



*Au service
des peuples et
des nations*

EVALUATION FINALE DU VOLET FDL4 DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES DYNAMIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES – PRODES RAPPORT FINAL

Réalisée par M. Ibou Kassé, Expert Emploi et Pauvreté

MBA International en Management

Janvier 2019

PNUD - Immeuble Wollé Ndiaye - Route du Méridien Président, Parcelle n°10 Zone 3 / Almadies BP 154 Standard (221)
33 859 6767- Fax (221) 33 820 6614 - <http://www.undp.org.sen> - adresse électronique registry.sn@undp.org

PNUD Bureau Pays Sénégal - Evaluation finale du PRODES volet FDL4 ORABANK - Avril 2019 - **1/76**

REMERCIEMENTS

Ce travail a profité de la contribution de plusieurs personnes physiques et morales.

Le consultant tient à remercier M. Jean Luc Stalon, Directeur du Bureau pays du PNUD, M. Mody Attmane Diop et Mme Dieynaba Ba Ndiaye, Team Leader et Analyste de programme de l'Unité CIDD, M. Ousmane Ka de la CSO/PLP et son staff, M. Mamour Ousmane Ba, M. Arona Dia et les personnes ressources de la DCFE.DSAC pour le soutien reçu au cours de cette évaluation.

Le consultant tient également à manifester sa gratitude à M. Mamadou Safaiou Diallo de l'antenne PRODES de St Louis, M. Djibril Ndiaye de Orabank, M. Djibril Bousso du MFPAA, M. Djibril Coulibaly de ONUDI, M. Ahmadou Sakho et M. Dieudonné Kini du BIT ainsi que toutes les Directrices et tous les Directeurs des Etablissements de formation professionnelle et membres des CAI qui ont fait preuve d'une grande disponibilité au cours de la mission.

Le consultant remercie enfin les familles des bénéficiaires et les communautés visitées dans les régions de St Louis, Matam, Louga et Thiès pour leur accueil.

Table des matières

SIGLES ET ABBREVIATIONS	5
NOTE DE SYNTHESE	7
I. INTRODUCTION	14
1.1. Objectifs de l'évaluation.....	14
1.2. Champ de l'évaluation.....	15
1.3. Méthodologie	15
1.3.1. Méthode adoptée.....	15
1.3.2. Processus de l'évaluation	16
1.4. Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation	18
1.5. Structure du rapport	19
II. DESCRIPTION DU PROJET ET DU CONTEXTE NATIONAL.....	20
2.1. Contexte national	20
2.2. Populations ciblées.....	21
2.3. Problèmes que le projet a cherché à adresser	21
2.4. Objectifs immédiats et de développement du projet	22
2.5. Indicateurs de référence établis.....	22
2.6. Principales parties prenantes du projet	23
2.7. Apports prévisionnels du projet.....	24
III. CONSTATS, ANALYSE ET APPRECIATION DES FACTEURS DE PERFORMANCE	25
3.1. Priorités nationales.....	25
3.2. Besoins des populations et des bénéficiaires principaux.....	26
3.3. Stratégie	28
3.4. Gestion axée sur les résultats.....	31
3.5. Moyens	32
3.6. Partenariat.....	33
3.7. Suivi	33
IV. ANALYSE ET APPRECIATION DES RESULTATS ET DE LA PERFORMANCE	35
4.1. Efficacité du projet	35
4.1.1. Bilan des réalisations physiques	36
4.1.2. Bilan des activités complétées	38
4.1.3. Taux de réalisation des résultats :	39
4.2. Résultats atteints.....	40
4.2.1. Dispositif technique.....	40
4.2.2. Dispositif financier	43

