



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Projet d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle au Sénégal - Évaluation finale indépendante -

Informations rapides

Pays	: Sénégal
Évaluation finale	: 26 octobre – 31 décembre 2017
Mode d'évaluation	: <i>Indépendant</i>
Bureau administratif	: <i>DWT/CO-Dakar</i>
Bureau technique	: <i>EMP/SEED</i>
Gestion d'évaluation	: <i>El Hadji Amadou Sakho</i>
Nom(s) de l'évaluateur	: <i>Serge Eric Yakeu Djiam</i>
Code du projet	: <i>SEN/12/03/LUX</i>
Donateur(s) & budget	: <i>Luxembourg (USD2.093.303)</i>

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

L'évaluation finale indépendante du projet d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle (ISFP) a été commanditée par le Bureau International du travail (BIT) sur la période allant du 28 octobre au 15 décembre 2017. Il avait pour objectif global de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables. Plus spécifiquement, il

s'agissait de : i) Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes sortants des centres de formation de la zone de concentration opérationnelle du Programme Indicatif de coopération (PIC III); ii) contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation, et ; iii) consolider la pérennisation des méthodologies « Comprendre l'Entreprise, CLE » et « Gérer Mieux votre Entreprise, GERME » au Sénégal en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs.

Situation actuelle du projet

Le projet ISFP a été exécuté sur une période de 5 ans (01/04/2013 au 31/12/2017) avec un budget total de 2.093.303 dollars américains. Huit régions du Sénégal ont constitué sa zone géographique notamment Matam, Saint Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, et Diourbel. Les parties prenantes au projet comprennent : i) les agences onusiennes notamment le BIT/OIT pour le volet technique, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU/IDI) via le Projet DSPL-IP, et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le volet insertion via le financement des Plans d'Affaires des sortants (Projet FDL4/PRP); ii) le Gouvernement du Sénégal représenté par le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage, et de l'Artisanat (MFPAA) avec la Direction de la formation professionnelle, les Conseils régionaux, le Réseau national GERME, les Directions nationales techniques,

les agences et structures régionales chargées de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de la formation professionnelle, et les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI); iii) les Partenaires dont le Programme LUX DEVELOPMENT, le BIT/Luxembourg; iv) les Bénéficiaires directs notamment les Etablissements de FP et leurs CAI, les apprenants et sortants des CFP. Le Projet est exécuté dans le cadre d'un partenariat multi bilatéral avec la Coopération du Grand-Duché du Luxembourg. L'OIT, Bureau ETD- Dakar est l'agence d'exécution du programme avec le MFPAА comme le Ministère de tutelle.

But, destinataire et portée de l'évaluation

Conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, l'évaluation consistait à analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, et les leçons apprises. Deux objectifs principaux ont été assignés notamment: i) fournir une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies, identifier les contraintes et opportunités; ii) Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une proposition de projet dans le cadre du PIC IV (2018-2022)/volet Emploi/Employabilité ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations. Ainsi, les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation ont été prises en compte, telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT, et suivant les normes 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'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE).

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence : Le projet ISFP a été très pertinent au regard de son alignement aux priorités et politiques nationales en matière d'offre de formation et d'insertion des jeunes. Ses orientations stratégiques, et sa stratégie d'intervention ont été assez soutenues son dispositif de gestion multiacteurs. La validité des contenus de formation et l'articulation du modèle logique à travers la promotion de l'entrepreneuriat, le renforcement des dispositifs et mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation, le choix et la consolidation de la pérennisation des méthodologies CLE et GERME à l'effet d'améliorer l'employabilité des jeunes et leurs revenus. Le choix du MFPAА pour asseoir l'encrage institutionnel du projet et lui confère un avantage comparatif pour l'appui à l'insertion durable des sortants.

Efficacité : le projet a été très efficace sur son volet technique et même au-delà des attentes (plus de 400 PA dans le PIC III). L'approche de « Faire-Faire » à travers la formation des formateurs a été d'une excellente contribution avec l'implication des CM. Cependant, Les organisations du secteur privé national sont encore moins impliquées dans l'encadrement technique des sortants car ces structures sont faiblement équipées en moyens logistiques et de matériels pédagogiques. Des efforts assez considérables ont été développés pour assurer la coordination des interventions dans le volet technique, force est de constater que ces activités ont été limitées par le sous-équipement des CFP et CM. Toutefois, le projet a enregistré des résultats significatifs malgré le fait que le volet financier connaisse des gaps importants pour assurer l'insertion des sortants à travers le financement de leurs PA. Evidemment, le projet a été très ambitieux dans son volet technique au regard de la couverture des régions par rapport aux ressources financières disponibles. Néanmoins, cet aspect a fourni une visibilité au projet, et renforce davantage l'intérêt du MFPAА et de ses services connexes à la FPT, malgré le caractère complexe de la problématique d'appui à l'insertion.

Efficienc : Le projet a été efficace dans sa globalité. Elle a été renforcée par l'intégration des artisans des CM à travers la formation des formateurs, et leur utilisation dans l'offre des formations aux apprenants. En plus, le caractère multiacteurs du comité d'orientation du fond d'insertion, le dispositif de gestion animé par des signatures de contrats et protocoles d'entente, ont largement soutenu l'efficacité du projet. Les CAI qui ont joué un rôle prépondérant dans le volet insertion, toutefois elles ont été limitées dans leur exercice par l'absence de texte d'application. Les contributions de l'ONUDI ont été capitales dans le dispositif d'insertion des jeunes et au renforcement de leurs capacités techniques, en termes de propositions de solutions inclusives et durables d'insertion (auto emploi ou emploi salarié).

