



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet :** Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans le Système de Formation Professionnelle et dans l'Artisanat
- **ILO TC/SYMBOL :** SEN 20/01/LUX
- **Type d'évaluation :** interne à mi-parcours
- **Pay(s):** Septembre 2022
- **Résultat(s) du P&B** Résultat 4 du Programme et Budget : Promotion des entreprises durables
- **ODD(s)** 4/1/5/8
- **Date de l'évaluation:** Septembre 2022
- **Nom(s) du consultant :** M. Ibou Kassé
- **Bureau Administratif :** OIT/BP-Dakar
- **Bureau Technique :** SME ENTREPRISES / ETDBP-OIT Dakar
- **Pour les évaluations jointes : Organisation responsable :**
Autres organisations participantes : , , , ,
- **Fin du projet (date):** 04.2023
- **Donateur : pays et budget US\$** Grand-Duché de Luxembourg Euros : 1 180 562,50
- **Gestion de l'évaluation :** Amadou Sakho
- **Budget de l'évaluation:** US\$ 10,240
- **Mots clés :** [click ici pour le Thésaurus BIT](#)

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.

Table des matières

1. Résumé exécutif	5
2. Description du projet	12
2.1. Contexte.....	12
2.2. Objectifs du projet	12
2.3. Gestion et zone de couverture du projet.....	13
2.4. Stratégie du projet.....	14
2.5. Résultats attendus.....	14
3. But, champ et clients de l'évaluation	14
3.1. Cadre et but de l'évaluation.....	14
3.2. Champs et portée de l'évaluation	15
3.3. Destinataires de l'évaluation.....	15
4. Méthodologie utilisée - Contraintes et limites	15
4.1. Méthodologie.....	15
4.2. Contraintes et limites de l'évaluation	17
5. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation	17
5.1. Facteurs de performance liés aux critères de pertinence et de cohérence	17
5.1.1. Pertinence et pouvoir de résolution.....	18
5.1.2. Cohérence	19
5.1.3. Gestion axée sur les résultats - Suivi évaluation	20
5.1.4. Stratégies de mise en œuvre	22
5.2. Analyse des progrès vers des résultats tangibles : efficacité, efficience, durabilité .23	
5.2.1. Efficacité	23
5.2.2. Efficience	30
5.2.3. Durabilité	32
6. Conclusions	34
7. Bonnes pratiques et leçons apprises	35
8. Recommandations	36
9. Annexes	38
9.1. Termes de références de l'étude	38
9.2. Matrice d'évaluation	51
9.3. Liste des personnes interviewées.....	55
9.4. Bibliographie	57
9.5. Chronogramme de l'évaluation.....	58
9.6. Résultats par indicateur.....	58
9.7. Leçons et bonnes pratiques	62

REMERCIEMENTS

Ce travail a profité de la contribution de plusieurs personnes.

Le consultant tient tout d'abord à remercier Mr Haidara Dramane Directeur du BIT dont le souci constant d'assurer la pertinence des interventions du BIT au Sénégal a été mis en évidence ici.

Il adresse de même ses vifs remerciements aux partenaires de la coopération bilatérale, aux experts et administrateurs du BIT, aux Directeurs des départements techniques et points focaux du MFPAI et à l'équipe du projet pour la disponibilité et les informations fournies.

Le consultant tient tout autant à formuler des remerciements aux Directeurs/Proviser, maitres formateurs, formateurs et administrateurs des structures de formation professionnelle et technique, et à l'équipe logistique pour la contribution de qualité

SIGLES ABRÉVIATIONS ACRONYMES

ACEP : Alliance pour le Crédit et l'Épargne
ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des petites et Moyennes Entreprises
AFD : Agence Française de Développement
ANPEJ : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ATCM : Agent Technique des Chambre des métiers
BAD : Banque Africaine de Développement
BEP : Brevet d'Études Professionnelles
BIT : Bureau international du Travail
BTS : Brevet de Technicien Supérieur
CAI : Cellule d'Appui à l'Insertion
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnel
CFP : Centre de Formation Professionnel
CIEL : Cellule d'Initiative pour l'Emploi Local
CLE : Culture d'entreprise
CM : Chambre des métiers
CREE : Créez votre Entreprise
DECPC : Division des Examens et Concours Professionnels et de la Certification
DFPT : Direction de la formation Professionnelle et technique
DER : Direction de l'Entrepreneuriat Rapide
ETD : Équipe d'appui au Travail Décemment
ENFEFS : École Nationale de Formation en Économie Familiale et Sociale
ENSETP : École Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel
FFFPT : Fonds pour le Financement de la Formation Professionnelle et Technique
FNUAP : Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et la Population
FP : Formation Professionnelle
GERME : Gérez Mieux votre Entreprise
IAA (FAPA) : Invest In Africa
ILO : International Labor Organisation (OIT : Organisation Internationale du Travail)
MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
MFPAL : Ministère de l'Emploi de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion
MPE : Micro et petite entreprise
MPME : Micro Petite et Moyenne Entreprise
ODD : Objectif de Développement Durable
OIF : Organisation Internationale de la Francophonie
ONFP : Office National de Formation Professionnelle
ONUUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PDCEJ : Programme de Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat des jeunes
PIC : Programme Indicatif de Coopération
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
Prodoc : Document de projet
PSE : Plan Sénégal Émergent
SFP : Système de Formation Professionnelle
SME : Small and Medium Enterprise (PME : Petite et Moyenne Entreprise)
SIYB: Start and Improve Your Business
TRIE : Trouvez votre Idée d'Entreprise
UNDAF : United Nation Development Assistance Framework (PNUAD)
UNCM : Union Nationale des Chambres de métiers

1. Résumé exécutif

- LE PROJET

Contexte : Pour la majorité des jeunes, l'accès à un emploi durable est le résultat incertain d'un parcours long et ardu qui est même quelques fois, le lit de drames sociaux. C'est fort de ce constat et sur financement du Grand-Duché de Luxembourg, que plusieurs acteurs ont participé à la mise en œuvre du volet insertion des PIC 2 et PIC 3, notamment avec le concours des modules de formation à l'entrepreneuriat du BIT, l'appui de l'ONUDI sur les compétences métiers et l'intervention du PNUD pour le financement des plans d'affaire.

Objectifs : Fort des leçons tirées de ces expériences et à la demande du gouvernement du Sénégal, le Grand-Duché de Luxembourg a financé ce présent projet d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat avec pour objectifs immédiats :

- ☞ L'intégration durable des modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle, avec attribution claire de toutes les responsabilités aux institutions compétentes ;
- ☞ Le développement et la mise à jour régulière en interne des capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de formation professionnelle ;

Zone de couverture - Stratégie - Résultats attendus : Le projet est prévu pour une durée de 36 mois et couvrira à terme les régions de Thiès, Louga, Matam, Saint Louis, Kaolack, Kaffrine, Diourbel, Fatick et Dakar. L'approche du projet est portée par quatre domaines d'intervention complémentaires :

- 1) l'intégration durable des modules d'entrepreneuriat dans le SFP ;
- 2) le renforcement de la promotion de l'auto-emploi dans les SFP ;
- 3) l'implication des structures nationales dans la mise en œuvre du projet et ;
- 4) l'intégration des aspects transversaux : Genre, non-discrimination, protection sociale, santé-sécurité au travail et durabilité environnementale.

Les résultats attendus se déclinent ainsi : - 112 formateurs CLE opérationnels ; - 112 formateurs GERME opérationnels ; - Au moins 3 Maîtres formateurs GERME et CLE en place ; - 68 formateurs Germe niveau 1 ; - 1000 kits CLE et GERME distribués aux structures de formation professionnelle ciblées ; - 56 établissements publics de formation professionnelle touchés ; - Environ 2 000 jeunes femmes et hommes touchés dans le SFP ; - 800 jeunes femmes et hommes touchés dans le Secteur de l'Artisanat par le canal de l'UNCM ; - 500 candidats à l'auto-emploi ; - Harmonisation et internalisation de l'entrepreneuriat dans le SFP (méthodologies, formateurs, livres et textes) ; - Renforcement des capacités et sensibilisation des formateurs à l'emploi vert.

- L'ÉVALUATION :

Cadre - But : Cette évaluation à mi-parcours est menée conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation et aux critères et approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE/CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Elle est conduite par un évaluateur externe, selon les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, est gérée par Mr El hadji Amadou SAKHO et supervisée par le Senior évaluation officier du Bureau régional du BIT pour l'Afrique.

Les investigations se sont intéressées aux processus et aux progrès accomplis et fourniront au BIT les éléments nécessaires pour répondre à ses obligations de redevabilité, réajuster la trajectoire et renforcer l'exécution du projet dans ses phases ultérieures.

Champ - Portée : Cette évaluation, permet d'apprécier l'état de la mise en œuvre du projet et les résultats atteints en quantité, en qualité et avec une estimation du pronostic de durabilité. Elle a exploré l'intervention du projet depuis son démarrage jusqu'à ce jour, s'est attaché à raffermir la fiabilité des données par la triangulation et s'est doublement intéressé aux aspects quantitatifs et qualitatifs tout en prêtant une attention particulière aux éléments ayant pu faciliter ou freiner la progression des résultats et a analysé comment et pourquoi ces résultats ont été obtenus ou non.

Destinataire - groupe cibles : Le rapport de cette évaluation à mi-parcours est principalement destiné aux mandants tripartites du BIT¹, à l'équipe de mise en œuvre du projet, à l'équipe d'appui au travail décent du bureau pays de l'OIT à Dakar et aux staffs du siège de l'OIT. Il servira également au gouvernement du Sénégal et au MFPAI en particulier, aux partenaires locaux et de la coopération au développement, au donateur et aux acteurs de programmes et projets d'insertion.

Méthodologie : La méthodologie s'inspire d'une approche consultative participative, orientée vers la qualité de l'engagement et de la contribution des bénéficiaires, des parties prenantes nationales, du donateur et des gestionnaires de l'évaluation.

La recherche s'est faite à travers l'usage d'un mix de méthodes à la fois qualitatives et quantitatives alliant (i) l'exploitation de données secondaires internes et externes au projet, (ii) l'observation directe lors des visites de sites et (iii) les entretiens semi-structurés et focus group avec des informateurs clefs représentant les différentes entités parties prenantes du projet.

La démarche a procédé avec les critères classiques d'évaluation, nommément la pertinence, la cohérence interne et externe, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Contraintes limites : Du fait de la durée de la mission limitée à 24 jours ouvrables et du temps consacré aux rencontres institutionnelles et avec les partenaires au niveau central à Dakar et Diamniadio, les explorations sur le terrain ont été programmées sur une période d'une semaine mais devaient permettre au consultant d'avoir une vision globale des activités et des résultats du projet dans les 3 niveaux de formation (CAP, BEP et le BTS) et dans différentes spécialités et de discuter avec des maîtres formateurs et des formateurs tout en prenant en compte le genre.

Les congés scolaires et la célébration du Grand Magal de Touba ont été l'autre source de contraintes.

- **RESULTATS DE L'EVALUATION :**

Constat 1 : Pertinence et pouvoir de résolution. De par ses objectifs et les produits déclinés dans le cadre logique, le Projet présume d'un pouvoir de résolution vis-à-vis des contraintes en matière d'insertion des jeunes, et propose une réponse pertinente et pérenne à un besoin clairement formulé par le gouvernement.

En effet ces dernières décennies, avec l'appui des partenaires, le Sénégal s'est résolument engagé dans plusieurs projets et programmes d'appui à l'insertion mettant en avant les avantages du renforcement de la culture entrepreneuriale, de la mise en place d'outils et de compétences en entrepreneuriat, du développement de projets professionnels, des fonds dédiés à l'insertion et du suivi des jeunes entrepreneurs. Ce projet offre au MFPAI, les moyens d'y parvenir de par ses propres ressources avec la mise en place de dispositifs endogènes de formation et de renforcement de capacités des formateurs et des maîtres formateurs, de révision des référentiels et de production de manuels pédagogiques.

¹ L'Organisation Internationale du Travail (OIT) est la seule agence des Nations Unies dont les membres, les « mandants tripartites » sont des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs. Cette structure tripartite fait de l'OIT un forum unique où les gouvernements et les partenaires sociaux de ses Etats Membres peuvent discuter ouvertement, en toute liberté, de leurs expériences et comparer leurs politiques nationales.

Le projet soutient clairement l'axe 2 du PSE « *Capital humain, protection sociale et développement durable* » et au-delà l'ODD 8, contribue fortement à la mise en œuvre du PPTD à travers les réalisations 1 et 3, est aligné avec les Priorités stratégiques I et II de l'UNDAF 2019-2023 et est en conformité avec les outils de l'OIT sur la promotion du travail décent.

Constat 2 : Cohérence. La complétude du projet qui a prévu de manière stratégique une batterie d'interventions très pertinentes orientées du niveau up-Stream à down-Stream, l'engagement de longue date du BIT et du donateur dans les zones Nord et centre du pays sur des questions liées à l'insertion des jeunes et le fait que les 2 effets et les 8 produits recherchés se complètent mutuellement, confèrent au projet des atouts certains en matière de cohérence programmatique et temporelle et de convergence interne et géographique. Au plan de la convergence externe, il est nécessaire d'engager des échanges avec les autres acteurs de l'insertion, qu'ils soient de l'amont dans les formations à la culture d'entreprise, à l'entrepreneuriat et l'élaboration des plans d'affaire, de l'aval dans le financement ou le suivi des projets professionnels des apprenants ou au niveau des thématiques transversales notamment pour une meilleure prise en compte du genre et des considérations liées aux changements climatiques et aux emplois verts. Dans tous ces aspects, une meilleure collaboration avec les acteurs de la coopération multilatérale et bilatérale (LuxDev, UNFFPA, etc.) serait porteuse de valeur ajoutée certaine pour le projet car des opportunités existent sur les thèmes de la vulnérabilité des jeunes filles, l'employabilité des jeunes, l'adaptation de l'offre de formation professionnelle etc.

Constat 3 : Gestion axée sur les résultats et suivi évaluation. Il subsiste dans le Prodoc, des insuffisances en matière de prise en compte des exigences de la Gestion Axée sur les résultats. Par ailleurs les mesures de suivi-évaluation prévues sont incomplètes et n'ont pas été en majorité suivies d'effet dans la pratique. Il faut en outre noter que le format des rapports d'avancement du projet ne permet pas une bonne lecture des rapports de causes à effet entre les intrants et les résultats.

Constat 4 : Stratégies de mise en œuvre. Le secteur de l'insertion au Sénégal est occupé par plusieurs initiatives du gouvernement qui a mis en place des agences spécialisées (DER, ANPEJ, 3FPT, ADEPME etc.) œuvrant sous le giron des ministères de tutelle et de leurs Directions techniques dédiées, à côté de structures d'enseignement supérieur, de formation professionnelle et d'acteurs de l'artisanat. Alors que l'approche du projet préconisait une implication forte et précoce de ces institutions nationales concernées, nous n'avons pas trouvé dans la mise en œuvre, d'évidences sur la contribution de certaines de ces institutions : MESRI, ENSETP, ANPEJ, 3FPT, Direction de l'emploi, etc.

Constat 5 : Domaines stratégiques pour un engagement à long terme. L'engagement conjointe du BIT et de la Coopération Luxembourgeoise, qui ont capitalisé plusieurs années d'expertise au Sénégal sur l'insertion, offre plusieurs niches stratégiques (formations à l'entrepreneuriat, financement, suivi des projets professionnels) pour un accompagnement jusqu'à la mise à l'échelle et la généralisation intégrale, dont l'issue plus proche que jamais, fera beaucoup de bien au Sénégal et au leadership de ces deux organisations.

Constat 6 : Appui du bureau de l'OIT à Dakar pour la mise en œuvre. L'équipe d'appui technique de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest à Dakar a fourni un soutien à travers les actions du chef de l'unité de programmation et de l'expert entreprise lors des réunions hebdomadaires avec le coordonnateur du programme. Le Centre de Formation de Turin a également fourni un important appui pour la formation des cadres ciblés par le projet en rapport avec le MFPAI.

Constat 7 : Collaboration - Synergies avec d'autres projets. Plusieurs organismes de la coopération travaillent au Sénégal sur l'insertion (PNUD, OIF, Plan International, Planet International, AFD, BAD, la

coopération Belge, la coopération japonaise etc.). Les mises en commun initiées par le projet sont plutôt rares, peu structurantes et relèvent plus du conjoncturel que d'une démarche stratégique, ce qui constitue une limite en matière de cohérence externe du projet qui n'a pas su bâtir sur les autres interventions existantes.

Il serait utile d'explorer des possibilités de synergie et de mise en commun pour la formation, l'insertion par l'emploi et la création d'entreprise, le financement des promoteurs, l'obtention des autorisations de fabrication et de mise en vente (FRA), la formalisation des MPME, l'accès au marché, le suivi des promoteurs etc.

Constat 8 : Collaboration avec le partenaire institutionnel - Synergie avec les institutions nationales. Les trois interfaces de la collaboration entre les partenaires (BIT, Lux Dev, MFPAI) sont qualifiées de « très bonnes » par toutes les parties. En effet, les relations de partenariat avec la coopération Luxembourgeoise se sont déroulées conformément aux conventions signées, fixant les responsabilités, les échéances et les engagements. L'intégration du projet dans les bureaux de la DFPT à côté du point focal du projet au MFPAI, qui en plus est un des 2 maîtres formateurs du SFPT a facilité les relations collaboratives avec le projet. La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur 3 accords d'exécution signés avec la DFPT et l'ONFP. Ces 3 conventions ont été exécutées à satisfaction avec la qualité requise. Des souhaits ont néanmoins été formulés par le partenaire institutionnel pour une meilleure souplesse des procédures pour éviter dans la mise en œuvre, des retards préjudiciables au respect des délais d'achèvement. La vision du Chef de l'État est très structurée sur la question de l'emploi qui devrait être résolue à travers « un guichet unique ». A cet effet, le projet doit jouer sa partition en renforçant les synergies avec les institutions nationales compétentes, déjà positionnées sur les maillons du financement et du suivi pour éviter toute rupture de continuité dans l'accompagnement ultérieur des projets professionnels des apprenants.

Constat 9 : Bilan technique. Les résultats agrégés des réalisations à mi-parcours du projet indiquent pour les 8 produits que compte le projet :

- 3 produits soit 37,5% ont été totalement livrés et ;
- 5 produits soit 62,5% ont été partiellement livrés

Le taux de réalisation cumulé du projet à mi-parcours s'établit quant à lui à 70,41%. Si on considère les nombreux aléas qui ont parsemé l'itinéraire du projet, on peut de manière certaine affirmer que ces performances réalisées sont bonnes. En outre pour cette première année scolaire (2022/2023) où les textes réglementaires de l'internalisation et les outils techniques de formation sont en place pour les 12 programmes ciblés dans les 11 établissements pilote, les données collectées (certaines listes ne nous sont pas encore parvenues) indiquent que 195 apprenants dont 90 filles vont démarrer leur parcours entrepreneurial qui les conduira vers l'élaboration de plans d'affaire pour leur projets professionnels.

Constat 10 : Appropriation - Utilisation des produits. Les résultats des explorations documentaires, confirmés par l'analyse des interviews, font état de progrès notoires enregistrés par le projet pour ce qui concerne l'internalisation des modules d'entrepreneuriat et le renforcement des capacités des personnels des structures de formation professionnelle. Les premiers paliers d'appropriation et d'utilisation des produits aux niveaux macro et méso sont assez avancés et vont au rythme des livrables du projet. Après l'arrêté sur l'internalisation du 23 avril 2021, la circulaire y afférant en date du 17 novembre 2022 vient d'être envoyée aux Gouverneurs de région pour les inspecteurs d'académie, confirmant la continuité de l'administration et l'engagement du gouvernement après le récent remaniement ministériel. La présente rentrée des classes sera le test ultime d'appropriation grandeur nature.