4.2.3.	Suivi	52
4.3.	Efficiencia	53
4.4.	Impact.....	53
V.	ANALYSE ET APPRECIATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROGRAMME.....	54
5.1.	Durabilité sociopolitique	54
5.2.	Durabilité institutionnelle	54
5.3.	Durabilité du financement	55
5.4.	Durabilité économique des MPes	55
5.5.	Notation de l'évaluation	56
5.6.	Analyse SEPO (Succès, Faiblesses, Potentialités, Obstacles).....	57
VI.	CONCLUSION	58
VII.	LECONS APPRISES – RECOMMANDATIONS	59
7.1.	Leçons apprises	59
7.2.	Recommandations.....	59
VIII.	ANNEXES.....	61
8.1.	Matrice d'évaluation	61
8.2.	Unités d'enquête.....	64
8.3.	Guides d'entretien.....	65
8.4.	Calendrier de travail	69
8.5.	Listes des personnes interviewées.....	70
8.6.	Termes de référence de la mission	72

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADPME	Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes entreprises
AJEB	Agence pour l'Emploi des Jeunes des Banlieues
ANAMO	Agence nationale de la maison de l'Outils
ANEJ	Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes
ANIDA	Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APDA	Agence pour le Développement de l'Artisanat
APD	Aide Publique au Développement
APDC	Acteur Porteur de Dynamiques Communautaires
APE	Association des parents d'élèves
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'emploi des jeunes
ARD	Agence Régionale de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BRS	Banque Régionale de Solidarité
CAI	Cellule d'Appui à l'Insertion
CAP	Cellule d'Appui aux Projet/Programme
CCP	Cadre de Coopération de Pays
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CIDD	Croissance Inclusive et Développement Durable
CLE	Développement de la culture d'entreprise
CM	Chambre des Métiers
COM	Communication
CREE	Créer votre Entreprise
CSO/PLCP	Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté
CONGAD	Conseil des ONG d'Appui au Développement
COLUPAS	Collectif de la Société Civile pour la lutte contre la Pauvreté
DER	Division de l'Entrepreneuriat rapide
DCEF	Direction de Coopération Economique et Financière
DI	Direction de l'Investissement
DISEC	Dispositif de Suivi Evaluation et Contrôle
DHD	Développement Humain Durable
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
ESAM	Enquête Sénégalaise auprès des Ménages
ESPS	Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal
FENU	Fonds d'Equipeement des Nations Unies
FNAE	Fonds National d'Action pour l'Emploi
FNPEF	Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin
FNPJ	Fonds National de Promotion de la Jeunesse
FFPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
FORPROFEM	Formation Professionnelle des Femmes
FPT	Formation Professionnelle et Technique
GERME	Gérer Mieux Votre Entreprise

GPAO	Programme Gouvernance Pour l'Atteinte des OMD
IMF	Institution de Micro-Finance
ISFP	Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MFPAA	Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat
MPE	Micro-Projet d'Entreprise
NEX	Exécution Nationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONFP	Office National de Formation Professionnelle
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PDEF	Programme Décennal de l'Education et de la Formation
PA	Plan d'Affaire
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence
PIC	Programme d'Investissement Communal
PLD	Plan Local de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRP	Programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie de Réduction de la Pauvreté
PRODES	Programme de Renforcement des dynamiques de Développement Economique et Social
PSE	Plan Sénégal Emergent
RTS	Radiotélévision Sénégalaise
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SDC	Service du Développement Communautaire
SEPO	Succès Echec Potentialités Obstacles
SIG	Système d'Information et de Gestion
SNU	Système des Nations Unies
SNDES	Stratégie Nationale de Développement Economique et Social
SFD	Système Financier Décentralisé
TRE	Technique de recherche d'emploi
TRES	Technique de recherche d'emploi salarié
TRIE	Trouver votre Idée d'Entreprise
UGB	Université Gaston Berger
UCSPE	Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique
UE	Unité d'Enquête
UNDAF	Programme des Nations Unies pour l'Aide au Développement
ZCO	Zone de Concentration Opérationnelle

NOTE DE SYNTHÈSE

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

L'objectif global du projet est d'accompagner le gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre de la composante insertion de la réforme du secteur de l'ETFP à travers le renforcement et l'élargissement du dispositif de financement de l'insertion dans la perspective de la création d'emplois et de richesse.

