



# Le résumé d'évaluation



Bureau  
International  
Du Travail

Unité  
D'Évaluation

## Insertion des sortants de la formation professionnelle Évaluation final

### Faits Rapides

**Pays:** *Sénégal*

**Evaluation finale :** *Mars 2013*

**Mode d'évaluation:** *Indépendante*

**Domaine technique :** *Emploi*

**Gestion de l'évaluation :** *BIT : ETD BP-Dakar*

**Equipe d'évaluation :** *Mohamadou SY*

**Début du projet :** *Décembre 2007*

**Fin du projet :** *Décembre 2012*

**Code du projet :** *SEN/07/01/LUX*

**Donateur :** *Grand Duché du Luxembourg  
(1 787 640 US\$)*

**Mots-clés :** *Formation professionnelle*

### Contexte

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

Le but du projet est de contribuer à la lutte contre la pauvreté en favorisant l'insertion des jeunes formés dans les centres de formation professionnelle du Sénégal par la promotion de l'emploi et de l'auto emploi.

Les objectifs spécifiques sont :

1. Permettre aux sortants des établissements de formation professionnelle de s'insérer dans le tissu économique ;

2. Aider les établissements à s'approprier le principe d'insertion et à justifier le bien fondé de l'intégration formelle de la culture d'entreprise dans les programmes de formation.

3. Consolider la pérennisation de CLE et GERME en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs

Le projet intervient auprès des établissements de formation professionnelle des régions administratives de Thiès, Louga, Saint Louis et Matam. La stratégie d'intervention du projet s'appuie sur la problématique de l'insertion selon une logique de filière, le principe de l'approche programme, la collaboration avec les partenaires institutionnels et l'accompagnement des acteurs GERME et CLE. Le projet est géré par une équipe de 4 personnes dont 2 experts.

#### But, portée et destinataire de l'évaluation

La présente évaluation indépendante a pour but de :

- Vérifier l'efficacité du projet et son impact ;
- Evaluer l'efficience du projet en termes de rapport coûts/résultats ;
- Déterminer la pertinence de la stratégie de mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations aux différentes parties prenantes ;
- Identifier les leçons à tirer ainsi que les éventuelles bonnes pratiques.

Les principaux destinataires de l'évaluation sont les mandants bénéficiaires du projet, le FONDEF, l'ONFP, les établissements pilotes et les responsables des cellules d'appui à l'insertion (CAI), Lux Dév, l'équipe de gestion du projet, l'EAT/BP Dakar, les spécialistes sur le terrain et les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet.

#### Méthodologie de l'évaluation

L'approche « méthodes mixtes » a été envisagée pour la collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de différentes sources telles que la revue documentaire, les entretiens individuels et les focus groupes au niveau institutionnel et sur le terrain tout comme les visites d'entreprises de jeunes. Les deux contraintes majeures sont liées à la faible durée de l'étude de terrain dans les régions et le fait que les statistiques disponibles ne sont pas toujours désagrégées en genre.

### Principaux Résultats et Conclusions

La conception du projet : le projet a été conçu en s'appuyant sur les priorités du Sénégal, de l'OIT et du Grand-duché de Luxembourg en matière d'insertion des jeunes. La dimension genre a été suffisamment intégrée tout comme la durabilité des résultats du projet.

Le document de projet a identifié certains facteurs pertinents ayant une incidence sur la qualité de l'exécution du projet. Toutefois, les hypothèses du projet n'ont pas suffisamment pris en compte la participation de certains acteurs institutionnels clés, le manque de leadership du Ministère de l'ETFP et ses risques de dysfonctionnements.

La pertinence du projet : le projet a été jugé pertinent par les parties prenantes et a suscité l'intérêt des jeunes, des autorités nationales, du Grand Duché, du FNUAP, de la Coopération Technique Belge, etc. du fait de la combinaison d'appuis non financiers et financiers. Par rapport au backstopping, le projet ISFP s'est heurté à des lenteurs administratives et financières en matière de mise à disposition des ressources financières.