Constat 11 : Contribution aux changements. Il est encore bien trop tôt pour évoquer des changements liés à l'objectif de développement du projet. En effet, le cycle complet des formations sur l'entrepreneuriat prend 2 à 3 années avant que les apprenants ne puissent disposer de plans d'affaire cohérents. D'autre part, la révision des référentiels a été finalisée cette année, les manuels sont disponibles seulement depuis le 3^{ème} trimestre de 2022 et les premières cohortes d'apprenants de la phase pilote sont phase de mise en place pour l'année scolaire 2022-2023. Pour l'effet 1, les textes nécessaires au plan institutionnel pour l'internalisation effective des modules d'entrepreneuriat ont été élaborés, validés, signés et mis en pratique en grande majorité. Pour l'effet 2, les mesures et dispositions aux plans organisationnels et pratiques ont été engagées et des activités finalisées pour certaines et en cours pour d'autres.

L'évaluation a donc bien constaté par rapport à la situation initiale, des évidences sur des changements imputables aux interventions du projet et cela principalement aux niveaux de l'orientation de la politique éducative du Pays et singulièrement en matière de formation professionnelle et technique, de l'administration et des textes réglementaires, des instruments et outils pédagogiques et enfin des capacités et du mandat des ressources humaines. On peut également évoquer des tendances vers une meilleure adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail découlant d'une part de l'importante activité sur la promotion de l'entrepreneuriat, l'auto-emploi et les emplois verts menée par le Centre de formation de Turin, du focus sur la digitalisation et de la révision de quelques aspects « métiers » de référentiels de formation pour certain des programmes de la phase pilote d'autre part. Les enseignements vont être appuyés par des outils pédagogiques et didactiques (référentiels, manuels CLE, TRIE CRE, jeux d'entreprise, etc..) mis à la disposition des formateurs et des apprenants.

Constat 12 : Implication des mandants. Le tripartisme est depuis toujours, la caractéristique propre et unique de l'OIT et constitue avec le dialogue social, des instruments lui permettant de mener à bien sa mission. Au regard des informations moissonnées au cours de la revue documentaire et des entretiens, des insuffisances ont été décelés en matière d'implication des partenaires sociaux. Ces écarts sont possiblement dus à la nature des interventions de cette phase du projet, mais ceci ne peut en aucun cas constituer un motif valable.

Constat 13 : Genre équité diversité inclusion. La prise en compte du genre, des discriminations et des inégalités a été très faiblement intégrée dans les analyses du Prodoc. Dans la mise en œuvre également, nos constatations les plus évidentes démontrent que les efforts consacrés par le projet ont simplement servi pour la désagrégation des données.

Constat 14 : Facteurs de succès - Obstacles. La volonté politique, l'engagement du gouvernement, la stabilité dans les institutions, l'arrêté sur l'internalisation et la note d'orientation y afférant, l'implication du BIT dans la mise en œuvre et la signature d'accords d'exécution entre le BIT et la DFPT ont favorisé la proximité et l'engagement et renforcé la célérité.

Parmi les facteurs bloquants, on peut citer les impacts de la Covid 19 et les retards liés aux procédures de passation des marchés et dans la mise à disposition des ressources.

Constat 15 : Résultats inattendus. Le travail de révision des référentiels qui devait être circonscrit aux modules d'entrepreneuriat a finalement concerné les aspects touchant aux métiers et certaines incohérences dans les programmes (contenu technique, quota horaire etc.) ont pu être corrigées. D'autres parts, la digitalisation a « pris le train en marche » et s'est fait une place dans le projet du fait de l'impérieuse nécessité de prendre en compte les impacts de la Covid 19, les risques d'une occurrence de plus en plus fréquente de telles crises et l'engouement des apprenants pour la « plateforme Ejang ». Il

est aujourd'hui primordial et stratégique pour le projet de raffermir les efforts déjà déployés dans ce sens.

Constat 16 : Efficience. Des informations reçues, il apparait que le souci de faire des résultats de qualité tout en économisant sur les ressources a été présent tout au long de la mise en œuvre avec l'appui des experts de la DFPT et du BIT. Des processus et des intrants de qualité ont permis d'assurer la bonne qualité des résultats avec un taux d'exécution financière à mi-parcours de 55%². La signature des accords de mise en œuvre a également été un facteur d'amélioration de l'efficience

Constat 17 : Durabilité. Le travail de réflexion, de recherche, de mise en commun, de révision, d'édition des référentiels, guides et manuels a permis la production de 60 documents disponibles et accessibles, ce qui constitue un bon point en matière de gestion de la connaissance et donc de durabilité. Il faut également noter l'adoption d'une réglementation sur l'internalisation et la certification des formations en entrepreneuriat, la responsabilisation des institutions nationales en charge de l'administration de la gestion et du contrôle des enseignements (Inspections d'académie, Inspections de l'éducation et de la formation, Instituts de formations de formateurs etc.) et le renforcement des capacités des partenaires nationaux. Le maintien en place du personnel enseignant, toutes disciplines confondues, constitue un défi pour le MFPAI. Pour atténuer ce risque, les pistes suivantes peuvent être explorées :

- Sélectionner rigoureusement les formateurs sur la base de la motivation personnelle et renforcer leur pluridisciplinarité en les formant sur plusieurs voir tous les modules d'entrepreneuriat ;
- Veiller à la mise à jour régulière des compétences ;
- Eviter les surcharges horaires pour les formateurs et maitres formateurs en entrepreneuriat ;
- Renforcer l'attractivité des fonctions par la délégation des responsabilités et d'autres mesures à la portée des structures de formation professionnelle ou du MFPAI.

- **CONCLUSIONS**

Le « projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat » dénote dans sa conception, d'une bonne cohérence et d'un pouvoir de résolution des problèmes d'insertion des jeunes au Sénégal. Nous avons noté des atouts certains en matière de cohérence programmatique et temporelle et de convergence interne et géographique.

À ce jour, l'évaluation a constaté au niveau central et dans les 11 établissements pilotes, des changements imputables au projet dans l'orientation de la politique de formation professionnelle et technique du Pays, l'administration et les textes réglementaires, les instruments et outils pédagogiques et enfin dans les capacités et le mandat des ressources humaines.

Il est néanmoins nécessaire de prendre en compte certaines insuffisances liées (i) à la participation des mandants tripartites et des acteurs institutionnels concernés de par leur mandat légal et leur compétence, (ii) à la prise en compte du genre et des inégalités et discriminations, (iii) au renforcement de la participation des acteurs de l'insertion positionnés sur les volets financement, suivi des projets professionnels et des promoteurs, formalisation, accès aux marchés et (v) d'affermir le renforcement des capacités nationales et de la digitalisation de l'entrepreneuriat.

² Rapport d'avancement du projet septembre 2022

- LISTE DES BONNES PRATIQUES EMERGENTES ET DES LEÇONS APPRISSES

Deux bonnes pratiques ont été identifiées au cours de l'évaluation :

- L'intégration du projet au sein de la DFPT ;
- La signature de 2 accords d'exécution entre le BIT et la DFPT pour la mise en œuvre des activités ;

En dehors des enseignements qui découlent de ces deux bonnes pratiques, aucune autre situation pertinente de « leçon apprise » n'a été repérée au cours du processus d'évaluation.

- LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations	Priorité	Acteur	Délai	Niveau Ressource
1. Renforcer par la communication et le partage, la participation des différentes catégories d'acteurs institutionnels (DECPC, ENFEFS, ENSETP, Inspections d'Académie, Centre National de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique de Kaffrine, UNCM etc.) ayant le mandat légal et les compétences requises pour conduire à bon terme les différentes facettes du processus d'internalisation des modules d'entrepreneuriat (Formation des formateurs, Dispositions réglementaires, Contrôle et suivi des performances, Gestion de la mobilité, etc.)	Forte	Projet MFPAI	Court	Bas
2. Mettre en place un dispositif informatisé de suivi afin de disposer en temps réel de données fiables sur la mise en œuvre de l'internalisation dans les 11 structures de formation professionnelle pilotes : promoteurs, formateurs, maîtres formateurs, situation des projets professionnels.	Forte	Projet MFPAI	Medium	Medium
3. Veiller à la protection des maîtres-formateurs et des formateurs contre des surcharges de travail pouvant très vite survenir avec le cumul de leurs responsabilités antérieures avec la mission de formation, coaching et suivi des formateurs à l'échelle nationale pour les premiers et les enseignements des modules d'entrepreneuriat pour les autres.	Forte	MFPAI	Medium	Bas
4. Développer des activités de sensibilisation en direction des acteurs du système de formation professionnelle (agents du MFPAI au niveau central, administrateurs des SFP, formateurs, maîtres formateurs, méthodologues et RCAI) pour l'identification et l'élimination des facteurs bloquant le développement de l'entrepreneuriat féminin	Forte	Projet BIT	Court	Medium
5. Appuyer le développement de la digitalisation des formations en entrepreneuriat pour les apprenants et les formateurs, le renforcement de la « plateforme Ejang » et le renforcement des capacités des acteurs pour la production de contenus numériques et la formation à distance.	Forte	BIT Coop Lux	Medium	Medium
6. Exploiter par un Benchmark plus appuyé, les opportunités d'apprentissage des meilleures pratiques mondiales sur le financement et le suivi de l'insertion des jeunes.	Moyenne	Projet MFPAI	Médium	Medium
7. Accompagner le MFPAI jusqu'à la mise à l'échelle au niveau national et veiller à la mise à jour régulière des compétences et de l'effectif des formateurs en entrepreneuriat ;	Moyenne	BIT Coop Lux	Long	Haut
8. Explorer des axes de collaboration, sur la base des avantages comparatifs de chaque partenaire, pour renforcer de façon cohérente les complémentarités et les synergies sur ce qui se fait déjà et préparer les prochaines étapes du financement, du suivi et du passage à l'échelle nationale.	Moyenne	MFPAI BIT Coop Lux	Court	Bas

2. Description du projet

2.1. Contexte

Pour la majorité des jeunes, l'accès à un emploi durable est le résultat incertain d'un parcours long et ardu, ce qui fait parfois de l'emploi des jeunes le lit de drames sociaux : émigration clandestine et comportements déviants etc. Aux plans démographique, social et économique entre 2000 et 2019, la population sénégalaise très jeune (52,1% de la population résidente avait en 2020 moins de 20 ans) a presque doublé en passant de 9,7 millions à 16,7 millions. Avec la mise en œuvre du PSE qui accorde une grande priorité au développement du capital humain et particulièrement à la formation professionnelle, le Sénégal a connu une phase de croissance soutenue et s'est récemment retrouvé au sein du groupe des économies à revenu intermédiaire, tranche inférieure. Cette croissance est cependant loin d'être inclusive car le chômage frappe d'abord les plus jeunes de la population active (15 à 35 ans) et la pauvreté absolue a affecté 37,8% de la population sénégalaise en 2019 dans un contexte où tous les indices sociaux sont négativement impactés par le choc de la Covid-19.

L'entrée dans le monde du travail reste un obstacle majeur pour les jeunes et c'est fort de ce constat et sur financement du Grand-Duché de Luxembourg, que plusieurs acteurs ont participé à la mise en œuvre du volet insertion des PIC 2 et PIC 3, notamment le Système des Nations Unies avec le BIT, l'ONUDI et le PNUD. La stratégie retenue était alors d'appuyer les aspects financiers et techniques de l'insertion avec une expertise externe notamment à travers le concours des modules de formation à l'entrepreneuriat du BIT, l'appui de l'ONUDI sur les compétences métiers et l'intervention du PNUD pour le financement des plans d'affaire. Le BIT a joué un rôle clé notamment dans l'amélioration de la qualité de l'offre de services dans les centres de formation professionnelle avec la promotion de l'esprit entrepreneurial et la mise en place d'outils pour la recherche d'idées d'entreprise, l'élaboration de plans d'affaire, l'amélioration des compétences de bases en gestion des entreprises et l'appui à l'orientation des jeunes vers l'auto-emploi ou l'emploi salarié.

2.2. Objectifs du projet

Fort des leçons tirées de ces expériences sur l'insertion menées au cours des PIC 2 et 3 et à la demande du gouvernement du Sénégal, le Grand-Duché de Luxembourg a financé le « Projet d'appui à l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle et dans l'artisanat ». Prévu pour une durée de 36 mois, ce projet ambitionne de contribuer à l'accroissement des opportunités d'emplois des jeunes hommes et femmes par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle avec pour objectifs immédiats :

- ☞ L'intégration durable des modules de formation en entrepreneuriat dans le système public de formation professionnelle dans un cadre attribuant clairement toutes les responsabilités aux différentes institutions nationales compétentes ;
- ☞ Le développement et la mise à jour régulière en interne des capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle.

Impact : Contribuer à accroître les opportunités d’emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l’esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle et technique	
Effet 1 : Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales	Effet 2 : Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de la formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein
Produit 1.1 : l’internalisation des modules de formation en entrepreneuriat harmonisés, est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés par le Ministère en charge de la formation professionnelle et le Ministère en charge de l’enseignement supérieur et de l’UNCM	Produit 2.1 : Les centres de formation de formateurs de l’ENSETP, de l’ENFEFS et/ou l’UNCM ont les compétences pour former des formateurs GERME et CLE
Produit 1.2 : Les référentiels des modules d’entrepreneuriat sont élaborés	Produit 2.2 : Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l’entrepreneuriat vert
Produit 1.3 : Un système de gestion du stock de manuels est mis en place au sein de l’ONFP	Produit 2.3 : Les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l’entrepreneuriat vert
	Produit 2.4 : Les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées
	Produit 2.5 : Les managers et les Cellules d’Appui à l’Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d’initiative pour l’emploi local (CIEL) sont sensibilisées à la Promotion de l’auto-emploi

2.3. Gestion et zone de couverture du projet

Le projet est prévu pour une durée de 36 mois et couvrira à terme les régions de Thiès, Louga, Matam, Saint Louis, Kaolack, Kaffrine, Diourbel, Fatick et Dakar. Il est mis en œuvre par une équipe basée à Diamniadio, composée d’un chef de projet international, d’une assistante administrative et financière et d’un chauffeur. Le Directeur du bureau pays du BIT à Dakar en est le responsable et l’Équipe d’appui au travail décent de Dakar avec les départements techniques compétents du siège, en particulier l’unité SME du Département ENTREPRISES fournissent un appui technique à l’unité de gestion du projet.

2.4.Stratégie du projet

L'approche du projet est portée par quatre domaines d'intervention complémentaires :

- 👉 L'intégration durable des modules d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle ;
- 👉 Le renforcement de la promotion de l'auto-emploi dans les structures de formation professionnelle ;
- 👉 L'implication des structures nationales dans la mise en œuvre du projet ;
- 👉 L'intégration des aspects transversaux liés à l'égalité de genre, la non-discrimination, la protection sociale, la santé-sécurité au travail et la durabilité environnementale ;

2.5.Résultats attendus

Les résultats attendus du projet à terme se déclinent ainsi :

- 112 formateurs CLE opérationnels ;
- 112 formateurs GERME opérationnels ;
- Au moins 3 Maîtres formateurs GERME et CLE en place ;
- 68 formateurs Germe niveau 1 (32 Agents techniques des chambres de métier et 36 maîtres artisans) opérationnels ;
- 1000 kits CLE et GERME distribués aux structures de formation professionnelle ciblées ;
- 56 établissements publics de formation professionnelle touchés ;
- Environ 2 000 jeunes femmes et hommes touchés dans le SFP ;
- 800 jeunes femmes et hommes touchés dans le Secteur de l'Artisanat par le canal de l'UNCM ;
- 500 candidats à l'auto-emploi ;
- Harmonisation et internalisation de l'entrepreneuriat dans le SFP (méthodologies, formateurs, livres et textes) ;
- Renforcement des capacités et sensibilisation des formateurs à l'emploi vert ;

3. But, champ et clients de l'évaluation

3.1.Cadre et but de l'évaluation

L'évaluation au BIT a pour objectif de conforter l'efficacité des actions de développement en renforçant la responsabilité et la redevabilité et en facilitant l'acquisition et le partage des connaissances. Elle est menée conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation et aux critères et approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE/CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Elle est conduite par un évaluateur externe, suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, sera gérée par Mr El hadji Amadou SAKHO et supervisée par le Senior évaluation officier du Bureau régional du BIT pour l'Afrique.

Les investigations s'intéresseront donc aux processus et aux progrès accomplis et fourniront au BIT les éléments nécessaires pour répondre à ses obligations de redevabilité, réajuster la trajectoire et renforcer l'exécution du projet dans ses phases ultérieures.

En fin de compte, la finalité de cet exercice de revue est de tirer les leçons de l'expérience accumulée durant la mise en œuvre du Projet au Sénégal, d'identifier les expériences utiles à partager avec les parties prenantes et bénéficiaires du projet et de proposer les recommandations stratégiques et opérationnelles requises pour les besoins d'une mise à l'échelle ou de la formulation de futures interventions similaires ici ou ailleurs.

3.2. Champs et portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, permettra d'apprécier l'état de la mise en œuvre du projet et les résultats atteints en quantité, en qualité et avec une estimation du pronostic de durabilité. Elle explorera toute l'intervention du projet depuis son démarrage jusqu'à ce jour.

Elle examinera l'ensemble des documents susceptibles de fournir des informations pertinentes, qu'ils soient internes ou externes au projet, s'attachera à raffermir la fiabilité des données par la triangulation, s'intéressera doublement aux facteurs quantitatifs et qualitatifs tout en prêtant une attention particulière aux éléments ayant pu faciliter ou à l'inverse freiner la progression des résultats et analysera comment et pourquoi ces résultats ont été obtenus ou non.

La portée de l'évaluation est nationale et à cet effet, l'analyse couvrira la zone de couverture en particulier les régions de Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Diourbel, Kaolack, Kaffrine et la zone péri-urbaine de Dakar.

3.3. Destinataires de l'évaluation

Le rapport de cette évaluation à mi-parcours est principalement destiné aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet et à l'équipe d'appui au travail décent du bureau pays de l'OIT à Dakar et aux staffs du siège de l'OIT. Il servira également au MFPAI, au gouvernement, aux partenaires locaux et de la coopération au développement, au donateur et aux acteurs de programmes et projets d'insertion.

Les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations serviront à améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du projet, à renforcer la durabilité des résultats et à développer en les réadaptant aux contextes spécifiques en jeu, des initiatives similaires ailleurs.

4. Méthodologie utilisée - Contraintes et limites

4.1. Méthodologie

La méthodologie s'inspire d'une approche consultative participative, orientée vers la qualité de l'engagement et de la contribution des bénéficiaires, des parties prenantes nationales, du donateur et des gestionnaires de l'évaluation.

La recherche s'est opérée à travers l'usage d'un mix de méthodes qualitatives et quantitatives alliant (i) l'exploitation de données secondaires internes et externes au projet, (ii) l'observation directe lors des visites de site et (iii) les entretiens semi-structurés et focus group avec des informateurs clés représentant les différentes entités parties prenantes du projet (BIT, Ministère de la formation professionnelle de l'apprentissage et de l'insertion, Coopération Luxembourgeoise, Structures de formation professionnelle et technique bénéficiaires, Partenaires et acteurs de la mise en œuvre et du suivi, Formateurs).

En définitive, le consultant a pu s'entretenir avec 12 informateurs-clés au niveau central à Dakar et à Diamniadio et 30 autres agents (administrateurs, maîtres-formateurs, méthodologues, responsables des

cellules d'appui à l'insertion et formateurs) des 10 structures de formation professionnelle parmi les 11 établissements concernés par la phase pilote. Les entretiens ont été conduits lors de rencontres physiques ou virtuelles à travers des focus group ou des interviews individuels.