Les objectifs spécifiques sont de :

- ✌ Renforcer et élargir le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP ;
- ✌ Renforcer et élargir les capacités des promotrices et promoteurs et des autres acteurs de l'insertion ;

De manière spécifique, le FDL4 a permis la mise en place de 2 dispositifs pour l'appui à l'insertion des sortants de l'ETFP :

- Un dispositif financier animé par le PNUD qui a facilité aux sortants des EFPT l'accès au financement pour leurs plans d'affaire grâce aux fonds confiés aux SFDs de proximité. Des plateformes régionales de dialogue sur l'insertion et des comités de crédit locaux ont servi de pôles de décision pour accorder le crédit aux promoteurs par la voie de la concertation et de la participation.
- Un dispositif technique animé par le BIT et l'ONUDI qui ont encadré les jeunes le long de ce qu'il est convenu d'appeler le parcours d'insertion. Les jeunes faisaient le choix informé de leur insertion par l'emploi ou l'auto-emploi et bénéficiaient alors de l'accompagnement convenable pour faciliter la recherche d'emploi avec l'ONUDI ou l'élaboration de leur plan d'affaire avec les formateurs des CAI avec l'appui du BIT. Les insuffisances en matière de capacités étaient également prises en compte avec des formations ciblées animées par les experts et les maîtres artisans.

OBJECTIFS ET CHAMP DE L'EVALUATION

L'objectif principal est de procéder, au regard de la convention signée avec la BRS sur l'étendue de la zone de concentration opérationnelle (ZCO), à l'évaluation exhaustive du fonds d'insertion des sortants de l'ETFP, sur les progrès réalisés en termes de système pour couvrir et recouvrir le crédit et les modalités d'accompagnement des jeunes promoteurs.

De manière plus spécifique, il s'agissait :

- D'évaluer les résultats obtenus et d'apprécier leur durabilité ;
- D'identifier et analyser les effets socioéconomiques au niveau des promoteurs en lien avec leur position au sein de la communauté ;
- D'identifier les autres effets induits par le programme sur les bénéficiaires directs et indirects ;
- D'identifier les gaps entre les effets escomptés et ces effets induits ;
- De mesurer le niveau d'exécution financière (compte principal et sous-comptes) en rapport avec les termes de la convention et donner une situation correcte et claire du fonds FDL4 sur toute la durée de la convention ;
- D'évaluer l'ancrage institutionnel du fonds d'insertion ;

- D'évaluer le dispositif de financement mis en place sur l'ensemble de la ZCO du point de vue institutionnel et opérationnel ;
- D'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats imputables au programme ;
- D'identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques (points forts et points faibles) et ;
- De formuler des recommandations claires et précises.

L'évaluation concerne les interventions financées par le volet FDL4 du PRODES de 2013 à 2018 dans les sites de la ZCO.

La collecte d'information s'est limitée aux régions de St Louis, Louga, Matam et Thiès, dans les ETFP, les structures non formelles de formation et les autres sites ayant effectivement bénéficié des interventions du programme

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

La méthodologie est basée sur une approche mixte participative et consensuelle pour obtenir la meilleure participation possible des bénéficiaires, de leur famille, des cellules d'appui à l'insertion, des chambres des métiers, des SFDs qui ont assuré le portage et la sécurisation des fonds, et des autres parties prenantes. La revue documentaire et les interviews ont permis la collecte de données quantitatives et qualitatives qui ont été analysées dans un deuxième temps.

Pour mener à bien cette l'évaluation, en plus de l'utilisation des critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité, la méthode d'évaluation participative dite SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles) a été appliquée à travers des entretiens individuels et des focus groupes.