**L'efficacité du projet :** dans l'ensemble les résultats quantitatifs et qualitatifs du projet sont très satisfaisants, d'après la grande majorité des parties prenantes du projet. Quelques 2500 sortants des établissements ont été formés dans le développement de l'esprit d'entreprise, 1985 élèves ont été formés en Trie Insertion et 946 aux techniques de création d'entreprises de type Cree Insertion. La formation en GERME niveau 1 a été suivie par 683 élèves. Avec l'appui du projet ISFP et des cellules d'insertion, 360 plans d'affaires ont été réalisés dont 177 acceptés pour financement et 58 en cours de financement. Quelques, 04,48% des financements acceptés n'ont pas été retirés par les jeunes promoteurs pour diverses raisons (désistement, manque d'apport personnel, changement d'adresses, etc.). Au total, 15 responsables d'établissements et 15 responsables de cellules d'insertion ont été formés en ingénierie de la formation.

L'insuffisance des formations en GERME, la mise à disposition tardive des financements par le PNUD et les faibles capacités techniques des jeunes ont été cités comme des facteurs limitant le développement des entreprises de jeunes. L'institutionnalisation de l'outil CLE dans les curricula de formation est encore timide en raison de l'absence d'un cadre réglementaire approprié.

Les acteurs du Réseau GERME du Sénégal ont reçu des appuis occasionnels en raison des contraintes de ressources financières et de la priorité accordée par le projet à la formation des sortants. Le projet a appuyé la mise en place de réseaux GERME au Cap Vert, en Guinée Bissau, au Cameroun, en RDC, au Congo Brazzaville, au Burundi, au Bénin et au Mali d'une part et contribué à la certification de 21 maîtres formateurs, d'autre part. Le Sénégal ne compte que 2 maîtres formateurs GERME, ce qui constitue une contrainte dans la mise en œuvre de certaines activités qui requièrent des compétences pointues.

Des résultats non planifiés ont été atteints. Entre autres, 15 cellules d'insertion professionnelle ont été mises en place conformément à la volonté du Ministère de l'ETFP, 15 responsables de centres, 15 responsables de cellules d'insertion et 20 formateurs ont été sensibilisés aux principes et démarches de la méthodologie GERME au profit du projet FORPROFEM.

La prise en compte de la dimension genre est reflétée à plusieurs niveaux dans la mesure où le projet intervient dans des zones géographiques périphériques et enclavées et cible des garçons et des filles issus de milieux sociaux défavorisés. A titre d'exemple, on peut citer la centaine de jeunes filles envoyées en formation par le FNUAP dans les CRET de Saint-Louis et Thiès.

Au vu du nombre d'activités réalisées par le projet, on constate que les ressources humaines et financières ont été utilisées dans l'ensemble de manière efficace. Les résultats obtenus justifient les coûts et il est peu probable que ceux-ci aient pu être atteints avec moins de ressources.

L'impact: quelques effets intéressants ont été notés dont la prise de conscience au niveau institutionnel et au niveau des établissements de formation de l'importance de l'insertion des jeunes puisque tous les établissements partenaires du projet disposent de CAI, les formateurs et les jeunes ont amélioré leurs capacités en création et en gestion de micros entreprises et enfin, certains jeunes y compris des filles ont bénéficié de financements et ont développé leurs capacités entrepreneuriales.

La durabilité: les acquis du projet sur le plan institutionnel, technique et financier sont encore précaires et sa durabilité n'est pas garantie dans la mesure où les cellules d'insertion sont jeunes, peu dotées en ressources financières, peu fonctionnelles et l'appropriation du Ministère des résultats du projet et son leadership sont encore faibles.

