

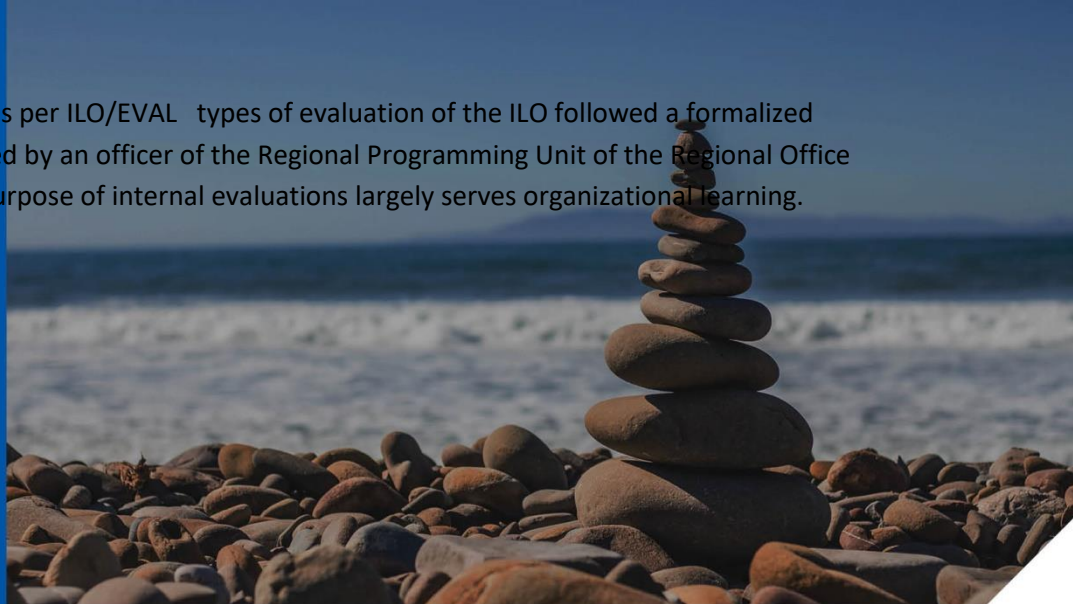


This "internal evaluation" as per ILO/EVAL types of evaluation of the ILO followed a formalized evaluation process managed by an officer of the Regional Programming Unit of the Regional Office for Africa of the ILO. The purpose of internal evaluations largely serves organizational learning.

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Sénégal

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 30 June 2025

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'évaluation : Interne

Bureau administratif : OIT/BP-Dakar

Bureau technique : SME ENTREPRISES/ ETDBP-OIT Dakar

Gestion d'évaluation : Aziz Dieng

Nom(s) de l'évaluateur : Pacome DESSERO

Code du Project : SEN/22/02/ITA

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

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du 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 immédiat : 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.

Situation actuelle du projet

Le projet est en cours de mise en œuvre et prendra fin en septembre 2025, une extension de six mois est recommandée

But, destinataire et portée 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. 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.

Méthodologie de l'évaluation

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 organisée 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

Pertinence et validité. Le projet ADIJEFE est pertinent et cohérent avec les

principaux et Conclusions

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.

Effacité. 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.

Efficacité. 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.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

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.

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.

Rec 3. Faciliter/ fluidifier le processus de recrutement du personnel et des

[consultants](#) pour faciliter la mise en œuvre du projet.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

**Principales leçons
appries et
bonnes pratiques**

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 disfonctionnements 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 et 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.

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.