Les Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles constituent des regards rétrospectifs sur le processus de mise en œuvre du projet et ont été identifiés avec l'appui des parties prenantes sur la base de leurs expériences vécues.

La recherche s'est appuyée sur une composante qualitative et quantitative et s'est faite à travers (i) l'exploitation de données secondaires propres ou non au programme, (ii) des visites de sites dans les régions cibles de la ZCO (Louga, St Louis, Thiès et Matam), (iii) des entretiens individuels et des focus groupe avec les informateurs-clefs.

PRINCIPAUX RESULTATS

Pertinence

Malgré les limites relevées sur les indicateurs et les cibles, nous avons noté une bonne cohérence d'ensemble du projet.

Considérant (i) le degré de prise en compte des priorités nationales et des besoins des populations, (ii) la richesse du partenariat multi-bilatéral et des alliances locales en place, (iii) les efforts en termes de respect des exigences et principes de la GAR, (iv) la cohérence globale de la stratégie avec les dispositifs techniques et financiers déployés dans les 4 régions de la ZCO et (v) le renforcement et l'implication des acteurs locaux dans la perspective d'une pérennisation des acquis, nous estimons **fortement satisfaisante la pertinence** du projet et de ses résultats.

Efficacité

Avec un taux de réalisation physique global de 73,81%, une moyenne de 56,67% d'activités achevées, 1/5 des activités non effectuées, et un taux de réalisation des indicateurs de 51,71%, nous estimons **moyenne l'efficacité** du projet.

Par ailleurs, le taux de décaissement du projet est de **91,70%** et le taux de reconstitution des fonds estimé à partir du ratio du cumul des 2 comptes « Remboursements projets SFDs et Orabank » (Tableau 3) sur les montants cumulés des décaissements au profit des promoteurs (Tableau 5) de **29,7%**.

Ces aspects purement financiers du dispositif sont complétés par l'organisation de concertations régionales avec les comités d'orientation qui constituent le pont entre les volets technique et financier. Les comités de crédit organisés par les SFDs consacrent le dernier acte du processus et déclenchent la mise à disposition effective des fonds aux ayants-droit.

A l'examen, il est clair que les dispositifs mis en place ont tourné et produit des résultats puisqu'entre 2015 et 2017, 5 comités d'orientation ont été organisés pour examiner 355 dossiers de demande de financement émanant des CAI des structures de formation professionnelle. De ces requêtes, 187 ont été accordées, 56 MPEs ont effectivement récupéré leurs fonds pour démarrer leur business et créer de la richesse et un nombre d'emplois total estimé à plus de 527 parmi lesquels on compte 339 emplois indirects.

Efficience

Malgré les limites relevées sur les indicateurs (56,67% d'activités achevées, 20% d'activités non effectuées et 51,71% pour le taux de réalisation des indicateurs), nous estimons, en considérant le déficit en ressources financières et ses différents impacts sur le fonctionnement et les activités du projet, et les économies réalisées avec l'internalisation des formations en entrepreneuriat, que **l'efficience a été satisfaisante**.

Impact

Les résultats des activités du volet FDL4 ont produit des effets à différents niveaux :

- ✌ Une nouvelle dynamique a été insufflée au secteur de la formation professionnelle avec l'émergence de nouvelles responsabilités et compétences liées à l'insertion des sortants et la prise de conscience sur la saturation de certaines filières ;
- ✌ Des mutations institutionnelles ont été enclenchées pour prendre en charge la dimension insertion dans le secteur de la formation professionnelle ;
- ✌ La cohésion sociale a été renforcée à travers la mise en place de plateformes de dialogue et la tenue de concertations locales sur la carrière des jeunes ;
- ✌ La bancarisation a été renforcée dans les collectivités locales avec l'apparition de nouveaux produits financiers accessibles aux couches vulnérables ;
- ✌ Les opportunités d'insertion se sont améliorées avec la disponibilité des dispositifs techniques et financiers et l'identification des créneaux porteurs locaux ;
- ✌ Une image plus valorisante de la formation professionnelle et de ses sortants s'est imposée avec les cas de succès.