	Entretien en focus-group		Interview individuel		Total	
	Total	Femmes	Total	Femmes	Total	Femmes
Personnes interviewées en physique	22	5	10	2	32	7
Personnes interviewées en virtuel	0	0	5	5	5	5
Total	22	5	20	7	42	12

Les 3 établissements de Saint Louis (le Lycée Technique, le CRFP et le CFP) ont été visités lors de la mission de terrain du 21 au 25 septembre 2022 et 3 focus-group ont été organisés dans chacune de ces structures de formation professionnelle avec (i) l'équipe de direction, (ii) les méthodologues et (iii) les formateurs. Les avis de chacun des Directeurs des 7 autres Centres de formation professionnelle ont été recueillis à travers des interviews en virtuel.

Des 42 personnes ressources interviewées, 2 sont issues de la coopération bilatérale (dont 1 femme), 3 du BIT, 7 du MFPAI à Dakar et Diamniadio (dont 2 femmes) et 30 des structures de formation professionnelle (dont 9 femmes).

La revue documentaire qui a précédé cette collecte de données secondaires a permis de compiler un ensemble d'informations sur le contexte, le projet et ses réalisations à partir de l'analyse des documents suivants : le PSE, l'UNDAF Sénégal 2019-2023, le PPTD 2018-2022, le document de projet, les rapports d'avancement de 2020-2021 et 2022, les rapports financiers de 2020 et 2021, l'Arrêté portant internalisation de l'entreprenariat dans les curricula de la FPT, la Note d'orientation de l'internalisation, les différents documents élaborés par le projet (manuel CLE, manuel TRIE, manuel CREE), les rapports des séminaires organisés par le projet et les Directives et listes de contrôle de l'OIT relatives à l'évaluation (voir la bibliographie en annexe 9.4.)

La démarche a procédé avec les critères classiques d'évaluation, notamment la pertinence, la cohérence interne et externe, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. La méthodologie s'est appuyée sur l'analyse « SEPO » (Succès, Echecs, Potentialités, Opportunités) et l'identification des différents niveaux d'intervention (Macro, Méso, Micro) ciblés par le projet. Le partenariat, les stratégies de mise en œuvre, la coopération triangulaire et sud-sud, la gestion des connaissances, l'implication des mandants, la prise en compte du genre de l'équité de la diversité et de l'inclusion et le système de suivi évaluation ont été examinés. Pour la fiabilité des données, les informations collectées à travers la revue documentaire ont été vérifiées lors des entretiens avec les différentes unités d'enquêtes au niveau central à Dakar et également dans les régions.

Le travail a consisté à examiner les processus mis en œuvre pour l'atteinte des résultats et leur pérennité et les progrès accomplis depuis le début de la mise en œuvre du projet. De manière spécifique, il s'est agi :

- ☞ D'établir la pertinence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;

- ☞ D'analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons explicatives de ces différences (en considérant le contexte social et économique et la pandémie de la Covid19) ;
- ☞ D'évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- ☞ D'examiner la gestion institutionnelle du projet ;
- ☞ D'analyser le niveau d'efficacité dans la mise en œuvre du projet ;
- ☞ D'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques ;
- ☞ De fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs ;

Les outils méthodologiques suivants ont été développés pour la présente mission.

- Les unités d'enquêtes ;
- La matrice d'évaluation ;
- Les guides d'entretien ;

4.2. Contraintes et limites de l'évaluation

Du fait de la courte durée de la mission et du temps consacré aux rencontres institutionnelles et avec les partenaires au niveau central à Dakar et Diamniadio, les explorations sur le terrain ont été programmées sur une période d'une semaine dans la zone nord et ont permis au consultant d'avoir une vision globale des activités et des résultats du projet dans les 3 niveaux de formation (CAP, BEP et BTS) et dans différentes spécialités et de discuter avec des maîtres formateurs et des formateurs tout en prenant en compte le genre. Seul l'axe Nord a donc pu être visité, mais il convenait parfaitement à ces exigences avec comme point de chute St Louis où réside le 2^{ème} maître formateur, une Dame en l'occurrence.

La célébration du Grand Magal de Touba et les vacances scolaires ont été des sources de contrainte pour l'évaluation car le personnel des structures de formation professionnelle était déjà en congé et devait donc revenir pour les interviews. Avec le soutien du gestionnaire de l'évaluation, de la coordination du projet et du bureau de l'insertion du MFPAL, les responsables des établissements concernés par la visite de site ont été informés et ont pris contact avec le personnel concerné de sorte que le consultant a pu rencontrer physiquement 22 agents au cours des focus-group organisés à St Louis.

5. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation

5.1. Facteurs de performance liés aux critères de pertinence et de cohérence

La pertinence et la cohérence ont été analysées et évaluées sur la base de l'alignement avec les ODD, de la convergence stratégique avec les politiques économiques et sociales notamment le PSE et les cadres d'orientation et priorités du Sénégal, des priorités et cadres stratégiques et programmatiques des Nations Unies et du BIT au Sénégal et du pouvoir de résolution par le projet des insuffisances en matière d'insertion des jeunes.

5.1.1. Pertinence et pouvoir de résolution

L'un des défis majeurs du Sénégal concerne l'offre d'emplois décents et durables à une jeunesse en forte croissance. Cette frange de la population, qui constitue à la fois la plus grande opportunité et la plus grande menace pour la stabilité et les perspectives de croissance du pays, est durement affectée par le chômage (34,4% des jeunes de 17 à 24 ans) et les jeunes en activité se trouvent principalement dans le secteur informel (29,3%) qui agrège par ailleurs plus de 60% des emplois non agricoles. La formation professionnelle enregistre des avancées en matière de diversification de l'offre de formation, d'amélioration des curricula, de renforcement des capacités des formateurs et de couverture du territoire national. Les taux d'insertion restent cependant en-deçà des seuils qui pourraient infléchir durablement les courbes du chômage.

L'emploi constitue un objectif prioritaire du Plan Sénégal Émergent (PSE) qui vise pour la période 2014-2023, la création de plus de 600.000 emplois formels. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement compte sur le développement du potentiel entrepreneurial des jeunes filles et garçons, l'adaptation de la formation à l'emploi, et une forte contribution de l'artisanat, de l'industrie, des chaînes de valeurs agricoles et des autres secteurs porteurs. L'entrepreneuriat et les MPME (Micros Petites et Moyennes Entreprises) sont aujourd'hui des moteurs de création d'auto-emplois et d'emplois par les jeunes. De par ses objectifs et les produits déclinés dans le cadre logique, le projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat, démontre d'un **pouvoir de résolution** de ces contraintes et propose une **réponse pérenne** à un besoin clairement formulé par le gouvernement. En effet ces dernières décennies, avec l'appui de partenaires de la coopération bilatérale et multilatérale, le Sénégal s'est résolument engagé dans plusieurs projets et programmes d'appui à l'insertion mettant en avant les avantages du renforcement de la culture entrepreneuriale, de la mise en place d'outils et de compétences en entrepreneuriat, du développement de projets professionnels, des séjours d'imprégnation en milieu professionnel, des fonds dédiés à l'insertion, du suivi des jeunes entrepreneurs y compris avec le coaching et le mentorat de maîtres artisans. **Le projet offre au gouvernement le moyen d'y parvenir** de par ses propres ressources avec la mise en place de dispositifs endogènes de formation et de renforcement de capacités des formateurs et des maîtres formateurs, de révision des référentiels et de production de manuels pédagogiques.

En contribuant à l'accroissement des opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle et l'artisanat, le projet **s'inscrit en droite ligne** des décisions du **Conseil présidentiel sur l'éducation et la formation** de 2015 et **soutient clairement l'axe 2 du PSE** « *Capital humain, protection sociale et développement durable* » et au-delà l'ODD 8 « *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ».

Par ailleurs, le projet **contribue fortement à la mise en œuvre du PPTD** à travers la réalisation 1 (*Des politiques et stratégies d'emplois décents pour les jeunes, hommes et femmes développées et mises en œuvre*) et la réalisation 3 (*les dispositifs favorisant la promotion des micros, petites et moyennes entreprises et l'insertion des jeunes en zones rurales et urbaines dans l'auto-emploi et l'entrepreneuriat, mis en place*).

Le projet est **aligné avec les Priorités stratégiques I et II** de l'appui des Nations Unies tels que consignés dans l'**UNDAF 2019-2023** (- Croissance économique inclusive et durable ; - Accès aux Services Sociaux de Base de qualité et Protection Sociale).

Les contributions du projet sont enfin **en conformité avec les outils de l'OIT** sur la promotion du travail décent notamment (i) la déclaration de l'OIT de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, (ii) la déclaration du centenaire de l'OIT en 2019 pour l'avenir du travail, (iii) la déclaration d'Abidjan de 2019 vers plus de justice sociale : façonner l'avenir du travail en Afrique , (iv) l'appel mondial à l'action pour une reprise inclusive, durable, résiliente et centrée sur l'humain après la crise de la Covid-19 et (v) l'appel à la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables - en particulier pour les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et les

entités de l'économie sociale et solidaire (ESS) - afin de générer un travail décent et une croissance inclusive.

5.1.2. Cohérence

Le projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat a prévu de manière stratégique, une batterie d'interventions très pertinentes orientées du niveau up-Stream à down-Stream : - Approbation signature et application de textes ministériels (Ministères en charge de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur) ; - Protocole de cession de droits d'auteur, renforcement des capacités institutionnelles, élaboration de référentiels, de guides et de manuels au bénéfice d'institutions spécialisées de l'État (Direction de la formation professionnelle, Inspection de l'éducation et de la formation, Direction de l'artisanat, Office national de formation professionnelle, Union nationale des chambres des métiers etc.) ; - Formation des formateurs et des apprenants, élaboration de projets professionnels.

La complétude de ce dispositif, l'engagement de longue date du BIT et du donateur dans les zones Nord et centre du pays sur des questions liées à l'insertion des jeunes et la complémentarité des 8 produits, confèrent au projet des atouts certains en matière de **cohérence programmatique** et **temporelle** et de **convergence interne et géographique**. Au plan de la **convergence externe**, il est nécessaire d'engager des échanges avec les autres acteurs de l'insertion, qu'ils soient de l'amont dans les formations à l'entrepreneuriat et l'élaboration des plans d'affaire, de l'aval dans le financement ou le suivi des projets professionnels des apprenants ou au niveau des composantes transversales notamment pour la prise en compte du genre et les considérations liées aux changements climatiques et à l'emploi vert. Dans tous ces aspects, une meilleure collaboration avec les acteurs de la coopération bilatérale et particulièrement LuxDev, serait porteur de valeur ajoutée certaine pour le projet. Le partenaire institutionnel du projet, le MFPAI est de son côté assez attentif au plan opérationnel pour cadrer les initiatives, éviter la duplication et développer des synergies.

Vu le nombre important de projets, de partenaires techniques et financiers, d'initiatives et d'acteurs institutionnels et du secteur privé positionnés sur l'insertion des jeunes, il serait important de mieux prendre en compte l'intégration au niveau stratégique et opérationnel afin de renforcer les complémentarités et les synergies et de réduire les duplications et les antagonismes.

Par ailleurs, pour conserver sa pertinence avec le système éducatif sénégalais qui est uniforme sur toute l'étendue du territoire, un passage à l'échelle pour une généralisation est nécessaire pour éviter un fonctionnement à deux vitesses, difficile à tenir et à justifier sur le long terme. Au-delà donc de l'expérimentation que constitue cette phase pilote, il faut envisager et faciliter les prochaines étapes et conjointement avec le gouvernement, la coopération, les partenaires nationaux du secteur privé et de la société civile, s'engager pour la mobilisation des ressources.

5.1.3. Gestion axée sur les résultats - Suivi évaluation

Nous avons constaté dans le Prodoc, des décalages certains dans la prise en compte des exigences de la gestion axée sur les résultats avec des limites à prendre en compte :

- 👉 Une théorie du changement formelle n'a pas été élaborée. Sur la base de la documentation reçue, nous avons cependant tenté de la reconstituer implicitement jusqu'aux effets :

👉 **Alors, les modules de formation en entrepreneuriat seront harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales.**

3. Si l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat harmonisés, est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés par le Ministère en charge de la formation professionnelle et le Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de l'UNC ;
2. Si un système de gestion du stock de manuels est mis en place au sein de l'ONFP ;
1. Si les référentiels des modules d'entrepreneuriat sont élaborés ;

👉 **Alors, les capacités des maitres-formateurs et des formateurs du système de formation professionnelle seront développées et régulièrement entretenues en son sein.**

5. Si les centres de formation de formateurs de l'ENSETP, de l'ENFEFS et/ou l'UNCM ont les compétences pour former des formateurs GERME et CLE ;
4. Si les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert ;
3. Si les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert ;
2. Si les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées ;
1. Si les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d'initiative pour l'emploi local (CIEL) sont sensibilisées à la Promotion de l'auto-emploi ;

Commentaires sur la TDC reconstituée :

Le passage des produits aux effets ne semble pas automatiquement acquis. Le décret sur l'internalisation est certes une avancée majeure mais au-delà du fait que sa validité est limitée au seul MFPAI, il semble utile de lui adjoindre des textes sectoriels complémentaires. Une réflexion sur cette question avec les acteurs institutionnels concernés y compris les inspections d'académie, pourrait permettre d'identifier les gaps. Par ailleurs, au-delà du produit 5 qui évoque les compétences des structures de formation de formateurs, il faut traiter toutes les questions liées à la modification des programmes, aux ressources et à la volonté politique qui, me semble-t-il doit être prise en compte à un niveau plus haut (primature, présidence) pour contourner les conflits de compétences et pousser les ministères à aller dans le même sens.

- 👉 La formulation de certains produits est peu claire : le produit 2.2 par exemple dit que « Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et

établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert », alors que ces nouveaux formateurs ont justement été formés sur la base de ces nouveaux référentiels.

- 👍 Certains indicateurs ne répondent pas à tous les critères requis notamment en termes de spécificité, mesurabilité et de limitation dans le temps. L'indicateur 9 du produit 1.2 évoque par exemple « 1 référentiel compétence entrepreneuriat/création d'entreprise élaboré » alors qu'il y'a en fait 5 référentiels pour chaque programme : (1) le Rapport d'Analyse de la Situation de Travail, (2) le Référentiel Métier/Compétences, (3) le Référentiel de Certification, (4) le Référentiel de Formation et (5) le Guide d'Organisation Matérielle et Pédagogique GOMP.
- 👍 Certains indicateurs sont formulés comme des cibles à l'image de l'indicateur 13 du produit 1.3 « 65 jeux d'entreprise mis à la disposition des centres de formation professionnelle » ;
- 👍 Certains indicateurs ne couvrent pas en totalité la portée du produit : le produit 2.5 évoque par exemple l'auto-emploi et les emplois verts alors que son indicateur parle d'auto-emploi et de chaîne de valeur ;
- 👍 La situation de référence et l'année pour l'atteinte des cibles n'est pas indiquée dans le cadre logique. On retrouve cependant quelques bases de références dans les rapports d'avancement du projet sans indication de leur provenance. Voir par exemple les indicateurs 15 à 22 ;
- 👍 Les mesures de mitigation des hypothèses et risques relatives à la gestion du projet sont peu pertinentes : Ainsi la mesure de mitigation liée au risque « *Les affectations des formateurs qui ne prennent pas en compte certains facteurs, dont les quotas de formateurs nécessaires pour enseigner l'entrepreneuriat* » qui est de « *Poursuivre les renforcements de compétences des formateurs de façon à leur donner une meilleure appréhension de leur statut, au regard des obligations dues à leur position au sein du SFPT, en même temps que les possibilités qui s'offrent à eux pour d'éventuelles prestations en dehors dudit système* » semble bien inadéquate.

En termes de suivi opérationnel, il est prévu un dispositif de suivi et d'encadrement qui sera mis en place pour accompagner la mise en œuvre de l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula de la Formation Professionnelle et Technique. Ce dispositif devrait être piloté au niveau opérationnel par les Inspections d'académie à travers les Inspecteurs de spécialité de la Formation Professionnelle et Technique qui à cet effet, seront renforcés sur les modules d'entrepreneuriat et vont assurer à terme, l'encadrement des formateurs.

Il était prévu que ces mesures définies dans le document de projet en matière de suivi évaluation soient complétées au cours des 6 mois suivant le démarrage du projet. Ces mesures sont peu spécifiques et pas assez exhaustives pour combler les attentes légitimes des différentes parties prenantes et nous n'avons pas trouvé les documents complémentaires annoncés.

Des remarques formulées sur la question du suivi-évaluation au cours des entretiens ont attiré notre attention sur un constat qui avait déjà émergé lors de la revue documentaire : la nécessité d'améliorer le format des rapports du projet en y intégrant des questions précises pour amener les rapporteurs à documenter plus précisément par un texte narratif en complément des tableaux, les choix sur les ressources humaines et techniques, les options de mise en œuvre en les mettant en rapport avec les résultats, les succès, les échecs et les changements.

Il serait judicieux de mettre en place un dispositif de suivi informatisé, à l'instar du système « Saytou » du Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du PSE, dans le but d'avoir des données fiables imputables au projet sur la situation exacte des différents bénéficiaires du projet (maitre-formateurs, formateurs, sortants), le sort des projets professionnels et des promoteurs et l'impact des interventions effectuées.

5.1.4. Stratégies de mise en œuvre

En matière d'insertion, le MFPAl est appuyé par plusieurs intervenants avec des outils différents mais souvent complémentaires.

La stratégie de mise en œuvre du projet prévoit d'exploiter pleinement cette complémentarité en s'appuyant sur l'intégration et l'internalisation des méthodologies de formation en entrepreneuriat introduites dans les PIC précédents au titre du renforcement de l'employabilité des jeunes et de la promotion de l'auto-emploi. Cette approche nous paraît fortement pertinente et permettra à terme :

- L'institutionnalisation des formations en entrepreneuriat comme matière à part entière du système de formation professionnelle avec ses coefficients, taux horaires et système d'évaluation ;
- La répartition précise des responsabilités aux différents acteurs ayant le mandat et les compétences ;
- Le renforcement du système national de formation pour une prise en compte totale des besoins en formation, évaluation et mise à niveau des maîtres formateurs et des formateurs en entrepreneuriat.

Le partenariat annoncé dans le document de projet a prévu une implication forte et précoce des institutions nationales concernées par les multiples aspects techniques et institutionnels de la stratégie de mise en œuvre telle que définie plus haut : les établissements de formation professionnelle et Technique (56 au total), les établissements de formation de formateurs (ENSEPT, ENFEFS, Centre de national de formation de Kaffrine), les directions et services techniques des ministères (Direction de l'Emploi, Direction de la formation professionnelle et technique, Direction de l'artisanat, Direction des examens et concours professionnels et de la certification, Office national de formation professionnelle, 3FPT, ANPEJ etc.), les inspections d'académie, les centres d'initiatives pour l'emploi (CIEL), l'union Nationale des Chambres des Métiers et les projets du gouvernement (École entreprise, ...).

Le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) était également prévu pour la contribution de l'ENSETP dans la formation des formateurs.

Au niveau du secteur privé, le réseau national GERME, les organisations syndicales et patronales et les institutions financières sont aussi répertoriés parmi des partenaires du projet.