**Les autres aspects spécifiques à prendre en compte :** le partenariat entre les onusiens a démarré timidement mais il s'est renforcé au fur et à mesure de l'évolution des projets. Les comités d'orientation ont été une bonne opportunité pour échanger sur le financement des plans d'affaires.

Le partenariat entre les onusiens et le Ministère de l'ETFP est limité par l'absence d'une plateforme de concertation et de coordination. Les recommandations des tripartites ont été mises en œuvre à l'exception de certaines celles relatives à l'amélioration du cadre institutionnel et de l'implication de l'ONFP dans le financement des formations.

Les principales forces notées ont trait au montage du schéma partenarial entre les onusiens, la création de CAI dans les 15 établissements partenaires du projet et la disponibilité d'outils et de méthode de qualité pour l'insertion des jeunes.

Les insuffisances du projet ISFP sont la faiblesse de l'approche partenariale avec certains acteurs institutionnels stratégiques, le déficit des formations en GERME et la mise à disposition d'outils de gestion des micros entreprises de jeunes.

D'autres contraintes exogènes au projet ISFP ont été notées telles que l'absence de plateformes de dialogue et de coordination des acteurs institutionnels, les retards du BIT dans la mise à disposition des ressources financières, le faible niveau de formation des produits issus des établissements d'ETFP, le manque de suivi et d'accompagnement des jeunes promoteurs, l'insuffisance des stages en entreprise et les retards de financement des plans d'affaire.

## Recommandations et Leçons apprises

### **- A la Coopération Luxembourgeoise :**

1. Financer une deuxième phase du Projet pour une durée de 5 ans afin de consolider les acquis de la première phase ;
2. Encourager les onusiens, le Ministère et Lux Dév à travailler davantage en synergie afin de mutualiser leurs expériences;

### **-Au Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Artisanat et de l'Apprentissage (MFPAA) :**

3. Institutionnaliser les CAI, les doter en ressources et veiller à se doter au niveau central d'un dispositif unique de coordination des efforts d'insertions des sortants des établissements

d'ETFP et d'appui aux initiatives de soutien l'insertion ;

4. S'impliquer à fond dans la mise en œuvre des activités des projets de coopération technique et assurer le leadership indispensable à l'appropriation et à la pérennisation institutionnelle du dispositif d'insertion des sortants de la formation professionnelle ;

5. Développer la base de données du Ministère en l'alimentant par les résultats des projets d'insertion désagrégés par selon le genre et par région d'intervention.

#### **-Au BIT**

6. Faire preuve de diligence, de célérité et d'anticipation dans la mise à disposition des ressources financières afin de permettre au projet de dérouler son plan d'actions correctement.

#### **-Au Projet/ISFP :**

7. Développer les capacités des membres des CAI afin de les amener à jouer pleinement leurs rôles et responsabilités en matière de formation des jeunes et de suivi de leurs micros et petites entreprises.

8. Promouvoir les CAI en établissant des relations de partenariat entre les établissements de formation professionnelle et les entreprises locales, les institutions de financement et les collectivités locales d'une part et en organisant des journées dédiées à l'insertion des jeunes, d'autre part ;

9. Soutenir les jeunes entrepreneurs dans leurs efforts de structuration en réseaux ;

10. Former davantage de maîtres formateurs GERME afin d'accroître la capacité d'intervention du Projet.

#### **Les importantes leçons apprises sont :**

1. Il est possible de mettre en place des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes efficaces et efficaces même dans un contexte économique difficile;

2. L'entrepreneuriat des jeunes n'est pas un choix par défaut mais un choix de premier ordre car il exige de nombreuses qualités humaines et techniques;

3. La flexibilité de l'approche mix du projet permet de tirer profit du potentiel de

chaque jeune en l'accompagnant dans son projet professionnel;

4. Le leadership stratégique est capital dans l'atteinte des objectifs d'insertion des jeunes ;

5. Les entreprises individuelles de jeunes sont plus performantes que celles des groupes.