- ✎ Les jeunes entrepreneurs ayant réussi leur insertion ont créé et partagé avec leurs familles espoirs, richesse, autonomie et un meilleur statut social ;

Durabilité

La **durabilité du projet a été positivement appréciée** autant sur les aspects sociopolitiques, institutionnels que financiers du fait de la perception d'indices clairs d'une très bonne appropriation nationale avec l'institutionnalisation en cours, le renforcement des capacités locales, l'implication des acteurs nationaux, le développement de partenariats et le recours aux fonds locaux pour le financement de l'insertion des sortants de l'ETFP.

Système de notation

Pour apprécier les critères, le système de notation, comme illustré sur le tableau ci-dessous, est basé sur une échelle à six (6) niveaux, allant de :

- ✎ « Très fortement vraisemblable » à « Invraisemblable » pour la durabilité.
 ✎ et de « Très satisfaisant » à « Très insatisfaisant » pour les autres critères.

Justification de la note	Note chiffrée de 1 à 6	Appréciation qualitative	
		Pertinence, efficacité et efficience	Durabilité
Très forte prévalence d'aspects positifs, avec pratiquement pas de défauts ou facteurs négatifs	6	Très satisfaisant	Très fortement vraisemblable
Prévalence marquée d'aspects positifs, qui l'emportent clairement sur le reste	5	Satisfaisant	Fortement vraisemblable
Prévalence d'aspects positifs, avec cependant quelques points faibles	4	Modérément satisfaisant	Vraisemblable
Prévalence d'aspects négatifs, compensés seulement en partie par des aspects positifs	3	Modérément insatisfaisant	Peu vraisemblable
Prévalence marquée d'aspects négatifs, qui l'emportent clairement sur les aspects positifs	2	Insatisfaisant	Modérément invraisemblable
Très grande prévalence d'aspects négatifs	1	Très insatisfaisant	Invraisemblable

Notation de l'évaluation

1. GAR Suivi-évaluation	Notation	2. Exécution	Notation
Qualité globale de la conception et de la mise en œuvre	Satisfaisant	Qualité globale de l'exécution (PNUD et CSO/PLP PRODES)	Satisfaisant
3. Evaluation résultat	Notation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	Fortement Pertinent	Socio politique	Très Fortement vraisemblable
Efficacité	Moyennement satisfaisant	Institutionnelle	Fortement vraisemblable
Efficience	Satisfaisante	Ressources financières	Modérément vraisemblable
Notation globale du résultat du projet	SATISFAISANT	Probabilité globale de durabilité	FORTEMENT VRAISEMBLABLE

CONCLUSION

Le FDL4 a permis – à travers le PRODES et le PRP auparavant – la mise en place d'un dispositif complexe prenant en compte tous les aspects de l'insertion à partir de l'admission des élèves dans les établissements de l'ETFP jusqu'à l'emploi salarié et l'auto-emploi.

Les acteurs nationaux de la formation professionnelle ont connu de véritables mutations dans leur rôle, mutations qui doivent être accompagnées par l'acquisition de nouvelles compétences et ressources pour assumer leurs devoirs en toute responsabilité.

Même si elles ne font pas généralement de grosses performances du fait entre autres de la forte concurrence, de la saturation, des contraintes liées au remboursement et de la maturité qui n'est pas encore au rendez-vous, les jeunes entreprises sont encore en activité avec un taux de survie de plus de 80% pour le groupe qui a été financé avec le PRODES.

Un élan national réel pour appuyer les jeunes dans leur initiative d'insertion est né et grandit de jour en jour.