Dans la mise en œuvre cependant, nous n'avons pas trouvé d'évidence sur la contribution de certaines institutions du secteur public (MESRI, ENSETP, ANPEJ, 3FPT, DECPC, organisations syndicales, organisations patronales etc.) dont certaines sont pourtant mandataires d'attributions légales et de compétences étroitement liées au projet. La certification de la compétence en entrepreneuriat par exemple nécessite une forte contribution de la DECPC qui donne cependant l'impression de ne pas avoir jusqu'à ce jour, toutes les cartes en main pour apporter l'expertise attendue. Il est vrai que les prochaines échéances pour la certification sont attendues dans 2 ans mais dans le cas d'espèce, l'implication précoce conforte la motivation et comporte beaucoup d'autres avantages pour le projet. La direction de l'artisanat travaille avec des projets tels que le PEJA qui s'occupe de l'emploi des jeunes dans l'artisanat et a donné un appui en termes de renforcement des capacités et des équipements. Elle a également signé des conventions de financement avec la DER et avec ACEP (Alliance pour le crédit et l'épargne) présente dans toutes les régions du Sénégal et qui a reçu des fonds dédiés à l'insertion des jeunes.

Les rapports d'avancement du projet évoquent une mutualisation des ressources avec le projet « Skills Up » du BIT financé par la Norvège et intervenant dans l'entrepreneuriat numérique pour la production d'outils bureautiques et collaboratifs, des synergies avec le FNUAP pour une formation en Germe 1 au bénéfice de filles faiblement alphabétisées et des opportunités avec Lux Dev pour l'impression des manuels pédagogiques etc. Ces ouvertures de portée homéopathique nous paraissent tenir plutôt du conjoncturel et de l'opérationnel et être beaucoup moins le résultat d'une réflexion partagée et d'une démarche stratégique mutuelle planifiée.

Tout en travaillant sur la phase pilote actuelle qui se limite essentiellement aux aspects non financiers de l'insertion, il est important de garder un œil sur les opportunités de partenariats, et de tisser maintenant des réseaux à activer à la prochaine étape de la généralisation qui va requérir de grands efforts de la part de toutes les parties prenantes. C'est ainsi que le projet (i) réussira l'harmonisation en agglomérant une masse critique d'acteurs de l'insertion prêts à adopter ses produits et sa méthodologie, (ii) pourra développer la mise en commun et les synergies pour faire face aux besoins de formation, de financement et de suivi au moment de passer à l'échelle avec plus de 150 programmes à l'échelle nationale.

Le projet d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat devrait constituer un aboutissement de décennies d'efforts du gouvernement et des partenaires au développement pour l'insertion et la création de richesse et d'emplois décents et durables à même d'infléchir la courbe du chômage. Pour renforcer le leadership du projet, réduire les risques liés à la dispersion des ressources dans des duplications concurrentielles, faciliter la mise à l'échelle et la contribution spécifique aux prochaines étapes des différentes catégories d'acteurs de l'environnement de l'insertion au Sénégal (Institutions nationales, PTFs, fournisseurs de service financier et techniques, Professionnels de l'industrie et des chaînes de valeur, maîtres artisans, associations corporatives, etc.), le projet devrait susciter plus activement leur participation. Dans le même ordre d'idée, les mandats tripartites doivent être étroitement associés aux réflexions, à la mise en œuvre et au suivi.

5.2. Analyse des progrès vers des résultats tangibles : efficacité, efficience, durabilité

5.2.1. Efficacité

Appui du bureau de l'OIT à Dakar pour la mise en œuvre

Le soutien de l'équipe d'appui technique de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest à Dakar s'est essentiellement opéré à travers les actions du Chef de l'unité de programmation et de l'Expert Entreprise lors des réunions hebdomadaires avec le coordonnateur du programme. L'Expert Entreprise couvre plusieurs pays d'Afrique ce qui donne au projet des opportunités à exploiter pour l'apprentissage des meilleures pratiques.

Le Centre de Formation de Turin a également fourni un important appui pour la formation des cadres ciblés par le projet en rapport avec le MFPAL.

Les contributions des experts ACTEMP, ACTRAV et GEDI (Genre Equité Diversité Inclusion) seront décisives pour accompagner le projet et lui permettre d'avancer sur le dialogue social et de résorber les insuffisances notées en matière de prise en compte du genre de l'équité de la diversité et de l'inclusion.

Collaboration - Synergies avec d'autres projets

Plusieurs organismes de la coopération travaillent sur l'insertion (PNUD, OIF, Plan International, Planet International, AFD, BAD, la coopération Belge, la coopération japonaise etc.) et le projet a d'ailleurs initié des concertations avec le FNUAP. Il y'a également des projets du BIT au Sénégal comme APTE et SKILA avec lesquels une collaboration a été initiée pour une étude sur l'entrepreneuriat, mais également un projet financé au Mali par Lux Dev et qui a mis en place une plateforme digitale avec d'intéressants outils en entrepreneuriat. La DFP a également pris langue avec « Positive Planète Internationale » pour la mise en place d'incubateurs dans les établissements pilotes, avec OIF pour une plateforme d'insertion et avec GREAT ECLOSIO et DER, qui sont en charge des aspects insertion du PIC4 pour l'accompagnement des jeunes à la sortie.

La BAD finance au Sénégal des projets dont le PDCEJ du MFPAI mais également le FAPA/IIA et même les agropoles entre autres, qui s'occupent du soutien aux micros petites et moyennes entreprises (MPME), à la formation professionnelle et à l'insertion des jeunes avec la mise en place de structures de formation professionnelle dans le secteur du gaz, du pétrole et des cuirs et peaux. Il serait utile d'explorer des possibilités de synergie et de mise en commun pour la formation, l'insertion par l'emploi et la création d'entreprise, l'obtention des autorisations de fabrication et de mise en vente (FRA), la formalisation, l'accès au marché et le suivi des promoteurs.

La synergie avec Lux Dev en charge, dans le cadre de la collaboration bilatérale, du financement de l'insertion en rapport avec l'ONG ADA serait importante pour renforcer les résultats du projet et éviter une rupture de continuité dans l'accompagnement des jeunes dans leurs parcours d'insertion socioprofessionnelle.

Le projet devrait explorer de futurs axes de collaboration mettant à contribution la valeur ajoutée et les avantages comparatifs des différents partenaires pour voir comment renforcer de façon cohérente ce qui se fait déjà. Les prochaines étapes vont requérir une plus grande diversité de partenaires et d'avantage de ressources. Il faut donc nouer les contacts en ce moment pour éviter des frustrations qui pourraient éloigner certains partenaires. Par ailleurs, le projet devrait exploiter plus activement les opportunités existantes pour l'apprentissage des meilleures pratiques mondiales sur l'insertion, l'entrepreneuriat et la digitalisation en s'engageant dans un benchmark plus agressif.

Collaboration avec le partenaire institutionnel - Synergie avec les institutions nationales

Les 3 interfaces de la collaboration entre les partenaires (BIT, Lux Dev, MFPAI) sont qualifiées de « très bonnes » par les 3 parties. En effet, les relations de partenariat avec la coopération Luxembourgeoise se sont déroulées conformément aux conventions signées, fixant les responsabilités, les échéances et les engagements. L'intégration du projet dans les bureaux de la DFPT à côté du point focal du projet au MFPAI, qui en plus est un des 2 maîtres formateurs du SFPT a facilité les relations collaboratives avec le projet. La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur 3 accords d'exécution signés avec la DFPT et l'ONFP pour (i) la révision des référentiels, (ii) la formation et le renforcement des capacités des formateurs en entrepreneuriat et (iii) la mise en place d'un dispositif de gestion des manuels pédagogiques dans le système de formation professionnelle. Ces 3 conventions ont été exécutées à satisfaction avec la qualité requise. Des souhaits ont néanmoins été formulés par le partenaire institutionnel pour une meilleure souplesse des procédures pour éviter dans la mise en œuvre, des retards préjudiciables au respect des délais d'achèvement.

La vision du Chef de l'État est très structurée sur la question de l'emploi qui doit être résolue à travers « un guichet unique », ce qui requiert de fortes synergies et une bonne collaboration entre les structures compétentes qui doivent toutes être présentes. Pour une bonne appropriation, ADEPME, ANPEJ, 3FPT et les autres acteurs nationaux prendront le relais car les jeunes auront besoin d'être financés et suivis. Tant que cette synergie ne sera pas complète et totale, il sera difficile de valoriser cette dynamique.

La Direction de la formation professionnelle a de son côté réuni en 2021 les acteurs coopérant directement avec le MFPAI afin de définir un cadre d'intégration des interventions en entrepreneuriat pour éviter les redondances et renforcer la collaboration et les synergies pour une meilleure efficacité. À cet effet, les nouveaux arrivants sont orientés sur de nouvelles thématiques ou invités à renforcer la synergie avec des acteurs d'un secteur déjà occupé.

Il y'a donc des tentatives de mises en commun, pour renforcer les synergies et éviter les redondances en mettant en avant la concertation et la collaboration mais tout cela semble tenir du circonstanciel et de l'opérationnel.

Le projet devrait également renforcer les capacités des cadres de ces institutions nationales en charge de l'insertion dans une rencontre qui sera également un motif de rapprochement et de coalition.

Niveau obtenu de réalisations/effets/changements

Il est encore bien trop tôt pour évoquer des changements liés à l'objectif de développement du projet : « *Contribuer à accroître les opportunités d'emplois des jeunes hommes et jeunes femmes au Sénégal par le renforcement de l'esprit entrepreneurial dans le système de formation professionnelle et technique* ».

En effet, le cycle complet des formations sur l'entrepreneuriat prend 2 à 3 années avant que les apprenants ne puissent disposer de plans d'affaire cohérents. D'autre part, la révision des référentiels a été finalisée cette année, les manuels sont disponibles depuis le 3^{ème} trimestre de 2022 et les premières cohortes d'apprenants de la phase pilote sont en place pour l'année scolaire 2022-2023.

Au niveau de l'effet 1 « *Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle public et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales* », les textes nécessaires au plan institutionnel pour l'internalisation effective des modules d'entrepreneuriat ont été élaborés, validés, signés et mis en pratique en grande majorité (Cession de Droits d'auteurs, élaboration des référentiels, Tirage et mise à disposition des manuels, etc.).

Pour l'effet 2 « *Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein* », les mesures et dispositions au plan organisationnel et pratique ont été engagées et des activités finalisées pour certaines (formation des 3 maîtres formateurs, formation des premières cohortes de formateurs CLE, TRIE et CREE) et en cours pour d'autres (renforcement des capacités des formateurs, formation sur l'auto emploi et emploi vert, suivi des formateurs etc.)

L'évaluation a donc bien constaté par rapport à la situation initiale, des évidences sur des changements imputables aux interventions du projet et cela principalement aux niveaux de l'orientation de la politique éducative du Pays et singulièrement en matière de formation professionnelle et technique, de l'administration et des textes réglementaires, des instruments et outils pédagogiques et enfin des capacités et du mandat des ressources humaines. On peut également évoquer les changements découlant d'une part de la révision des aspects « métiers » des référentiels des programmes de la phase pilote et de l'importante activité sur la promotion de l'entrepreneuriat l'auto-emploi et les emplois verts d'autre part. Les enseignements vont être appuyés par des outils pédagogiques et didactiques (référentiels, manuels CLE, TRIE CRE, jeux d'entreprise, etc..) mis à la disposition des formateurs et des apprenants. Le Ministère à travers son bras technique qu'est l'Office National de Formation Professionnelle, joue un rôle majeur dans la gestion, l'édition et la distribution au niveau national de ces outils pédagogiques qui ont déjà été imprimés en 3000 exemplaires et sont en attente de distribution vers les 11 établissements de la phase pilote.

Les interviews et l'observation sur le terrain ont permis de constater que les managers et les formateurs des établissements pilotes sont prêts pour lancer l'expérimentation à la reprise des cours. D'autres catégories de changement (Positionnement sur l'auto-emploi, esprit d'entrepreneur, compétences entrepreneuriales, orientation vers des métiers spécifiques, identification d'idées d'entreprises, motivation des proches, etc.) sont ainsi attendues dans les programmes concernés dans ces

établissements pilotes au niveau des apprenants et de leurs projets professionnels, au moment de la mise en application effective probablement au démarrage de l'année scolaire 2022-2023.

Bilan technique niveau produits

Les résultats du « Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat » ont été analysés par rapport à l'état de réalisation des huit produits planifiés.

Les résultats agrégés des réalisations du projet indiquent que :

- Pour les 8 produits que compte le projet, 3 produits ont été entièrement livrés avec un score de 100%. Il s'agit des produits 1.2/1.3 et 21. Pour ce dernier produit, malgré le fait que les 3 maîtres formateurs ne sont pas issus des institutions ciblées, nous avons considéré que pour former un maître formateur en si peu de temps, le projet n'avait pas un autre choix que de sélectionner des formateurs certifiés dont 2 du MFPAI et 1 du secteur privé.
- 5 produits ont été partiellement livrés
 - Produit 1.1 = 50% avec la circulaire du MFPAI
 - Produit 2.2 : 56/112 = 50%
 - Produit 2.3 : 63/112 = 56,25%
 - Produit 2.4 : 32/68 = 47,06%
 - Produit 2.5 : 60% la formation est en cours et doit prendre fin en novembre.

Pour le produit 1.1 et malgré la circulaire du ministre de la Formation professionnelle, nous avons considéré que l'internalisation intégrale qui donnera une autonomie totale au pays, ne pourra se faire en laissant de côté les institutions de formation de formateurs comme stipulé par ailleurs dans le Prodoc. Nous avons donc alloué à ce produit un taux de réalisation de 50% pour le travail restant à faire auprès du ministère en charge de l'enseignement supérieur, mais également de l'ENSETP, de l'ENFEFS, du Centre National de Kaffrine et éventuellement de l'UNCM. La formation en cours sur l'auto-emploi et l'emploi vert doit se terminer en novembre 2022 et nous avons pour cette raison estimé le taux de réalisation du produit 2.5 à 60%.

On peut également noter que pour cette première année scolaire (2022/2023) où les textes réglementaires de l'internalisation et les outils techniques de formation sont en place pour les 12 programmes ciblés dans les 11 établissements pilote, les données que nous avons pu collecter (certaines listes ne nous sont pas encore parvenues) indiquent à ce jour que 195 apprenants dont 90 filles vont démarrer leur parcours entrepreneurial qui les conduira vers l'élaboration de plans d'affaire pour leur projets professionnels.

Statistiques des apprenants pour les nouveaux modules d'entrepreneuriat 2022/2023.

Etablissement	Programme	Total apprenants	Filles
CFP Diourbel	CAP Habillement 1 ^{ère} année	19	19
CFP Nioro	CAP Elevage	18	11
CFP Kaolack	CAP Coiffure	25	25
CFP Louga	CAP Couture	13	13
LTAP St- Louis	BTS Conduite et Gestion d'une exploitation agricole	27	4
CNFMETP Kaffrine	CAP Menuiserie métallique 2 ^{ème} année	15	0
CNFMETP Kaffrine	CAP Monteur Dépanneur Froid Climatisation 2 ^{ème} année	14	2

LTAP St Louis	BTS Maintenance Machinerie agricole 1 ^{ère} année	19	4
CRFP St Louis	BEP Mécanicien 1 ^{ère} année	36	3
CFP St Louis	CAP Cuisine et Coiffure 1 ^{ère} année	9	9
Totaux		195	90

Nous avons relevé les performances suivantes :

- 👉 Un taux de livraison totale de 37,5% correspondant à 3 produits entièrement réalisés et livrés
- 👉 Un taux de livraison partielle de 62,5% correspondant à 5 produits partiellement livrés c'est-à-dire dont les activités n'ont pas été complétées ;

Le taux de réalisation cumulé du projet à mi-parcours s'établit quant à lui à 70,41%. Si on considère les nombreux aléas qui ont parsemé l'itinéraire du projet depuis son démarrage, y compris les effets de la Covid 19, on peut de manière certaine affirmer que ces performances réalisées sont bonnes.

Voir le détail du Bilan technique en annexe 6 dans le tableau des résultats par indicateur.

👉 Appropriation - Utilisation des produits

Les résultats des explorations documentaires, confirmés par l'analyse des interviews, font état de progrès notoires enregistrés par le projet :

- Le processus de dialogue institutionnel initié a permis la tenue d'un atelier de cadrage méthodologique de l'internalisation de l'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle regroupant 29 participants dont 06 femmes ;
- Un atelier de planification de l'introduction de la compétence « Entrepreneuriat » dans les référentiels de compétences, de certification et de la formation a été organisé et 12 métiers ont été identifiés par la DFPT ;
- Un MOU approuvé par JUR entre OIT à Genève à travers la Coordination globale mondiale GERME et le MFPAI, via l'ONFP pour la gestion des manuels d'entrepreneuriat a été signé, une version électronique des manuels en création d'entreprise disponible et l'impression des manuels est achevée ;
- 65 jeux d'entreprise sont disponibles ;
- la formation des Maîtres Formateurs GERME a été organisé et trois candidats sénégalais y ont participé, dont une Dame ;
- l'arrêté consacrant l'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat (Arrêté 017420) a été signé en avril 2021 ;
- la circulaire y afférant en date du 17 novembre 2022 vient d'être envoyée aux Gouverneurs de région pour les inspecteurs d'académie, confirmant la continuité de l'administration et l'engagement du gouvernement après le récent remaniement ministériel ;
- 60 documents (Cinq par métier pour 12 métiers) ont été stabilisés et validés ;
- 12 Programmes de formation professionnelle ont été révisés selon l'APC avec intégration de la compétence entrepreneuriale avec la participation de 173 participants dont 51 femmes ;
- le renforcement des capacités et la formation des formateurs est toujours en cours ;

La mise en œuvre a donc suivi une approche participative avec cependant les limites soulignées (au & 5.1.4. Partenariat - Stratégies de mise en œuvre) sur l'élargissement de la participation à des institutions clefs comme les organisations patronales, le MESRI, l'ENSETP, l'ANPEJ, le 3FPT etc.

Les premiers paliers d'appropriation aux niveaux macro et méso sont assez avancés et vont au rythme des livrables du projet. La circulaire ministérielle sur l'internalisation en date du 17 Novembre 2022 qui vient d'être envoyée dans les régions, va ainsi certainement renforcer l'implication de certaines composantes nationales (Inspections d'académie, Inspections de l'Education et de la Formation etc.) qui,

de par leurs mandats légaux et leurs compétences, ont des rôles clés à jouer dans la gestion du personnel enseignant, des programmes, des progressions etc.

La phase pilote concerne 11 établissements et 12 métiers ont été identifiés pour les niveaux de qualification Brevet de Technicien Supérieur (BTS), Brevet d'Études Professionnelles (BEP) et Certificat d'Aptitude Professionnelles (CAP).

Les 12 métiers suivants ont été ciblés : - Producteur végétal ; - Conduite et gestion d'exploitation agricole ; - Maintenance machinisme agricole ; - Électricité ; - Mécanicien automobile ; - Cuisinier ; - Coiffeur ; - Horticulteur ; - Couturier modéliste ; - Menuisier métallique ; - Monteur dépanneur en froid climatisation ; et - Producteur en élevage.

Sur le terrain, nous avons constaté que les responsables des structures de formation professionnelle (Proviseurs, Directeurs, Chefs des travaux, RCAI, méthodologues) et les formateurs sont fortement motivés pour engager les actions requises et produire des résultats sur l'insertion grâce aux outils fournis par le projet. Le coup d'envoi sera donné à l'ouverture des classes pour l'année scolaire 2022/2023. Des cellules pédagogiques « Entrepreneuriat » ont été mis en place pour la réflexion et le partage d'expériences et les formateurs sont en attente active de la reprise des cours et du matériel pédagogique (manuels, référentiels, Kits) pour mettre en pratique les nouvelles compétences reçues.

Les 11 structures de formation professionnelle concernées par cette phase pilote sont d'ailleurs : Le lycée Technique Professionnel Xavier Ndione de Thiès, ; - Le lycée Technique André Peytavin de Saint Louis ; - Le Centre Régional de Formation Professionnelle de Saint Louis ; - Le Centre de Formation Professionnelle de Saint Louis ; - Le Centre de Formation Professionnelle de Louga ; - Le Centre de Formation Professionnelle/CEFAM de Louga ; - Le Centre de Formation Professionnelle de Niore ; - Le Centre de Formation Professionnelle de Kaolack ; - Le Centre de Formation Professionnelle de Ourossogui ; - le Centre de Formation Professionnelle de Diourbel ; - le Centre National de Formation des maîtres d'Enseignement Technique et Professionnel de Kaffrine.

