de développement de projets et politiques de création d'emploi et entrepreneuriat.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	En lien avec les résultats 3 « Des transitions économiques, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous » et 4 « Des entreprises durables pour créer des emplois et promouvoir l'innovation et le travail décent » du Programme et Budget de l'OIT pour le biennium 2022-2023 et la réalisation des objectifs 3 et 7 du volet fondamental du PPTD du Sénégal
Autres documents ou commentaires pertinents	