Il faut exploiter à fond les perspectives qui s'offrent avec l'institutionnalisation en cours, la mobilisation des démembrements du ministère de l'enseignement technique comme l'ANAMO, le FFFPT, l'ONFP et la participation des agences nationales et des fonds spécialisés sur l'insertion, afin de réussir le passage à l'échelle.

A la lumière des contraintes soulignées dans l'analyse, nous considérons que le taux de reconstitution de **29,7%**, quoiqu'en deçà de l'attente initiale, constitue une performance acceptable qu'il faut renforcer en s'attellant au plus, à lever les obstacles aux remboursements des crédits sains récupérables qui s'élèvent à 198 598 200 Fcfa.

A cette condition, le programme pourrait envisager l'utilisation des 103 309 150 Fcfa correspondant au montant total remboursé à ce jour. En ajoutant à cela les autres montants disponibles (voir tableau 6), les capacités d'action actuelles du FDL4 – en plus du crédit sain mobilisable - se chiffrent à 202 359 788 Fcfa, une somme qu'il faudrait mobiliser dans les meilleurs délais afin de poursuivre l'action.

ANALYSE SEPO

<u>Succès :</u>	<u>Faiblesses :</u>
• La pertinence des dispositifs techniques et financiers mis en place ; • Le degré d'appropriation nationale avec la participation des acteurs au niveau central et local, l'internalisation des processus et l'institutionnalisation en cours ; • Le renforcement de la cohésion sociale avec la concertation locale suscitée autour de l'insertion des jeunes ;	• Les délais trop longs avant la réception effective des prêts par les promoteurs ; • Les dysfonctionnements sur le portage et la gestion du fonds d'insertion ; • Les faibles performances des MPEs ; • L'absence sur les différents aspects de l'insertion, de données stabilisées, consensuelles et partagées entre tous les acteurs ; • La faiblesse du dispositif de suivi

• La richesse de la coopération multi-bilatérale et du partenariat public privé mis en place ;	technique des entrepreneurs ; • Les faibles taux de remboursement ; • L'absence au niveau opérationnel, de mécanismes de concertation et de coordination entre les acteurs des dispositifs technique et financier ;
Potentialités : • La centralité des questions liées à l'insertion des jeunes dans les stratégies de développement économiques et sociales du pays ; • Les potentialités offertes par les dispositifs techniques et financiers sur l'insertion déjà en place ; • L'existence de fonds d'insertion dans des structures nationales spécialisées telles que l'ANPEJ, le FFFPT, la DER, l'ONFP etc. • Les perspectives de contribution au financement de l'insertion du secteur privé bancaire ; • La perspective d'impliquer les agences spécialisées du MFPAA : FFFPT, ONFP, ANAMO, APDA ; • L'institutionnalisation en cours et l'élargissement des dispositifs au plan national ;	Obstacles : • Les obstacles aux remboursements • Les lenteurs administratives de l'institutionnalisation intégrale des processus pour l'insertion des jeunes, y compris avec le décret d'application de la loi d'orientation signée en 2015, lenteurs liées entre autres à des restructurations du MFPAA avec la récente création de la Direction de l'insertion. • La question du leadership et de la tutelle entre les ministères clefs concernés ; • Les tendances à la réduction des ressources d'aide au développement ; • La non-harmonisation du modèle d'intervention sur l'insertion des jeunes favorisant la dispersion des fonds disponibles ;

LECONS APPRISES

- 👍 La prise en charge de l'insertion des jeunes conduit à une profonde réforme de l'institut de formation et de ses métiers ;
- 👍 La bancarisation et l'implication forte et précoce des parents sont incontournables dans les programmes de mise en place de fonds pour l'insertion des jeunes.
- 👍 L'identification de créneaux porteurs est un puissant levier dans la formation et l'insertion des jeunes ;
- 👍 Dans les programmes de développement impliquant plusieurs Agences des Nations Unies, des mécanismes opérationnels précis de concertation et de coordination doivent être définis pour renforcer la cohérence globale des interventions et permettre l'atteinte des résultats de développement escomptés ;