Les managers des structures de formation professionnelle et technique pilotes, des cellules d'appui à l'insertion et des cellules d'initiative pour l'emploi local des 11 établissements pilotes, 50 Staff au total parmi lesquels 12 femmes, suivent en ce moment même et ce, jusqu'en Novembre, un cours en ligne du Centre international de formation de l'OIT de Turin sur la sensibilisation à la promotion de l'auto-emploi, l'entrepreneuriat et les emplois verts.

Par ailleurs, dans le cadre de la collaboration et des synergies avec le volet bilatéral représenté par Lux Développement, un canevas de projet personnel et professionnel en création d'entreprise a été validé au cours d'un atelier conjoint, pour préparer le financement des jeunes sortants par l'Union des institutions mutualistes d'épargne et de crédit, structure retenue par Lux Développement pour le financement desdits projets professionnels. Un plan d'action conjoint sur l'insertion des jeunes a été élaboré et sera évalué annuellement.

De notre point de vue néanmoins, la véritable preuve d'appropriation sera produite au niveau micro, lorsque les enseignements dans les structures pilotes auront démarré, que les projets professionnels des apprenants seront en cours. C'est en ce moment qu'on verra à quel point la qualité du leadership du SFP et des ministères concernés, l'engagement et la compétence des administrateurs au niveau central et local permettront de faire écho aux besoins de réajustement de toute nature qui vont très probablement émerger afin de les résoudre de manière diligente et efficace.

Implication des mandants

Nous avons constaté que la mise en œuvre du projet a suivi une approche participative qui a suscité et obtenu une forte participation des institutions nationales compétentes mais essentiellement du MFPAI. Si l'État et les services techniques de ce ministère sont au centre des interventions et donc bien au fait de toute la dynamique du projet, il n'en est pas de même, loin s'en faut des autres mandants.

Les acteurs de la mise interrogés sur cette question déclarent que les activités du projet dans cette première phase se font plutôt aux niveaux macro et méso et pour cette raison n'impliquent pas une participation obligatoire des partenaires sociaux qui sera programmée aux prochaines étapes.

De notre point de vue, le dialogue social est une priorité pour le BIT et il est utile à toutes les étapes de ce projet. Même s'il doit se dérouler sous la forme d'un simple échange de vues ou d'informations entre les représentants des employeurs, des travailleurs et des gouvernements, il facilitera les phases ultérieures du projet.

Genre équité diversité inclusion

Dans son Prodoc, le projet a bien prévu « *d'intégrer les questions d'égalité de genre, de non-discrimination, de sécurité-santé au travail, de durabilité environnementale et de protection sociale dans l'ensemble de ses actions* ». « *L'enjeu est de briser les entraves qui bloquent les jeunes femmes dans l'entrepreneuriat. Dans le cadre du projet, il s'agira, pour les données, de s'assurer de leur désagrégation par sexe d'une part. Le projet contribuera à la résolution de ces problèmes d'équité à travers des séances de sensibilisation pour les dirigeants des Centres de Formation professionnelle* » Ces actions de sensibilisation qui n'ont pas encore été réalisées auraient pu être menées en rapport avec la Cellule genre pour l'égalité homme femme et l'inclusivité du MEPPA qui a été nommément citée comme devant être impliquée dans les formations en entrepreneuriat. L'autonomisation des femmes constitue une priorité pour le gouvernement et les manuels pourraient servir de support de promotion pour accompagner les femmes dans l'entrepreneuriat.

Au-delà de la désagrégation des données, le projet doit arriver à un niveau transformatif en matière de prise en compte du genre qui permette une prise en considération des différents besoins des hommes et des femmes et une distribution équitable des bénéficiaires. Pour cela, il doit mettre en place des outils et développer des activités de sensibilisation en direction des acteurs du système de formation professionnelle (agents du MFPAI au niveau central, administrateurs des SFP, formateurs, maîtres formateurs, méthodologues et RCAI) pour l'identification et l'élimination des facteurs bloquant le développement de l'entrepreneuriat féminin.

Facteurs de succès - Obstacles

La volonté politique, l'engagement du gouvernement et la stabilité dans les institutions ont sans doute facilité la rapide évolution des résultats notamment pour la signature de l'arrêté sur l'internalisation et la note d'orientation y afférant. Cet arrêté avec la note d'orientation et les 2 réunions de planification et de cadrage qui ont précédé, ont été en eux-mêmes des éléments facilitateurs dans la mesure où ils ont

offre l'opportunité d'engager la révision des référentiels et d'harmoniser les interventions des différents acteurs sur l'entrepreneuriat, l'évaluation de l'entrepreneuriat et la certification.

L'implication du BIT dans la mise en œuvre, le fait que le projet soit intégré au sein de la DFPT et la signature d'accords d'exécution entre le BIT et la DFPT ont favorisé la proximité et l'engagement et renforcé la célérité, ce qui n'était pas le cas dans les PIC précédents. Les capacités de l'équipe interne et la flexibilité du management du projet sont également des facteurs de succès.

Parmi les facteurs bloquants, on peut citer la Covid 19 dont les impacts ont différé la mise en œuvre de certaines activités et conséquemment le versement de la tranche 2021 du budget, et les retards liés aux procédures de passation des marchés et dans la mise à disposition des ressources.

Impact de la Covid

Au démarrage du projet, la phase la plus impactante de la Covid 19 était déjà passée. La mise en œuvre de certaines activités a néanmoins été affectée. L'impact de la Covid 19 peut donc être qualifié de très faible et les réajustements nécessaires ayant été opérés à temps, le calendrier de mise en œuvre a pu reprendre un cours normal.

La Covid est cependant toujours présente et les menaces de crises sanitaires et sécuritaires similaires sont à l'ordre du jour. Le renforcement de la « plateforme Ejang », l'intégration totale des modules d'entrepreneuriat et de la formation des formateurs, le renforcement des capacités des formateurs à la production de ressources numériques et aux techniques de l'enseignement à distance sont des pistes à explorer pour faire face par l'innovation aux défis actuels et à venir, du système de formation professionnelle et technique et de l'entrepreneuriat en particulier.

Résultats inattendus

Le travail de révision des référentiels qui devait être circonscrit aux modules d'entrepreneuriat a finalement concerné les aspects touchant aux métiers car c'est à ce prix qu'on a pu accéder à la certification qui a fait de l'entrepreneuriat une discipline pour laquelle les apprenants sont évalués. Ainsi, certaines incohérences dans les programmes (contenu technique, quota horaire etc.) ont pu être corrigées. D'autre part, la digitalisation a « pris le train en marche » et s'est fait une place dans le projet du fait de l'impérieuse nécessité de prendre en compte les impacts de la Covid 19, les risques d'une occurrence de plus en plus fréquente de telles crises et l'engouement des apprenants pour la « plateforme Ejang ». Il est aujourd'hui primordial et stratégique pour le projet de raffermir les efforts déjà déployés dans ce sens.

5.2.2. Efficience

Utilisation économique des ressources

Des informations reçues, il apparaît que le souci de faire des résultats de qualité tout en économisant sur les ressources a été présent tout au long de la mise en œuvre des activités du projet. Le concours des spécialités de la DFPT pour l'élaboration des référentiels a ainsi permis de faire des économies sur la durée des travaux et les coûts de la prise en charge des experts et l'utilisation de la logistique du MFPAI lors des rencontres a permis la réduction de certains coûts locatifs. Des processus et des intrants de

qualité ont permis d'assurer la bonne qualité des résultats avec un taux d'exécution financière à mi-parcours de 55%. Le MFPAI a contribué en mettant à disposition les ressources humaines et le cadre et des ateliers de révision des programmes ont ainsi été organisés in-situ. La signature des accords de mise en œuvre a également été un facteur d'amélioration de l'efficacité.

Qualité des résultats

Sur le plan de la qualité, nous avons constaté des évidences attestant que les interventions du projet ont respecté les normes de performance exigées. Des ressources humaines de qualité (Maître formateurs, formateurs) ont été formées suivant le standard du BIT y compris avec le coaching. La revue des référentiels et des curricula a réuni des représentants compétents de la palette d'acteurs concernés (méthodologue par métier, professionnel métier, formateurs de spécialité et des matières transversales, formateurs de spécialités d'autres établissements, experts etc.). L'édition et la gestion des supports pédagogiques ont été confiées à une équipe compétente d'infographes et de spécialistes en édition qui a travaillé à partir de fichiers numériques « haute définition ». A la question portant sur les produits du projet, les réponses obtenues lors des interviews sur le terrain ont toutes attesté de la bonne qualité des formations, des renforcements de capacités et des résultats de la révision et de la validation des référentiels.

Taux d'exécution financière

La mise en œuvre enregistre des taux d'exécution financière annuels assez performants de 78,24% pour 2020 et 68,44% pour 2021³.

- 2020: Allocation/Total Expend = 62 896,61/80 393,00 = 78,24%
- 2021: Allocation/Total Expend = 307 779,55/ 449 681,80 = 68,44%

Il est cependant important de prendre en compte les facteurs restrictifs (Délais de mise à disposition des ressources de la Coopération Luxembourgeoise, lourdeur des procédures du BIT, Inerties des partenaires de la mise en œuvre, retards dans l'élaboration des rapports etc.), afin d'arriver à des taux d'exécution financière plus élevés, pour éviter à terme, le risque de taux d'achèvement trop bas.

Livraison à temps des résultats

L'intégration du Projet au sein de la DFPT, la signature de 2 accords d'exécution du BIT avec la DFPT pour la mise en œuvre et l'implication précoce des acteurs ont été des facteurs ayant permis de renforcer la célérité et l'efficacité des activités du projet.

Quelques retards imputables aux impacts de la pandémie, à la mise à disposition des ressources et au démarrage effectif des activités des conventions avec la DFPT et l'ONFP ont affecté les activités de 2020 et 2021 et rallongé subséquemment les délais de livraison.

Au plan de l'efficacité, les performances du projet sont bien au-dessus de la moyenne et il faut par contre relever les taux d'exécution financière tout en améliorant les autres facteurs d'efficacité.

³ Selon les rapports financiers du projet pour 2020 et 2021

5.2.3. Durabilité

Gestion des connaissances

Le travail de réflexion, de recherche et de mise en commun pour la révision (a) du Rapport d'Analyse de la Situation de Travail, (b) du Référentiel Métier/Compétences, (c) du Référentiel de Certification, (d) du Référentiel de Formation et du Guide d'Organisation Matérielle et Pédagogique a permis la production pour 12 métiers, d'un total de 60 documents disponibles, accessibles et qui de ce fait, sont des facteurs positifs à verser au compte de la gestion de connaissance.

Il en est de même du système mis en place pour la gestion des manuels qui a permis l'adaptation des supports de formation en création d'entreprise et la production d'outils didactiques et de manuels pédagogiques en entrepreneuriat disponibles et accessibles en version numérique et papier.

Le projet serait également en train de travailler sur d'autres éléments de capitalisation avec notamment (a) la production en cours de 2 films dont les scripts auraient déjà été élaborés et (b) la compilation par la DFPT de tous les documents du projet ayant servi à décrire la méthodologie et les approches du projet pour faciliter sa répliation.

Internalisation

Il faut également noter l'adoption d'une réglementation sur l'internalisation et la certification des formations en entrepreneuriat, la responsabilisation des institutions nationales en charge de l'administration de la gestion et du contrôle des enseignements (Inspections d'académie, Inspections de l'éducation et de la formation, Instituts de formations de formateurs etc.) et le renforcement des capacités des partenaires nationaux.

Capacités des partenaires nationaux – Stratégies de sortie

Capacités des partenaires nationaux : La problématique de l'insertion des jeunes mobilise une large diversité d'intervenants jouant chacun un ou des rôles spécifiques depuis l'amont pendant la formation professionnelle jusqu'à l'aval dans l'exercice des métiers et la gestion des projets professionnels.

On peut notamment citer :

- Les instituts de formation de formateurs : ENSETP, ENFEFS, UNCM, Centre National de formation des maîtres d'enseignement technique de Kaffrine ;
- Les acteurs et bénéficiaires de la formation professionnelle : Structures de formation professionnelle, apprenants, ONFP, DFPT, DECPC, Chambres des métiers, Inspections d'académie, Inspecteurs de spécialité etc.
- Les acteurs du financement de l'insertion, du suivi, de la formalisation des MPME, de la délivrance des autorisations de fabrication et de mise en vente (FRA) et des réseaux de facilitation de l'accès au marché : Agences spécialisées de l'État (ADEPME, DER, ANPEJ, 3FPT), Direction du commerce intérieur, Chambres des métiers, Projets dotés de fonds dédiés à l'insertion, Donateurs, Opérateurs du secteur privé en particulier les Structures de financement décentralisés etc.
- Les associations corporatives des travailleurs et les organisations d'employeurs ;
- Les réseaux d'acteurs non financiers du secteur privé.

Le projet a prévu un ensemble d'actions pertinentes en direction du 2^{ème} groupe d'acteurs (acteurs et bénéficiaires de la formation professionnelle) et a déjà fourni dans sa phase actuelle, une contribution conséquente à travers l'appui technique aux administrations concernées, la mise en place de référentiels,

de manuels pédagogiques et de kits, la formation des apprenants, la formation et le renforcement des capacités des ressources humaines de qualité (maître formateurs, formateurs) et la sensibilisation des cadres des structures de formation professionnelle (cadres de la direction et membres des CAI).

Même si les capacités institutionnelles du Sénégal sont de manière générale assez spécialisées sur la question de l'insertion, il est cependant nécessaire de faire encore du renforcement institutionnel dans le but de prendre en compte les différentes facettes de cette problématique et de couvrir les besoins dans les sites pilotes d'abord puis au niveau national ensuite.

Il faudrait donc idéalement raffermir, au niveau central et local, les capacités en entrepreneuriat et dans les thématiques transversales (prise en compte du genre des inégalités et discriminations, approche tripartite, emplois verts etc.), renforcer le dispositif de suivi évaluation en explorant les possibilités de digitalisation et de renforcement des capacités pour la mise en place de logiciels, accompagner et renforcer la « plateforme Ejang » en y intégrant un volet sur la formation des formateurs.

Stratégie de sortie du projet : Elle repose sur le succès de l'internalisation dans les 11 établissements pilotes, l'autonomisation du SFP en matière de formation et de suivi des formateurs, d'enseignement de l'entrepreneuriat et de gestion des projets professionnels des apprenants. Cette stratégie de sortie n'est cependant pas tenable si le projet devait s'arrêter avant le passage à l'échelle, notamment parce que dans chacun des établissements pilotes, l'internalisation ne concerne que 2 ou 3 programmes sur la dizaine ou plus que compte le Centre de formation professionnelle. Il est donc nécessaire d'accompagner le MFPAI jusqu'à la stabilisation de l'expérience pilote et au passage à l'échelle. La révision des référentiels, la cession des droits d'auteurs des manuels, la signature d'une convention pour l'impression des manuels, l'intégration dans le système de formation professionnelle d'un dispositif de formation, de recyclage, d'évaluation et de promotion des maîtres formateurs et des formateurs, les tendances innovatrices avec la digitalisation des plateformes de travail et enfin l'implication intégrale dans la mise en œuvre du projet des institutions concernées chacune dans son mandat régalié, constituent les facteurs-clés qui assureront l'auto-maintenance du système une fois qu'il sera stabilisé. Cette stabilisation qui permettra d'éviter les inconvénients d'un système de formation professionnelle à 2 vitesses, consistera à couvrir d'abord tous les programmes des 11 établissements pilotes puis à passer à la mise à l'échelle au niveau national. Cette ultime étape intégrera l'entrepreneuriat dans la culture du système sénégalais de formation professionnelle et la prise en compte des ressources dans le budget de l'État et des collectivités territoriales.

Par ailleurs, pour soutenir la durabilité des résultats du projet, il est nécessaire que les acteurs soient informés, disponibles, engagés, en nombre suffisant et que leurs capacités en termes de compétences, de ressources et d'outils, soient à un niveau qui permette la prise de décisions judicieuses et la conduite des actions nécessaires en temps opportun et dans les normes de qualité requises.

Le projet devrait identifier des partenaires sur la base d'avantages comparatifs avérés, définir des actions conjointes ciblées en direction des autres groupes d'acteurs de l'insertion en vue de renforcer les résultats de la présente phase pilote, de préparer la mise à l'échelle et les phases ultérieures de l'insertion.

Ces interventions pourraient au besoin mais pas systématiquement, être simplement limitées à l'appui à la structuration fonctionnelle de certains réseaux d'acteurs et la sensibilisation sur l'approche du projet et certains aspects transversaux comme la prise en compte des discriminations et inégalités sur le genre, l'environnement, les changements climatiques et la digitalisation. La mise à l'échelle au niveau national constitue un élément clé qui facilitera la pérennité des résultats du projet.

Risques et opportunités

La première catégorie des risques les plus probables qui découlent de notre analyse sont liés à une stagnation trop longue de l'intervention dans la zone pilote, autrement dit à un retard dans la mise à l'échelle pour une généralisation sur tout le territoire. Le cas échéant, le risque serait trop grand que les frustrations engendrées par un système à 2 vitesses plus exigeant pour les formateurs en entrepreneuriat des 11 établissements pilotes et les incohérences engendrées par la difformité de la configuration d'un SFP censé être le même pour tous, conduisent à un renoncement progressif et compromettent la pérennité des résultats.

La 2^{ème} catégorie de risque est relative à la mobilité professionnelle des formateurs qui pourraient être attirés par un secteur privé plus lucratif ou des charges professionnelles plus légères ou être démotivés par la perception d'une injustice dans les conditions de travail.

La 3^{ème} catégorie de risque concerne les mesures d'accompagnement (- affectation et redéploiement de personnel pour couvrir les besoins, - intégration de l'entrepreneuriat dans les emplois du temps, - dotation budgétaire pour couvrir le surplus de charges, - disponibilité en temps opportun des manuels et supports pédagogiques etc.) et les conflits de compétences.

Le maintien en place du personnel enseignant, toutes disciplines confondues, constitue un défi pour le MFPAI. Pour atténuer ce risque, les pistes suivantes peuvent être explorées :

- Sélectionner rigoureusement les formateurs sur la base de la motivation personnelle et renforcer leur pluridisciplinarité en les formant sur plusieurs voir tous les modules d'entrepreneuriat ;
- Veiller à la mise à jour régulière des compétences et de l'effectif des formateurs en entrepreneuriat ;
- Eviter les surcharges horaires pour les formateurs et maîtres formateurs en entrepreneuriat ;
- Renforcer l'attractivité des fonctions par la délégation des responsabilités et d'autres mesures à la portée des structures de formation professionnelle ou du MFPAI.

La grande détermination du gouvernement et des acteurs politiques à faire des progrès en matière de chômage, l'intérêt suscité par l'insertion auprès de plusieurs partenaires, les tendances en matière de territorialisation et d'innovation avec les partenaires potentiels que constituent les nouvelles équipes municipales compétentes et ouvertes, les possibilités d'appui offertes par le secteur naissant du pétrole, du gaz, des mines, des emplois verts et des emplois numériques et les mises en commun possibles avec des projets existants, constituent autant d'opportunités exploitables pour le projet.

6. Conclusions

Le « projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat » dénote dans sa conception, d'une bonne cohérence et d'un pouvoir de résolution des problèmes liés à l'insertion des jeunes au Sénégal. La complétude du dispositif mis en place, l'engagement de longue date du BIT et du Grand-Duché de Luxembourg dans les zones Nord et Centre du pays autour des questions liées à l'insertion des jeunes et la confluence des 8 produits confèrent au projet des atouts certains en matière de cohérence programmatique et temporelle et de convergence interne et géographique. Le MFPAI est de son côté assez attentif au plan opérationnel pour cadrer les initiatives, éviter la duplication et développer des synergies.