Impact et durabilité : Quoique le projet ait réussi à développer une culture d'entreprise et d'entrepreneuriat aux apprenants et aux sortants, il est assez tôt pour apprécier l'impact du projet à cette phase pilote. L'impact et même la durabilité du projet pourront être notés avec le processus d'internalisation des modules du BIT et de l'ONUDI dans les programmes et curricula de FPT des apprenants, les tutorats avec la mise en relation des personnes formées avec les mentors (maîtres artisans), la mise en relation avec les entrepreneurs existants pour une professionnalisation des métiers appris. Les facteurs défavorables à la durabilité des acquis du projet comprennent autres les normes socioculturelles préjudiciables à l'entrepreneuriat avec la méfiance des parents, le dysfonctionnement du dispositif de financement et de gestion (financement des PA), l'absence d'un leadership assez soutenu du MFPA, de partenariat, de coordination et de synergies entre les acteurs intervenant de la FPT et de l'insertion. Portant, d'importantes ressources financières existent et même un fond autonome d'appui à l'emploi et l'insertion des jeunes a été préparé par le gouvernement pour relever ces défis.

Recommandations

Principales recommandations et suivi

1. Renforcer le leadership tout en redynamisant les rôles et responsabilités des services publics impliqués avec un système de communication efficace ;
2. La nécessité de revoir l'ancrage de la Direction dédiée à l'Insertion et à l'Apprentissage ;
3. Pérennisation : Nécessité d'un décret pour préciser le cadre réglementaire de la loi d'orientation pour les CAI ;
4. Coordonner une synergie d'action en faveur de l'emploi des jeunes (Une thématique et multiacteurs) pour uniformiser le système d'appui à l'insertion des jeunes avec des partenariats ;
5. Partenariat : définir un principe d'harmonisation des assistances à l'emploi et l'insertion des jeunes ;
6. Une participation forte de la partie nationale dans la formulation du PIC 4 est vivement souhaitée ;
7. Procéder à un audit du fond de revolving d'appui à l'insertion et mettre en place un fond d'insertion autonome – Dispositif de financement national (Impliquer MINJEUN, MINFIS, et autres services de l'Etat).
8. Intégration de la sécurité sociale dans les curricula de formation et d'insertion (Futurs projets et même au PIC 4) ;
9. Analyse systématique de la dimension sociale (barrières socioculturelles) ;
10. Adapter et renforcer l'internalisation des outils de gestion (CLE et GERME) au niveau des Ecoles Normales Supérieures Techniques Professionnelles ;
11. Appui institutionnel et analyse poussée du mécanisme d'insertion ;
12. Développer et renforcer un dispositif de suivi et évaluation au regard des besoins d'expansion (PIC 4) ;
13. Analyse des institutions financières avec un taux d'intérêts assez intéressants ;
14. Renforcer les capacités et responsabiliser les CAI, les bureaux de FP des IA et les CM ;
15. Continuer le mécanisme de suivi avec les protocoles d'accord d'appui aux inspecteurs de spécialité (03), aux établissements et Centre de Formation professionnelle (CFP) ;
16. Emplois des contrats de performance pour le suivi et évaluation des formés (CFP et Etablissements) ;
17. Consolider les acquis du PIC III tout en prenant en compte les éléments disponibles pour assurer une logique dans l'appui à l'insertion et l'emploi ;

18. Développer des synergies et partenariats pertinents avec les institutions de financement et l'accompagnement des micro-projets.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

1. L'internalisation des modules du BIT constituent un facteur clé de durabilité de la FP et d'appui à l'insertion sur le plan technique.
2. La mise en place d'un triangle de champions outillés (FP dans IA, CAI, CM) pour coordination et suivi efficace des actions menées a contribué à limiter l'incidence du projet en matière d'insertion.
3. Continuité : Volet développement de la formation professionnelle du projet a enregistré plus de performance que celle de l'appui à l'insertion.
4. La pluralité des acteurs et l'approche chaîne de valeurs des métiers nécessite un cadre de pilotage dédié en dehors du comité d'orientation.
5. Un partenariat avec le dispositif national de financement de l'emploi jeune constitue un sérieux manque à gagner quant à la pérennisation de l'insertion et à sa durabilité.
6. Sans un leadership fortement exprimé du MFPA, il est difficile de coordonner et de mobiliser les différents acteurs pour l'atteinte des objectifs partagés. Ce qui serait un atout à une gestion efficiente de ressources.
7. L'insertion professionnelle exige une diversité d'acteurs et de compétences. Cependant, l'accompagnement des sortants nécessitent des services financiers et non financiers assez considérables.

Bonnes pratiques

1. Le choix des agents des CM et CFP a été une approche assez efficace. Le projet ISFP a de ce fait renforcé son efficacité en réduisant les coûts de recrutement des experts formateurs comme par le passé. Il a ainsi gagné en temps et en stratégie pour renforcer les capacités techniques des personnels des CM impliqués de façon durable.
2. L'internalisation des modules des manuels du BIT et l'implication de l'OUNDI ont permis de considérer uniquement les métiers favorables et pratiques désirées par les apprenants. Ces apprenants ont eu la liberté de choisir leur métier en

fonction des orientations du marché et sur la base de leur motivation personnelle

3. Le dispositif de financement en soit a été une bonne pratique malgré ses limites de financement pour répondre aux besoins des Plans d'Affaires (PA) des sortants. Le rôle du PRODES/PNUD serait une réussite indéniable si nul n'avait été la faillite la banque BRS et ses IMF. Cette collaboration a été utile pour la création du fond de revolving pour assurer la durabilité du processus de financement et contribuer à l'appropriation par les acteurs locaux de la démarche et des outils du dispositif. Ils favorisent également une forte implication de ces acteurs locaux dans toutes les actions de FPT et *d'insertion des jeunes notamment les CM, et MPE des sortants.*