RECOMMANDATIONS

PNUD - CSO/PLP

- 👉 Mettre en place des mesures conservatoires fortes pour éviter la rupture de continuité dans le fonctionnement du dispositif financier : mobiliser le fonds de remboursement et les autres fonds résiduels, lever les obstacles au remboursement, fournir l'appui institutionnel, tenir les comités de crédit en attente, s'occuper des plans d'affaire en attente etc.
- 👉 A la lumière des enseignements tirés de la mise en œuvre du FDL4, mettre à jour un modèle de convention pour le portage et la gestion des fonds d'insertion ;
- 👉 Stabiliser les chiffres des comptes du fonds d'insertion ;
- 👉 Faire un plaidoyer pour l'harmonisation de toutes les interventions sur l'insertion des jeunes au modèle expérimenté dans la ZCO ;
- 👉 Engager des concertations avec les partenaires pour une extension des dispositifs sur tout le territoire national ;
- 👉 Envisager la subvention des investissements des jeunes promoteurs ;

CSO/PLP – MFPA

- 👉 Etablir un partenariat avec les structures nationales publiques ou privées spécialisées dans l'emploi et l'insertion des jeunes : ANPEJ, DER, ACEP, ...
- 👉 Définir et mettre en œuvre les modalités d'une implication forte, précoce et informée des parents dans le parcours d'insertion ;
- 👉 Renforcer la communication sur l'insertion des jeunes ;
- 👉 Réorganiser les comités de crédit pour impliquer les CAI et réduire les délais de décaissement vers les promoteurs ;
- 👉 Fournir aux jeunes un appui dans leur rapport avec les SFDs ;
- 👉 Définir un modèle de fiche de suivi des promoteurs par les SFDs et Orabank ;

MFPA

- 👉 Renforcer les compétences des CAI en « Méthodes de suivi des entreprises » et inscrire le suivi dans les activités des formateurs ;
- 👉 Mettre les CAI en réseau pour faciliter les échanges ;
- 👉 Renforcer l'implication des chambres des métiers et de la fédération nationale des artisans du Sénégal (FENAS) pour le mentoring et le suivi des jeunes promoteurs ;
- 👉 Impliquer le FFFPT, l'ONFP, l'ANAMO et l'APDA, des agences du MFPA dans le renforcement des capacités des sortants, le financement de l'insertion et la mise en place des Centres d'incubation ;
- 👉 Finaliser le décret d'application de la « Loi d'orientation de la Formation Professionnelle et Technique » signée le 06 janvier 2015 ;
- 👉 Inclure dans la sélection des promoteurs, des critères d'ordre personnel pour filtrer les moins motivés ;
- 👉 Revisiter les curricula des filières ;

I. INTRODUCTION

Le présent rapport d'évaluation finale du PRODES volet Orabank FDL4 au titre du PICIII de la coopération bilatérale entre le Luxembourg et l'Etat du Sénégal avec le Programme des Nations Unies pour le Développement, couvre la période 2013-2018. Au cours de cette période, le programme a concentré ses activités autour de l'insertion des sortants des structures de formation technique et professionnelle dans ce qui est communément appelée la zone de concentration opérationnelle (ZCO) qui couvre les régions administratives de Thiès, Louga, St Louis et Matam avec une extension progressive prévue en direction des régions de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine. Le FDL4 a également couvert des activités du PRP antérieurement au PRODES.

Cette évaluation répond aux exigences du PNUD et s'inscrit à la fois dans le DAP du PIC III de financement de l'insertion et dans les procédures des documents de projet du PRODES.

Sur un budget total projeté de 1 151 874 Euros, le PNUD s'est engagé à hauteur 190 840 Euros, la Coopération Luxembourgeoise pour 500 000 Euros, le Gouvernement du Sénégal pour une contribution en nature portant sur le loyer, l'eau, l'électricité et les accessoires, d'où un gap budgétaire à mobiliser de 461 065 Euros entre 2013 et 2018.