L'insertion des jeunes constitue un domaine stratégique pour le BIT et la coopération Luxembourgeoise qui ont bâti ces dernières années au Sénégal chacun de son côté, un solide leadership sur cette problématique.

Au vu des résultats engrangés au niveau central et dans les 11 établissements pilote, on peut dire que la stratégie de mise en œuvre s'est révélée avantageuse.

A la mi-parcours et malgré les ralentissements dus à la pandémie entre autres, le taux d'exécution financière (55%) est au-dessus de la moyenne et le taux de réalisation (70,41%) est très avancé, ce qui laisse présager d'un taux d'achèvement confortable à la fin du projet.

À ce jour, l'évaluation a constaté des changements imputables au projet dans l'orientation de la politique de formation professionnelle et technique du Pays, l'administration et les textes réglementaires, les instruments et outils pédagogiques et enfin dans les capacités et le mandat des ressources humaines.

Il est néanmoins nécessaire de prendre en compte certaines insuffisances liées à la participation des acteurs institutionnels concernés de par leur mandat légal et leur compétence.

Il faut également raffermir la prise en compte du genre, des inégalités et des discriminations et la participation de toutes les catégories d'acteurs de l'insertion en vue de renforcer les synergies, l'appropriation, la durabilité et de préparer les phases ultérieures de l'insertion qui seront polarisées autour du financement, du suivi des projets professionnels et des promoteurs, de la formalisation des MPME et de l'accès aux marchés.

Il est également demandé de renforcer l'implication des partenaires sociaux dans la mise en œuvre du projet tel que mentionné dans le Prodoc.

Il est enfin important d'investir dans le renforcement des capacités nationales et la digitalisation de l'entrepreneuriat.

7. Bonnes pratiques et leçons apprises

Bonnes pratiques :

Au cours des explorations effectuées à travers la revue documentaire, les interviews et l'observation directe sur le terrain, nous avons identifiées deux bonnes pratiques à partager :

 L'intégration du projet au sein de la Direction de la Formation Professionnelle :

L'équipe du projet est logée dans les locaux mêmes du MFPAI. Cette disposition a été particulièrement utile en ce sens qu'elle a permis de raffermir l'engagement des fonctionnaires assignées à des tâches liées au projet et la proximité avec l'équipe du projet, de faciliter le travail collaboratif et la synchronisation des agendas tout en renforçant les opportunités de disposer de la logistique et de ressources humaines du ministère pour organiser des événements liés à la vie du projet.

 La signature par le BIT de 2 accords d'exécution avec le DFPT :

Au cours de cette première phase, le BIT a signé 2 accords d'exécution avec la DFPT pour la mise en œuvre des activités du projet.

Le premier accord d'exécution d'un montant de XOF 24 654 000 a été signé le 27 mai 2021 pour une durée de 3 mois et a permis de :

- Partager le document cadre d'orientation de l'internalisation de l'entrepreneuriat dans les programmes de la FPT

- Réviser l'analyse de situation de travail AST et élaborer le rapport d'AST des métiers
- Réviser les référentiels métier/compétences ;
- Réviser les référentiels de certification ;
- Réviser les référentiels de formation pour les programmes ;
- Réviser les guides d'organisation matérielle et pédagogique pour les programmes.

Le deuxième accord d'exécution d'un montant de XOF 26 943 053 a été signé le 25 janvier 2022 Pour une durée de 10 semaines et a permis de :

- Valider les rapports d'AST des douze métiers ;
- Valider les référentiels métiers/compétences ;
- Valider les référentiels de certification ;
- Renforcer les formateurs de la FPT sur la culture d'entreprise ;
- Former les formateurs de la FPT sur les techniques de création d'une entreprise ;
- Elaborer des plans d'actions de démultiplication dans chaque établissement de la FPT.

Leçons apprises :

Les deux « leçons apprises » découlant de la mise en œuvre de cette évaluation sont liées aux deux situations qui ont déjà été décrites comme « Bonnes pratiques » dans la sous-section suivante. Ces deux leçons apprises sont :

- 1) Les retombées positives de l'intégration du projet dans la structure de l'ancrage institutionnel ;
- 2) Le gain d'efficacité apporté par la signature par le BIT, d'accords d'exécution avec des entités nationales ;

En dehors des enseignements qui découlent de ces deux bonnes pratiques, aucune autre situation pertinente de « leçon apprise » n'a été repérée au cours du processus d'évaluation.

8. Recommandations

Recommandations	Priorité	Acteur	Délai	Niveau de ressources
1. Renforcer par la communication et le partage, la participation des différentes catégories d'acteurs institutionnels (DECPC, ENFEFS, ENSETP, Inspections d'Académie, Centre National de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique de Kaffrine, UNCM etc.) ayant le mandat légal et les compétences requises pour conduire à bon terme les différentes facettes du processus d'internalisation des modules d'entrepreneuriat (Formation des formateurs, Dispositions réglementaires, Contrôle et suivi des performances, Gestion de la mobilité, etc.)	Forte	Projet MFPAI	Court	Bas
2. Mettre en place un dispositif informatisé de suivi afin de disposer en temps réel de données fiables sur la mise en œuvre de l'internalisation dans les 11 structures de formation professionnelle	Forte	Projet MFPAI	Medium	Medium

pilotes : promoteurs, formateurs, maitres formateurs, situation des projets professionnels.				
3. Veiller à la protection des maitres-formateurs et des formateurs contre des surcharges de travail pouvant très vite survenir avec le cumul de leurs responsabilités antérieures avec la mission de formation, coaching et suivi des formateurs à l'échelle nationale pour les premiers et les enseignements des modules d'entrepreneuriat pour les autres.	Forte	MFPAL	Medium	Bas
4. Développer des activités de sensibilisation en direction des acteurs du système de formation professionnelle (agents du MFPAL au niveau central, administrateurs des SFP, formateurs, maitres formateurs, méthodologues et RCAI) pour l'identification et l'élimination des facteurs bloquant le développement de l'entrepreneuriat féminin	Forte	Projet BIT	Court	Medium
5. Appuyer le développement de la digitalisation des formations en entrepreneuriat pour les apprenants et les formateurs, le renforcement de la « plateforme Ejang » et le renforcement des capacités des acteurs pour la production de contenus numériques et la formation à distance.	Forte	BIT Coop Lux	Medium	Medium
6. Exploiter par un Benchmark plus appuyé, les opportunités d'apprentissage des meilleures pratiques mondiales sur le financement et le suivi de l'insertion des jeunes.	Moyenne	Projet MFPAL	Médium	Medium
7. Accompagner le MFPAL jusqu'à la mise à l'échelle au niveau national et veiller à la mise à jour régulière des compétences et de l'effectif des formateurs en entrepreneuriat ;	Moyenne	BIT Coop Lux	Long	Haut
8. Explorer des axes de collaboration, sur la base des avantages comparatifs de chaque partenaire, pour renforcer de façon cohérente les complémentarités et les synergies sur ce qui se fait déjà et préparer les prochaines étapes du financement, du suivi et du passage à l'échelle nationale.	Moyenne	MFPAL BIT Coop Lux	Court	Bas

9. Annexes

9.1. Termes de références de l'étude

I. Contexte

L'entrée dans le monde de travail reste un obstacle pour les jeunes. Au Sénégal, le chômage frappe d'abord les plus jeunes de la population active (15 à 35 ans). En 2017, durant le premier trimestre, le chômage a plus affecté les populations jeunes. En effet, près de 6 chômeurs sur 10 (60,6%) sont de la tranche d'âge 15 à 34 ans. Les taux les plus élevés sont observés chez les jeunes des tranches d'âges 20-24 ans et 25-29 ans, soit respectivement 31,5% et 29,2%⁴.

Le taux de chômage des personnes âgées de 15 ans ou plus est estimé à 15,7%. Il est légèrement plus élevé en milieu urbain où 18,6% de la population active sont au chômage contre 13,1% en zone rurale. Selon le sexe, le chômage touche davantage les femmes (22,1%) que les hommes (9,6%)⁵ La jeunesse reste la couche la plus touchée par le chômage en raison, entre autres, de son inexpérience. Aussi, d'après le recensement général de 2013, seuls 45,4% des Sénégalais sont alphabétisés avec de fortes disparités de sexe et de résidence. N'ayant pas le choix, les jeunes se réfugient dans le secteur informel. Les sortants du système éducatif, par contre, se contentent de stages, le plus souvent non rémunérés⁶.

Le milieu urbain renferme la plus grande portion des jeunes sans emploi. En effet, 53% des jeunes sans emploi sont en milieu urbain. La part des sans-emploi du milieu rural et du milieu urbain est plus sensible chez les hommes : 75 % des jeunes hommes sans emploi sont en milieu urbain contre 25 % en milieu rural. La situation inverse est observée chez les femmes. En effet, les jeunes femmes sans emploi sont plus nombreuses en milieu rural (57 %) qu'en milieu urbain (53 %).

Les régions de Dakar, Diourbel et Saint-Louis sont les régions qui renferment la majeure partie des jeunes sans emploi et que la moitié des jeunes hommes sans emploi se trouvent à Dakar. Les autres régions renferment chacune moins de 5 % des jeunes sans emploi. Notons que Kédougou et Kaffrine renferment moins de 1 % des jeunes sans emploi.

Plus de la moitié des jeunes, ayant une formation et en quête d'un emploi, privilégient les relations personnelles en matière de recherche d'emploi. Les secteurs public et parapublic sont les plus convoités par les demandeurs d'emploi : 24 % des jeunes demandeurs avaient déclaré avoir cherché un emploi dans le secteur public, 13% dans les grandes sociétés privées et 5% dans les petites et moyennes entreprises privées. Seuls 8 % cherchaient à créer leur propre affaire.

Le secteur primaire absorbe la moitié de la main-d'œuvre jeune féminine comme masculine, surtout les demandeurs d'emploi issus du milieu rural. Ainsi, la main-d'œuvre des régions Kolda, Kaolack, Tambacounda, Louga, Fatick, Matam, Kaffrine, Kédougou, Sédhiou est absorbée par le secteur primaire tandis que celle de Dakar, Ziguinchor, Diourbel, Thiès et Saint-Louis l'est par le secondaire et le tertiaire. 31 % des embauches des jeunes du secteur formel s'effectuent sous forme d'emploi sans contrat. Près de 33 % des embauches des jeunes de 15 à 35 ans ont des contrats à durée indéterminée contre 56 % de leurs aînés.

Par ailleurs, 24% des jeunes ont eu des contrats à durée déterminée tandis que 11% ont obtenu un contrat de prestation de service.

Plus de 90 % des emplois des jeunes au Sénégal se trouvent dans le secteur informel dont 80 % en milieu urbain et 20 % en milieu rural. Les emplois des jeunes du secteur formel sont concentrés dans

⁴ ENES 2017 ANSD mars 2018

⁵ Note trimestrielle de l'Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal (ENES) - T4 2017

⁶ Diagnostic sur l'emploi des jeunes au Sénégal. CEA, BAD et OIT 2014

les grandes entreprises privées non financières et les micros entreprises non financières. Les PME/PMI représentent une part importante de l'économie du pays avec près de 30% du PIB, 60% de la population active et 42% du total des emplois du secteur moderne. Le secteur informel représente plus de 60% des emplois non agricoles et est en expansion en milieu urbain. L'enquête nationale sur le secteur de l'informel au Sénégal (ENSIS) réalisée en 2011 par l'ANSD a montré que le secteur informel non agricole emploie en 2010 un effectif de 2 216 717 personnes, soit 48,8% de la population active occupée. Les entrepreneurs du secteur sont majoritairement des hommes soit 79,9% contre 20,1% d'entrepreneurs femmes. Enfin, 56,5% des emplois informels sont occupés par des indépendants. Les emplois du secteur informel sont répartis de façon plus ou moins égale entre les services (34,8%), le commerce (32,9%) et l'industrie (28,7%). La majorité de la main d'œuvre jeune est sans niveau d'instruction (51%).

En réponse à ces problèmes, le Gouvernement a mis en place des politiques publiques à travers notamment une stratégie nationale de développement (le PSE) et des politiques sectorielles dont la formation professionnelle et technique. En décembre 2013, après l'élaboration de l'étude prospective « Sénégal 2035 », le pays a mis sur pied une nouvelle stratégie à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui s'appuie sur une vision de 20 ans celle d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit. Le PSE est articulé autour de 3 piliers principaux : PILIER-1 : Transformation structurelle de l'économie et croissance; PILIER -2 : Capital humain, protection sociale et développement durable et PILIER -3 : Gouvernance, institutions, paix et sécurité. Le Plan Sénégal Emergent (PSE) est le cadre de référence des interventions des acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques. Un plan d'actions prioritaires (PAP) sur cinq (05) ans (2014-2018) met en cohérence les axes stratégiques, les objectifs sectoriels et les lignes d'actions avec les projets et programmes de développement dans un cadre budgétaire pluriannuel. Le PSE comprend 27 projets phares et 17 réformes phares. Le PAP est en cours d'actualisation pour la période 2019-2023 et le Gouvernement a mis en place à cet effet des commissions de planification.

Le PSE accorde une grande priorité au développement du capital humain, pour lequel la Formation professionnelle occupe une place centrale.

En 2015, l'effectif total des apprenants inscrits dans les établissements relevant du ministère en charge de la formation professionnelle est de 54 318. La part du privé dans les effectifs est la plus importante avec 30 083 apprenants soit 55% contre 24 235 apprenants du public soit 45%. Les filles représentent 54% des effectifs contre 46% pour les garçons. La répartition des effectifs de la formation professionnelle et technique est marquée par une forte disparité régionale. La région de Dakar représente, à elle seule, 58% des effectifs, suivie par celle de Thiès qui enregistre 12%. La région de Saint Louis arrive en 3ème position avec 5% tandis que les régions de Diourbel et Kaolack suivent avec 4% des apprenants. Ce sont les régions de Fatick, Kaffrine, Louga et Matam qui présentent les taux les plus faibles avec 1%.

Parallèlement à ce secteur formel de formation professionnelle, se développe un secteur artisanal à dominante informelle qui offre des opportunités de formation par l'apprentissage à des centaines de milliers de jeunes qui sont sortis prématurément de l'école ou qui n'ont pas eu la chance d'y accéder. Cette formation, fondée sur l'observation et assurée par les artisans eux-mêmes, favorise certes l'acquisition de savoir-faire mais limite considérablement les compétences acquises et le transfert de connaissances. En outre, des segments importants (fonderie, bijouterie, poterie...) du secteur artisanal obéissent à des logiques de fonctionnement relativement archaïques, car fondées sur des castes, et sont de ce fait totalement exclus des programmes d'appui aussi bien des Partenaires Techniques et Financiers que du Gouvernement.

Enfin, il est constaté une spécialisation par sexe des filières de formation formelle et informelle. Dans les filières formelles de formation professionnelle, les garçons sont plus nombreux dans les créneaux

⁷ Rapport national sur la formation technique et professionnelle MFPAA 2015.

agricoles et industriels, alors que les filles dominent en nombre dans les filières de couture, coiffure, restauration, où elles représentent près de 75% des effectifs. Il en est de même dans l'apprentissage informel, principale source de formation des jeunes, où les filles sont concentrées dans un nombre restreint de filières plus fragiles économiquement, telles que l'artisanat d'art, la sérigraphie ou la teinture.

Les différents programmes d'insertion des sortants de la formation professionnelle en appui aux politiques mises en œuvre par le Gouvernement s'inscrivent dans le sens de la stratégie nationale de développement et dans le sens des politiques sectorielles. Elles ont comme principale cible les milliers de jeunes des structures de formation professionnelle, d'enseignement technique.

Sur financement du Grand-Duché de Luxembourg, plusieurs acteurs ont participé à la mise en œuvre du volet insertion des PIC 2 et PIC 3, notamment le Système des Nations Unies (SNU). En effet, le BIT, l'ONUDI et le PNUD ont été les partenaires de mise en œuvre du volet technique. Parmi ces partenaires, le BIT a joué un rôle clé notamment dans l'amélioration de la qualité de l'offre de services dans les centres avec le développement de la culture d'entreprise et aussi l'appui à l'orientation des jeunes vers l'auto-emploi ou l'emploi salarié.

1.1 Le projet

Le projet à évaluer a été approuvé pour une période de 36 mois (Avril 2020-Avril 2023). Il a officiellement commencé le 21 septembre 2020. La mise en œuvre des activités a démarré le 21 septembre 2020 et a coïncidé avec le confinement lié à la pandémie du Covid-19. Le budget total est de 1,000,000 Euros.

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

1.2 Objectif de développement du Projet :

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

Objectifs immédiats du Projet :

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

1.3 Les résultats attendus :

1. Au regard des bénéficiaires directs, le SFP comptera 112 formateurs en CLE et 112 en GERME, au moins 3 Maîtres formateurs GERME et CLE, 68 formateurs Germe niveau 1 des chambres de métiers soit 32 Agents techniques des chambres de métier (ATCM) et 36 maîtres artisans, 1000 kits CLE et GERME seront imprimés et dispatchés aux structures ciblées.
2. Au regard des bénéficiaires indirects et ultimes, le projet travaillera avec au moins 56 établissements de formation professionnelle publics, il touchera environ 2 000 jeunes femmes et hommes dans le SFP et 800 dans le Secteur de l'Artisanat par le canal de l'UNCM, 500 candidats à l'auto-emploi.
3. Au regard de l'internalisation des modules de formation et du renforcement des capacités des maîtres formateurs et formateurs, des centres et établissements de formation professionnelle,

les résultats relèveront de : (1) l'harmonisation et l'internalisation de l'entrepreneuriat dans le SFP (méthodologies, formateurs, livres et textes), (2) le renforcement des capacités des formateurs et leur sensibilisation à l'emploi vert.

1.4 La stratégie du projet

Ce projet est axé sur quatre principes domaines d'activités complémentaires :

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

1.5 Gestion, durée et localisation du Projet :

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

- Zone d'intervention : 9 départements dans les 9 régions couvertes et 3 départements de la zone périurbaine de Dakar, soit 5 axes : (axe 1) : Dakar : 3 départements (Pikine, Guédiawaye et Rufisque) et Thiès, (axe 2) : Louga : Louga/Linguère/Kébémér et Matam, (axe 3) : Saint Louis : Saint-Louis, Dagana et Podor, (axe 4) : Kaolack, Kounghoul et Kaffrine, (axe 5) : Diourbel et Fatick.
- Le siège sera installé à Diamniadio et le coordonnateur sera logé dans les locaux du MEFPA à Diamniadio.
- La durée du projet est de 36 mois.

1.6 Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs sont les maîtres formateurs, formateurs et cadres des structures partenaires

Les bénéficiaires indirects et ultimes sont les apprenants et sortants du SFP et les artisans.

Les principaux résultats obtenus à décembre 2021, rapportés par le projet, sont les suivants :

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

Produit 1.1 : L'internalisation des modules de formation en entrepreneuriat est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés

Le Projet a appuyé un processus de dialogue institutionnel qui a abouti à l'engagement et l'appropriation du Gouvernement du Sénégal matérialisé par **un arrêté signé n°017420 du 23 avril 2021** portant sur l'internalisation des modules de l'entrepreneuriat dans les curricula de formation professionnelle et technique et **une note d'orientation** qui a consisté à harmoniser et mettre en cohérence des approches et besoins en formation entrepreneuriale.

Cette révision a été conduite par des méthodologues experts en approche par compétence « APC », appuyés par des professionnels chevronnés dans le but de relier le portait du métier, en présence des formateurs techniques et ceux des matières transversales sous la supervision des experts nationaux

Évaluation du projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat - BIT - Sept 2022 – Rapport provisoire - 41/64

de la Direction de la Formation Professionnelle et Technique et du BIT. Ainsi donc, Cinq documents par Douze métiers et sur trois niveaux de qualification ci-après :

- Certificat d'aptitudes professionnelles pour les métiers de : (1) couturier modélistes (2) cuisinier, (3) coiffeur, (4) producteur en élevage, (5) froid climatisation, (6) menuiserie métallique, (7) horticulteur ;
 - Brevet d'études professionnelles pour les métiers de : (8) mécanicien automobile, (9) électricité ;
 - Brevet de techniciens supérieurs pour les métiers suivants : (10) producteur végétal, (11) conduite et gestion d'une exploitation agricole, (12) maintenancier en machinerie agricole.
- métier (12 au total) ont été stabilisés et validés soit 60 documents. Il s'agit de : (i) Révision du Rapport d'analyse de la situation de travail AST, (ii) Révision du référentiel métier/Compétences, (iii) Révision du Référentiel de Certification, (iv) Révision du référentiel de formation, (v) Révision du guide d'organisation matérielle et pédagogique

Produit 1.2 : Les référentiels des modules de formation en entrepreneuriat sont élaborés

Le Projet a soutenu la révision de 12 Programmes de formation professionnelle et technique selon l'approche par compétence et la compétence entrepreneuriale y est intégrée. Ces ateliers ont réuni 173 participants dont 51 femmes. Ils seront déroulés pour cette phase d'expérimentation sur trois niveaux de qualification ci-après :

- **Certificat d'aptitudes professionnelles** pour les métiers de : (1) couturier modélistes (2) cuisinier, (3) coiffeur, (4) producteur en élevage, (5) froid climatisation, (6) menuiserie métallique, (7) horticulteur ;
- **Brevet d'études professionnelles** pour les métiers de : (8) mécanicien automobile, (9) électricité
- **Brevet de techniciens supérieurs** pour les métiers suivants : (10) producteur végétal, (11) conduite et gestion d'une exploitation agricole, (12) maintenancier en machinerie agricole.

L'atelier sur la validation de la compétence entrepreneuriale a été tenu du 30 mars au 02 avril 2022.

Une équipe d'acteurs a été mobilisée et est composée de :

- Trois inspecteurs généraux de l'éducation et de la formation ;
- 3 représentants de la Direction des Examens, Concours professionnels et Certification ;
- 4 superviseurs ;
- 12 professionnels,
- 26 formateurs et
- 4 méthodologues

Ces douze programmes révisés seront déroulés pour cette phase d'expérimentation durant les trois prochaines années dans onze établissements pilotes. Il s'agit essentiellement du : Lycée Technique Monseigneur Xavier Dione de Thiès, Lycée technique André Peytavin de Saint Louis, Centre national de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique Professionnelle de Kaffrine, Centre Régional de Formation professionnelle de Saint Louis, Centre de Formation professionnelle d'Ourossogui, Centre de Formation professionnelle de Saint Louis, Centre de Formation professionnelle de Louga, Centre de Formation professionnelle / CEFAM de Louga, Centre de Formation professionnelle de Niour, Centre de Formation professionnelle de Kaolack et le Centre de Formation professionnelle de Diourbel.

Résultats :

- Introduction effective de la compétence entrepreneuriale dans douze référentiels de certification, ceci permettra d'avoir de la visibilité de l'emploi au niveau local. Chaque apprenant à la fin de sa formation aura un projet personnel professionnel bancable, qui intégrera les opportunités liées au numérique et l'entrepreneuriat ce qui va booster le développement de l'économie locale à travers la création de richesses et des emplois de qualité ;
- 12 rapports d'analyse de situation de travail sont validés ;
- 12 référentiels métiers/compétences sont validés,
- 12 référentiels de certification sont validés ;

Produit 1.3 : Un système de gestion des manuels est mis en place au sein de l'Office National de Formation Professionnelle

L'adaptation des supports de formation en création d'entreprise TRIE, CREE, Plan d'affaire ; (ii) la validation par la Direction de la Formation professionnelle (DFPT) de la maquette réalisée des trois supports ; (iii)

La disponibilité de 65 jeux d'entreprises ; (iv) La production d'outils pédagogiques et didactiques en entrepreneuriat disponibles en version numérique. Il s'agit : (i) manuels de l'apprenant et du facilitateur en développement de la culture d'entreprise, (ii) manuels de l'apprenant et du formateur en techniques de création d'une entreprise ainsi que les outils du suivi évaluation

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

Produit 2.1 : Les maîtres formateurs issus des centres de formation de formateurs de l'ENSETP, de l'ENFEFS et/ou l'UNCM ont les compétences pour former des formateurs GERME et CLE

Le cycle de formation des maîtres formateurs est terminé avec succès. En effet, le système de formation professionnelle et technique a deux Maîtres Formateurs et le troisième est issu du secteur privé. Ils assureront désormais la formation des formateurs en entrepreneuriat sans assistance du BIT ;

Produit 2.2 : Les compétences des formateurs GERME nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert.

Le cycle de formation des formateurs est prévu du 18 au 28 avril 2022. En effet, le système de formation professionnelle et technique est doté de 88 Formateurs composés aussi bien de formateurs filières, formateurs des matières transversales ainsi que des formateurs en gestion qui accompagneront les apprenants dans la réalisation de leurs projets personnels et professionnels afin de s'insérer sur le marché du travail à travers l'auto-emploi. Ils assureront désormais la formation des entrepreneurs potentiels en entrepreneuriat sans assistance du BIT ; Ils auront une période de 9 mois pour mettre en œuvre les enseignements apprentissages et seront suivis et évalués par les maîtres formateurs pour être détenteurs d'une attestation.

Produit 2.3 : Les compétences des formateurs CLE nouveaux/existants au niveau des centres et établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP) sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert.

Une première génération des 41 formateurs métiers dont 29 hommes et 22 femmes a été formée sur les nouveaux outils pédagogiques en développement de la culture d'entreprise. Ils ont une période de 9 mois pour mettre en œuvre les enseignements apprentissages et seront suivis et évalués par les maîtres formateurs pour être détenteurs d'une attestation. En effet, le système de formation professionnelle et technique est doté de 90 Formateurs composés aussi bien de formateurs filières, formateurs des matières transversales ainsi que des formateurs en gestion qui accompagneront les apprenants dans la réalisation de leurs projets personnels et professionnels afin de s'insérer sur le marché du travail à travers l'auto-emploi.

Produit 2.4 : Les compétences des formateurs Germe/Germe niveau 1 existants au niveau des Chambres de Métiers sont renforcées

Prévu en mai 2022 selon le Plan de Travail et Budget Annuel

Produit 2.5 : Les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) des centres et des établissements du Système de Formation Professionnelle (SFP), les Cellules d'initiative pour l'emploi local (CIEL) sont sensibilisées à la Promotion de l'auto-emploi et aux emplois vert

II. Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget depuis '1 un million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US

est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation à mi-parcours sera conduite par un évaluateur externe et géré par Mr El hadji Amadou SAKHO et supervisé par le Senior évaluation officier du Bureau régional du BIT pour l'Afrique. L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

III. 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. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions, notamment :

- a) Établir la pertinence de la conception du projet à travers sa contribution au cadre national de développement, aux objectifs de développement durable (ODD), à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique et la pandémie de la Covid19) ;
- c) Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- d) Examiner la gestion institutionnelle du projet ;
- e) Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet
- f) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet pour la réalisation des objectifs du projet.

Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet (CNP et Back-stopper), aux partenaires techniques locaux, au donateur, et au BIT à tout niveau (du projet au siège central).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets

Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée 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 du 21 septembre 2020 jusqu'à juin 2022. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet.

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir le Sénégal, en particulier les régions de Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Diourbel, Kaolack, Kaffrine et la zone péri-urbaine de Dakar (Pikine, Rufisque et Guédiawaye ainsi que des entretiens avec les parties prenantes.

IV. Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluateur aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique et cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité, genre et non-discrimination tels que définis dans le document « ILO Policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4me édition » (voir Annexe 1) L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination ainsi que la durabilité environnementale en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'ÉVAL afin de garantir la participation des parties prenantes.

En outre, elle devrait prêter attention transversale aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes⁸ d'évaluation des Nations Unies 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 appliqués 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 comme référence mais pas limiter à ceci.

Pertinence, cohérence, et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement de Gouvernements du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?

Validité du projet

1. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
3. Le projet a-t-il considéré et intégré de manière réaliste les risques et hypothèses de son contexte.
4. Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

⁸ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

5. De quelle manière les mandats du BIT ont participé dans la formulation et participent dans l'implémentation du projet ?

Performances et efficacité du projet

6. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs ont-ils en processus d'être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
7. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
8. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
9. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
10. 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 ?
11. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
12. Dans quelle mesure la pandémie Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
13. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

Efficience des ressources utilisées

14. 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 ?

Efficacité du dispositif de gestion

15. 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 ?
16. 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 ?
17. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?
18. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

19. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?
20. 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 ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

21. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

Genre et non-discrimination

22. 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 ?
23. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
24. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre, jeunesse et personnes handicapées, en considérant les outils développés par les intégrés ?

V. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit à priori, d'une évaluation de processus à la fois qualitative et quantitative. L'élaboration détaillée et définitive de la méthodologie de l'évaluation sera précisée en concertation entre l'évaluateur et le gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT. L'OIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE.

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

En raison de la pandémie Covid-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de Covid-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

La démarche méthodologique prendra en compte les trois points suivants,

(i) La revue documentaire qui va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, comptes rendus des principales réunions (notamment des Comités locaux du projet et du Comité National de Pilotage), ateliers et études réalisées, rapports d'activités annuels, plans de travail, le PPTD etc. Cette phase sera couplée avec un entretien à distance avec l'équipe du projet, le personnel technique du BIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation inclus dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

(ii) Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes focaux avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect compris les bénéficiaires finaux.

Toujours tenant compte de la situation du pays liée à la Covid19, l'évaluateur principal procédera à des entretiens à distance pendant que le consultant national procédera à des consultations en présentiel

(ou virtuel aussi si la situation du Covid 19 le demandant) à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec le bailleur, le staff du projet, le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers un questionnaire

Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation,

- Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal au terme de la collecte des données sur le terrain. A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation

VI. Principaux produits attendus de l'évaluation

1. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
 2. Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous :
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bons pratiques par rapport au format BIT/EVAL ; etc.) ;
- Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
 - Un rapport final de l'évaluation selon la même structure proposée au point 2

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

VII. Conduite et gestion de l'évaluation

Expertise et spécialités requises :

L'évaluateur sera un officiel du BIT formé comme évaluateur interne de projets. Compte tenu du contexte particulier lié à la pandémie de la Covid-19 limitant les voyages et déplacement à l'étranger, l'évaluateur sera assisté par un consultant national recruté sur le territoire Sénégalais.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, M. El hadji Amadou SAKHO : sakho@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Dakar.

VIII. Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours pour consultant national
01 Préparation des Tr	Préparation du projet des Tr Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 25 au 30 avril 2022	0
	Commentaires des parties prenantes sur les Tr	Gestionnaire de l'évaluation	Du 30 Avril au 05 Mai 2022	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TDR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 05 au 10 Mai 2022	0
02 Sélection des consultants	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Du 11 Mai au 26 Mai 2022	0
	Recrutement du consultant national	Gestionnaire de l'évaluation	26 au 30 Mai 2022	0
	Etablissement et signature du contrat	Bureau pays	30 Mai 2022	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec le consultant	Gestionnaire de l'évaluation	5 Juin 2022	0
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Evaluateur	07 au 12 juin 2022	05
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	13 Juin 2022	0
05	Consultations avec les parties prenantes	Evaluateur	Du 14-26 Juin 2022	13

Collecte de données et consultations des parties prenantes	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		28 Juin 2022	01
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	Du 28 Juin au 30 Juin 2022	05
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	01 Juillet – 03 Juillet 2022	
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	04 Juillet au 08 Juillet 2022	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Evaluateur	10 Juillet 2022	02
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	12 au 15 Juillet 2022	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux et publication en ligne	SMEO/EVAL	17-21 Juillet 2022	0
	Total			24

IX. Budget

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

Pour l'évaluateur principal :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) national(e), 20 ? jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Les voyage sur le terrain (facultatifs).
- Un forfait pour les appels téléphoniques (facultatif)

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution

2. Principales qualifications et expériences requises pour le poste de consultant national

- Bac + 3 en économie, en gestion de projet, en suivi et évaluation ou qualifications équivalentes ;
- Avoir un minimum de 3-5 ans d'expérience professionnelle, notamment comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ou autres organisations internationales ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme ;

- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.
- Base en Sénégal serait un atout

Le consultant est tenu de se conformer pleinement aux avis émis par les gouvernements nationaux et locaux et les Nations Unies et l'OIT concernant les voyages nationaux et la distanciation sociale.

9.2. Matrice d'évaluation

Critères - Sous critères	Questions-clefs	Sources de données	Méthodes / outils de collecte
Pertinence - cohérence	1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement de Gouvernements du Sénégal, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?	- ODD, PSE, PAP, Lettres de politiques sectorielles, UNDAF, PPTD, Prodoc ISFP, Conventions et recommandations pertinentes du BIT, Cadre logique axé sur les résultats et Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE1, UE2 et UE3 ;
	2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?	- Prodoc, - Cadre logique axé sur les résultats, Rapport d'évaluation ex-ante et Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat, rapports d'autres projets (ISFP, APTE, DIAPALEMA etc.) - Informateurs clefs,	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE2, UE3 et UE34 ;
	3. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)	- Cadre logique axé sur les résultats, Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE1, UE2 et UE3

	4. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?	- Cadre logique axé sur les résultats et Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat, PSE, Documents sur le contexte socioéconomique du Sénégal - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE1, UE2 et UE3
	5. Le projet a-t-il considéré et intégré de manière réaliste les risques et hypothèses de son contexte.	- Cadre logique axé sur les résultats et Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat, PSE, Documents sur le contexte socioéconomique du Sénégal - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE1, UE2 et UE3
	6. Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	- Lettres de politiques sectorielles, Prodoc du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat, PSE, Contexte socioéconomique du Sénégal, Rapports de projets du MFPAL, - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE2 et UE3
	7. De quelle manière les mandants du BIT ont-ils participé à la formulation et participent-ils à la mise en œuvre du projet ?	- Prodoc, Rapports du projet et Cadre logique axé sur les résultats du Projet d'appui à l'internalisation des formations en entrepreneuriat - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens avec les unités d'enquêtes UE1, UE2 et UE3
Efficacité	8. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs sont-ils atteints ou en mesure de l'être d'ici à la fin du projet ?	- PTA, Rapports consolidés, État des indicateurs (intrant, activité, produit) ; - Informateurs clefs ; - État actuel des lieux	- Analyse documentaire - Interviews UE1 ; - UE2 ; - UE3 ; - UE4 ; - UE5 - Observations sur site
	9. Les hypothèses de développement qui soutiennent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?	- PTA, Rapports consolidés ; - Informateurs clefs ;	- Analyse documentaire - Interviews UE1 ; - UE2 ; - UE3 ;

10 La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?	- Rapports du projet - Indicateurs d'activités, de produits et d'effets ; - Données de surveillance - État actuel des lieux	-Analyse documentaire - Interviews UE1 ; - UE2 ; - UE3 ; UE4 ; UE5 - Observations
11. Y a-t-il des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?	- Rapports du projet, État des indicateurs ; - Informateurs clefs ; - État actuel des lieux	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5 - Observations sur site
12. 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 ?	- Rapports du projet ; - Informateurs clefs ; - État actuel des lieux	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5 - Observations sur site
13. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats	- Rapports du projet, PTAs, Compte rendu des rencontres - Informateurs clefs	Revue documentaire - Entretiens
14. Dans quelle mesure la pandémie Covid-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	- Documents du projet - informateurs clefs	- Analyse documentaire - Entretiens UE1, UE2, UE3, UE4, UE5
15. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?	- Rapports sur le projet - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
16. 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 ?	- Rapports sur le projet, compte rendu des rencontres du chef de projet et du Bureau de l'insertion avec les experts du BIT et du MFPAI - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE2, UE3, UE4
17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de	- Rapports sur le projet, compte rendu des rencontres du chef de projet et du Bureau de l'insertion avec les experts du BIT et du MFPAI	- Analyse documentaire

	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 ?	- Informateurs clefs	- Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
	18. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT) ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales ?	- Rapports sur le projet, Rapports sur les autres projet, protocoles et conventions signés, planification ou activités conjointes réalisées - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
	19. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT, d'autres agences des Nations Unies, et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	- Rapports sur le projet, Rapports sur les autres projet, protocoles et conventions signés, planification ou activités conjointes réalisées - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
Efficience	20. 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 ?	- Rapports d'activités, de suivi technique et financier, états financiers du projet, décaissement - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
Durabilité	21. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes de travail du projet ?	- Prodoc, Rapport d'activités, - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4
	22. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont	- Prodoc, Rapport d'activités - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4

	les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?		
	23. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	- Prodoc, Rapport d'activités - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5
Genre et non-discrimination	24. 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 ?	- Prodoc, Cadre Logique axé sur les résultats, Chiffres désagrégés sur les indicateurs, Rapport d'activités - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5
	25. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, des jeunes et les personnes handicapées ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?	- Prodoc, Cadre Logique axé sur les résultats, Chiffres désagrégés sur les indicateurs, Rapport d'activités - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5
	26. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre, jeunesse et personnes handicapées, en considérant les outils développés ?	- Prodoc, Cadre Logique axé sur les résultats, Rapport d'activités - Informateurs clefs	- Analyse documentaire - Interviews UE1, UE2, UE3, UE4, UE5

9.3. Liste des personnes interviewées

	Prénom Nom	Institution	Qualité
1	Mme Tania Martins	Coopération Luxembourgeoise	Responsable
2	Mr Roberto Pes	BIT	Expert entreprise
3	Amadou Sakho	BIT	Administrateur de programmes

4	Mr Abdou Fall	MFPAl	Directeur de la formation professionnelle et technique
5	Mr Michel Pépin	Lux Développement	Responsable
6	Dr Souleymane Soumaré	ONFP	Directeur
7	Mme Marianne Kanté	ONFP	Responsable du service d'élaboration des ressources de formation
8	Mr Mactar Diakhaté	Direction Artisanat	Directeur
9	Aminata Dia Fall	Lycée Technique André Peytavin St Louis	Maitre formatrice Germe
10	Mr Harouna Thiam	MFPAl	Maitre formateur Germe, Responsable du Bureau de l'insertion
11	Mr Dieudonné Nahimana	BIT	Coordonnateur du projet
12	Mr Mamodou Mbenda Fall	DECPC0	Directeur
13	Mme Ndèye Sokhna Fall	DEPCC	Directrice Intérimaire
14	Mme Sarr Rokhaya Samb	CFP St Louis	Directrice
15	Mr Abiboulaye Diaw	CFP St Louis	Gestionnaire
16	Mr Mama Saliou Guèye	CFP St Louis	Responsable CAI et formateur en Développement local et TRIE et CLE
17	Mme Fatou Ndiaye	CFP St Louis	Formatrice en Anglais - Méthodologue APC
18	Mr Léopold Diatta	CFP St Louis	Formateur en cuisine – Méthodologue APC
19	Mr Bakary Soumaré	CFP St Louis	Formateur en cuisine et CLE
20	Mme Honorine Dieudonné Sagna	CFP St Louis	Formatrice en coiffure et CLE
21	Mme Ndèye Fatou Ndiaye	CFP St Louis	Formatrice en Gestion et TRIE CLE
22	Mr Mohamed Bachir Ndoye	CFP St Louis	Formateur en informatique et CLE
23	Mr Khaly Diop	CRFP St Louis	Directeur
24	Mme Ndèye Thiane Diagne	CRFP St Louis	Formatrice en Informatique et CLE
25	Mr Cheikh Tidiane Couta	CRFP St Louis	Formateur en Technique d'expression et CLE
26	Mr Abdoulaye Dieng	CRFP St Louis	RCAI et Formateur en électricité, CLE TRIE CREE
27	Mr Mamadou Niang	CRFP St Louis	Chef des Travaux, méthodologue
28	Mr Cheikh Faye	LTAP St Louis	Proviseur
29	Mr Alioune Niass	LTAP St Louis	RCAI
30	Mr Moussa Traoré	LTAP St Louis	Formateur en structures métalliques Méthodologue APC
31	Mr Elhadji Oumar Ba	LTAP St Louis	Formateur maintenance Véhicule Moteur – Méthodologue APC
32	Mr Seny Fall	LTAP St Louis	Formateur en informatique et CLE
33	Mr Natogo Mbaye	LTAP St Louis	Formateur en maintenance machine agricole et en Entrepreneuriat et emploi vert
34	Mr Elhadji Malick Diop	LTAP St Louis	Gestion et TRIE ET CREE
35	Mr Malick Fall	LTAP St Louis	Formateur en gestion TRIE CREE
36	Mr Ndiogou Fall	CFP Ourosogui	Directeur
37	Mme Diouf Awa Faye	CFP Nioro	Directrice
38	Mr Abdou Diouf	CEFAM Louga	Directeur
39	Mme Diouf Fatoumata Cissokho	CFP Kaolack	Directrice
40	Mr Moussa Sonko	CFP Diourbel	Directeur.
41	Mr Serigne Cheikh Kassé	Centre National de formation Kaffrine	Directeur
42	Mme Adjil Ba Fall	CFP Louga	Directrice

9.4. Bibliographie

- PSE Février 2014
- UNDAF Sénégal 2019-2023 ;
- PPTD 2018-2022, Bureau pays de l'OIT à Dakar (ETD/BP-DAKAR) - Décembre 2018 ;
- Prodoc Lux Sénégal
- Rapport d'avancement - Projet SEN2001LUX 2020 ;
- Rapport d'avancement - Projet SEN2001LUX 2021 ;
- Rapport d'avancement – Projet SEN20001LUX Semestre 1 2022
- Rapport financier 2020 Projet 107507 Lux ;
- Rapport financier 2021 Projet 107507 Lux ;
- Arrêté portant internalisation de l'entrepreneuriat dans les curricula de la FPT ;
- Note d'orientation internalisation
- CLE Manuel de l'apprenant
- GERME Rapport Produit 1 Présélection et de sélection des MF ;
- Rapport du Séminaire de formation des formateurs en CLE ;
- GERME Rapport Produit 2 Formation initiale des SFMF ;
- GERME Rapport Produit 3 Coaching des MF
- Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020) :
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
- Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
- Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
- Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
- Liste de contrôle 6 : Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
- Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm - http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
- Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
- Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
- Modèle pour la page de titre de l'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm

9.5. Chronogramme de l'évaluation

Tâches Principales	Ordre	Tâches Secondaires	Dates
Préparation de la mission	1	Rencontres préliminaires à Dakar : - Réunion de cadrage au bureau du gestionnaire de l'évaluation au BIT ; - Rencontre avec le coordonnateur du Projet et le responsable du Bureau de l'insertion au MFPAL ; - Entrevue avec l'Expert en Entreprise du BIT	18/23 août
	2	Compilation des sources de données secondaires ;	23 août
	3	Analyse documentaire	23/26 août
	5	Préparation et dépôt du rapport de lancement ;	26/27 août
Collecte de données primaires		- Collecte de données primaires à Dakar (voir planning)	30 août 2 Sept
		- Collecte données primaires à l'intérieur du pays	21/25 Sept
Rédaction du Rapport	7	Élaboration rapport provisoire	3/11 Sept 18/26 Sept
		Dépôt du rapport provisoire	26 Sept
	8.	Pistes d'audit du rapport provisoire par BIT MFPAL et partenaires	2 octobre
	9.	Restitution	4 octobre
		Finalisation et dépôt du rapport final de l'évaluation	5-8 octobre
Nombre total de jours de la mission			24

9.6. Résultats par indicateur

Résultats par indicateur						
Effet 1 : « Les modules de formation en entrepreneuriat sont harmonisés, durablement intégrés dans le système de formation professionnelle publique et pris en charge dans un cadre clairement défini et responsabilisant totalement les structures nationales »						
Produit	Activités	Commentaires	Indicateurs			
			Indicateur	Cible	Perf	Taux
Produit 1.1. L'internalisation des modules	Appuyer le MEFPA, particulièrement la DFPT, dans le processus d'harmonisation des	Cette activité a été réalisée	Circulaire ministériel élaborée et appliquée par le MFPAL.			

<p>harmonisés de formation en entrepreneuriat est formalisée et les rôles et responsabilités des acteurs, dans la mise en œuvre, sont précisés dans des textes approuvés par le MFPAI, le MESRI et l'UNCM</p>	<p>outils d'entrepreneuriat développés par les partenaires et d'identification des modules d'entrepreneuriat à internaliser</p>		<p>Circulaire ministériel élaborée et appliquée par le MESRI.</p>			
	<p>Identification des acteurs clés de l'internalisation</p>	<p>Cette activité a été réalisée</p>	<p>Circulaire élaborée par UNCM et appliquée par les chambres de métiers</p>	1	1	50%
	<p>Appuyer l'élaboration des textes organisant les responsabilités, rôles des acteurs dans l'internalisation : ENSEPT, ENFEFS, DFPT...</p>	<p>ENSETP et ENFEFS n'ont pas encore été impliqués mais le seront au moment de la mise à l'échelle</p>				
	<p>En rapport avec ENSEPT, ENFEFS, DFPT, les IA, et la DECPC, mener un plaidoyer pour l'intégration obligatoire des modules d'entrepreneuriat dans le curriculum national</p>	<p>Ce plaidoyer a été fait sans la participation de ENSETP et ENFEFS</p>		1	0	
	<p>Proposer une méthodologie d'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans les curricula</p>	<p>Activité entièrement finalisée</p>		1	0	
	<p>Mettre en place un mécanisme de suivi de l'internalisation au niveau central en relation ENSEPT, ENFEFS, le Centre National de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique et Professionnel de Kaffrine, DFPT, Secrétariat Général du MEPPA, etc. Le Suivi sera aussi bien quantitatif que qualitatif.</p>	<p>Activité faite sans le concours de ENSETP, ENFEFS et le Centre National de Kaffrine</p>				
<p>Produit 1.2 : Les référentiels des modules de formation en entrepreneuriat sont élaborés. <i>Sous la direction de la DFPT avec les acteurs : IA, IS, méthodologues, professionnels métiers, de l'entrepreneuriat, structures de financement, notamment du volet financement de LuxDev.</i></p>	<p>Élaborer le référentiel de compétence</p>	<p>Activité totalement réalisée. La formulation de ces 3 activités n'est cependant pas cohérente. En réalité, 60 référentiels ont été élaborés soit, pour chacun des 12 programmes de la phase pilote, les 5 référentiels suivants :</p>	<p>Référentiel compétence entrepreneuriat création d'entreprise élaboré.</p> <p>Référentiels CLE Cree élaborés.</p> <p>Référentiel certification Entrepreneuriat création d'entreprise élaboré.</p>	<p>Indicateurs incohérents (Voir commentaires à gauche)</p>		
<p>Élaborer les référentiels de formation en entrepreneuriat</p>	<p>Élaborer les référentiels de certification</p>	<p>-Rapport AST, -Référentiel métier compétence, -Référentiel de certification, -Référentiel de formation, -GOMP</p>				

Produit 1.3 : Un système de gestion des manuels est mis en place au sein de l'ONFP	Fixer avec l'ONFP les modalités de production et de multiplication des manuels de formation	Activité faite	Protocole d'accord pour cession droits d'auteur utilisation CLE, Trie, Cree signé	1	1	100%
	Fixer les modalités de constitution du stock de manuels de formation avec l'ONFP	Activité faite	Jeux d'entreprise mis à la disposition des SFP.	65	65	100%
	Consigner ces modalités dans un protocole d'accord pour la cession des droits d'auteur, engageant les parties et le MFPAI	Activité faite	Fichiers HD manuels CLE, TRIE, CREE Disponibles à l'ONFP	3	3	100%

<i>Résultats par indicateur</i>						
Effet 2 : « Les capacités des maîtres formateurs et des formateurs du système de formation professionnelle sont développées et régulièrement entretenues en son sein »						
Produit	Activités	Commentaires	Indicateurs			
			Formulation de l'indicateur	Cible	Perf	Taux
Produit 2.1: Les institutions de formation formateurs ENSEPT ENFEFS UNCM ont les compétences pour former formateurs GERME et CLE	Sélectionner les candidats à la formation des Maîtres Formateurs GERME	Les candidats maitres formateurs doivent être des formateurs certifiés. Des 3 sélectionnés, 2 proviennent du MFPAI et 1 du secteur privé	Nb de maîtres formateurs GERME, CLE certifiés ENSEPT ou ENFEFS ou UNCM	3	3	100%
	Former au moins 3 Maîtres formateurs GERME au sein de ENSETP, ENFEFS et UNCM	ENSETP, ENFEFS et UNCM n'ont pas encore de maitres formateurs				
Produit 2.2 : Les compétences des anciens et nouveaux formateurs GERME des structures de formation Professionnelle sont renforcées sur les modules GERME actualisés et sur l'entrepreneuriat vert	Appuyer les Maîtres Formateurs dans l'évaluation des capacités des formateurs GERME existants	Activité réalisée	Nb formateurs GERME formés ou renforcés sur les modules GERME actualisés Nb formateurs GERME formés ou renforcés sur l'entrepreneuriat vert	112	56	50%
	Renforcer les capacités des anciens formateurs GERME sur la base des modules GERME actualisés 2015 ;	Activité non réalisée				
	Former en méthodologie GERME les nouveaux formateurs affectés dans des structures de formation professionnelle nouvelles ou anciennes des zones nord, centre et périurbaines de Dakar.	Une cohorte TRIE CREE de 20 a été formée en avrils 2022		112	56	
	Former les anciens formateurs GERME dans l'outil Germe Vert	Activité non réalisée				
	Appuyer les Inspecteurs de Spécialité dans le suivi	Activité non réalisée				

	des enseignements et apprentissages liés à l'entrepreneuriat					
Produit 2.3 : Les compétences des anciens et nouveau formateurs CLE des structures de formation professionnelle et des chambres de métiers sont renforcées sur les modules actualisés en entrepreneuriat et sur l'entrepreneuriat vert.	Appuyer les Maîtres Formateurs dans l'évaluation des capacités des formateurs existants ;	Activité réalisée	Nb formateurs CLE renforcés sur modules actualisés en entrepreneuriat	112	63	56,25%
	Renforcer les capacités des anciens formateurs CLE	Activité non réalisée				
	Former les anciens formateurs CLE dans l'outil Germe Vert ;	Activité non réalisée	Nb formateurs CLE renforcés entrepreneuriat vert	112	63	
	Former dans la méthodologie CLE, les nouveaux formateurs des structures de formation professionnelle nouvelles ou anciennes	Une cohorte de 41 a été formée en Novembre 2021				
	Appuyer les Inspecteurs de Spécialité dans le suivi des enseignements et apprentissages liés à l'entrepreneuriat	Activité non réalisée				
Produit 2.4 : Les compétences des anciens formateurs Germe et Germe niveau 1 des Chambres de Métiers sont renforcées	Appuyer les Maîtres Formateurs dans l'évaluation des capacités des anciens formateurs Germe et Germe niveau	Une cohorte de 32 a été formée en Mai Juin 2022	Nb formateurs Germe-Germe1 renforcés sur modules actualisés	68 (16 ATCM 40 MA 12 Professionnels)	32	47,06%
	Renforcer les capacités des anciens formateurs Germe et Germe niveau 1	Activité non réalisée				
	Former des nouveaux formateurs dans la méthodologie Germe et Germe niveau 1	Une cohorte de 32 a été formée en Mai Juin 2022				
Produit 2.5 : les managers et les Cellules d'Appui à l'Insertion des structures de formation et les Centres d'Initiative pour l'Emploi Local (CIEL) sont sensibilisés à la Promotion de l'auto-emploi et aux emplois verts Avec la collaboration des	Organiser des séances de sensibilisation sur les techniques de promotion de l'auto emploi	Activité en cours jusqu'au 30 Novembre 2022	Cadres du SFP sensibilisés sur la promotion de l'auto-emploi et les chaines de valeurs.	50	0	60%
	Développer et diffuser dans les centres de FP et dans les Centres d'initiative pour l'emploi local, le matériel de promotion sur l'entrepreneuriat	Activité non réalisée				
	Organiser des conférences-débats de professionnels de secteurs ou des visites de chefs d'entreprises et des	Activité réalisée en avril 2022				

<i>conseillers emplois de la Direction de l'Emploi et des Cellules départementales Emploi des Chambres consulaires, de la Direction de l'Artisanat, des organisations d'employeurs et de travailleurs</i>	institutions financières dans les structures de formation professionnelle et les Centres d'initiative pour l'emploi local					
	Informier et sensibiliser sur les secteurs d'activités et les chaînes de valeur porteuses	Activité en cours jusqu'au 30 Novembre 2022				
	Informier et sensibiliser sur la formalisation des entreprises et de leurs travailleurs	Activité non réalisée				
	Organiser des séances de sensibilisation sur l'entrepreneuriat vert à l'intention des managers et formateurs des structures de formation professionnelle et des Centres d'initiative pour l'emploi local	Activité en cours jusqu'au 30 Novembre 2022				

9.7. Leçons et bonnes pratiques

ILO Lesson Learned Template	
Titre du Projet : Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat	
Project TC/SYMBOL : SEN 20/01/LUX	
Nom de l'évaluateur : Ibou KASSE	Date : septembre 2022
La leçon suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Un texte supplémentaire expliquant la leçon peut être inclus dans le rapport d'évaluation complet.	
LL Élément	Texte

Brève description de la leçon apprise : (lien avec les activités ou tâches spécifiques)	INTÉGRATION DU PROJET A LA DFPT : Le projet est intégré à la Direction de la Formation Professionnelle et technique du Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion. L'équipe du projet est logée dans les locaux du ministère au sein de la DFPT et précisément à côté du bureau de l'insertion dont le chef est le point focal du projet et qui est par ailleurs maître-formateur en entrepreneuriat. Le BIT est ainsi perçu comme un partenaire et pas comme une agence d'exécution externe. Cela crée de la proximité et favorise la célérité dans la mise en œuvre dans la mesure où le coordonnateur et son point focal peuvent organiser à loisir des séances de travail pour élaborer des documents et procéder en temps réel à la validation
Contexte et conditions préalables connexes	Les précédents projets du BIT avec ce ministère au cours des PIC précédents étaient conduits par des agences d'exécution externe logées ailleurs et avec des équipes de projet totalement distinctes des services du ministère.
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	Cette configuration a facilité le travail collaboratif entre les deux parties et amélioré, autant pour l'équipe du projet que pour les agents de la Direction de la formation professionnelle et technique, les commodités de la gestion du projet. Le Partenaire de la Coopération bilatérale, Lux Dev, était également assuré de trouver au même endroit les agents du BIT et de la partie gouvernementale. Il est clair qu'en facilitant la mise en œuvre, les impacts de cette bonne pratique ont touché les bénéficiaires du projet : Inspecteurs, Formateurs, maîtres formateurs, gestionnaires des structures de formation professionnelle, agents techniques des chambres des métiers, apprenants etc.
Défis /leçons négatives – facteurs causaux	Le défi pour l'équipe de gestion du projet, sur la base de cette situation très favorable est de réaliser des performances finales en matière de taux d'exécution financière taux d'achèvement qualité des produits durabilité des résultats, très consistantes.
Succès / Leçons positives – facteurs causaux	La mise en œuvre du projet a gagné en efficacité et en efficacité car hormis les commodités offertes, les locaux et les experts de la DFPT étaient à la disposition des activités du projet. Cette configuration est porteuse de durabilité en ce sens qu'elle a permis de renforcer l'appropriation nationale et elle a été très avantageuse pour les activités du projet car les fournisseurs de solutions aux différents aléas étaient tous présents. Elle a également facilité la mission des partenaires de la coopération bilatérale et multilatérale et l'engagement de la partie gouvernementale.
Questions administratives de l'OIT	L'équipe du projet était composée du coordonnateur, d'une assistante et d'un chauffeur pris en charge par le projet.

ILO Lesson Learned Template	
Titre du Projet : Projet d'appui à l'internalisation des modules d'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'artisanat	
Project TC/SYMBOL : SEN 20/01/LUX	
Nom de l'évaluateur : Ibou KASSE Date : septembre 2022	
La leçon suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Un texte supplémentaire expliquant la leçon peut être inclus dans le rapport d'évaluation complet.	
LL Élément	Texte

<p>Brève description de la leçon apprise : (lien avec les activités ou tâches spécifiques)</p>	<p>SIGNATURE D'ACCORDS D'EXÉCUTION ENTRE LE BIT ET LA DFPT</p> <p>Le BIT a signé 2 accords d'exécution avec la Direction de la Formation Professionnelle et Technique.</p> <p>Les termes de cet accord permettent au partenaire d'exécution, la DFPT en l'occurrence, sur la base des PTBA préalablement déterminés et approuvés, de recevoir de la part du BIT, des virements de fonds correspondant à des activités précises.</p> <p>Le point focal de la DFPT gère les activités techniques en rapport avec le coordonnateur du projet et élabore les rapports techniques. Le gestionnaire de la DFPT administre les fonds et prépare les rapports financiers des activités.</p>
<p>Contexte et conditions préalables connexes</p>	<p>Dans la mise en œuvre des précédents projets du BIT avec ce ministère au cours des PIC précédents, le BIT gérait directement les fonds en rapport avec l'unité de gestion de chaque projet mais en dehors des services du ministère.</p>
<p>Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires</p>	<p>Les accords ont essentiellement impacté sur la mission de l'équipe de la DFPT qui était en rapport direct avec la mise en œuvre des activités du projet. Ces derniers ont déclaré « s'être sentis responsabilisés » et ont travaillé avec beaucoup de motivation. Les résultats de cet engagement ont profité aux bénéficiaires du projet : Inspecteurs, Formateurs, maitres formateurs, gestionnaires des structures de formation professionnelle, agents techniques des chambres des métiers, apprenants etc.</p>
<p>Défis /leçons négatives – facteurs causaux</p>	<p>Le Défi pour le BIT est de réduire au maximum les délais d'attente des virements de fonds provenant généralement de Genève</p>
<p>Succès / Leçons positives – facteurs causaux</p>	<p>Les accords d'exécution entre le BIT et la DFPT sont très appropriés. Ils nous ont permis de travailler sans les contraintes des procédures administratives. Les 2 accords qui ont été signés pour (i) la révision des 12 programmes et (ii) la Validation de ces 12 programmes et l'organisation des 2 sessions de formation de formateurs en « Développement de la Culture d'entreprise : CLE » et en « Création d'entreprise : CREE » ont permis d'atteindre les résultats, de faire de la bonne qualité et d'éviter les retards dans la livraison des produits. C'est une bonne chose de responsabiliser l'acteur clef qu'est la DFPT.</p>
<p>Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise</p>	<p>L'équipe du projet était composée du coordonnateur, d'une assistante et d'un chauffeur pris en charge par le projet.</p> <p>Les accords ont été signés entre le Directeur du Bureau International du Travail à Dakar et le DFP</p> <p>Le montant du 1er accord est de XOF : 24 654 000</p> <p>Le montant du 2ème accord est de XOF : 26 943 053</p>