1.1. Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal est de procéder, au regard de la convention signée avec la BRS sur l'étendue de la zone de concentration opérationnelle (ZCO), à l'évaluation exhaustive du fonds d'insertion des sortants de l'ETFP, sur les progrès réalisés en termes de système pour couvrir et recouvrir le crédit et les modalités d'accompagnement des jeunes promoteurs.

De manière plus spécifique, il s'agissait :

- D'évaluer les résultats obtenus et d'apprécier leur durabilité ;
- D'identifier et analyser les effets socioéconomiques au niveau des promoteurs en lien avec leur position au sein de la communauté ;
- D'identifier les autres effets induits par le programme sur les bénéficiaires directs et indirects ;
- D'identifier les gaps entre les effets escomptés et ces effets induits ;
- De mesurer le niveau d'exécution financière (compte principal et sous-comptes) en rapport avec les termes de la convention et donner une situation correcte et claire du fonds FDL4 sur toute la durée de la convention ;
- D'évaluer l'ancrage institutionnel du fonds d'insertion ;
- D'évaluer le dispositif de financement mis en place sur l'ensemble de la ZCO du point de vue institutionnel et opérationnel ;
- D'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats imputables au programme ;
- D'identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques (point forts et points faibles) et ;
- De formuler des recommandations claires et précises.

1.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation concerne les interventions financées par le volet FDL4 du PRODES de 2013 à 2018 et couvre les sites de la ZCO.

La collecte d'information s'est limitée aux régions de St Louis, Louga, Matam et Thiès, dans les ETFP et les autres structures non formelles de formation ayant effectivement bénéficié des interventions du programme.

1.3. Méthodologie

La méthodologie est basée sur une approche mixte participative et consensuelle pour obtenir la meilleure participation possible des bénéficiaires, de leur famille, des cellules d'appui à l'insertion, des chambres des métiers, des SFDs qui ont assuré le portage et la sécurisation des fonds, et des autres parties prenantes. La revue documentaire et les interviews ont permis la collecte de données quantitatives et qualitatives qui ont été analysées dans un deuxième temps.

1.3.1. Méthode adoptée

Pour mener à bien cette évaluation, en plus de l'utilisation des critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité, la méthode d'évaluation participative dite SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles) a été appliquée à travers des entretiens individuels et des focus groupes.

Les Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles constituent des regards rétrospectifs sur le processus de mise en œuvre du projet et ont été identifiés avec l'appui des parties prenantes sur la base de leurs expériences vécues.

La recherche s'est appuyée sur une composante qualitative et quantitative et s'est faite à travers (i) l'exploitation de données secondaires propres ou non au programme, (ii) des visites de sites dans les régions cibles de la ZCO (Louga, St Louis, Thiès et Matam), des entretiens individuels et des focus groupe avec les informateurs-clefs ci-après :

- 👉 Les personnes ressources du PNUD, BIT, ONUDI ;
- 👉 Les représentants des ministères clefs : Ministères en charge des finances, de la femme et de la famille, de la formation professionnelle, de la jeunesse ;
- 👉 Les membres du COPIL ;
- 👉 Les représentants de Orabank ;
- 👉 Les points focaux des SFDs décentralisés dans les régions de St louis, Matam, Louga et Thiès ;
- 👉 Les gestionnaires des établissements de formation professionnelle des régions de Thiès, Matam, St Louis et Louga et le Directeur du Daara de Guéoul ;
- 👉 Les représentants des plateformes régionales d'insertion, des chambres des métiers, des comités de crédit et des Cellules d'appui à l'insertion des établissements de formation professionnelle des régions de Thiès, Matam, St Louis et Louga ;

- 👉 Le coordonnateur et les agents du PRODES ;
- 👉 Les bénéficiaires et leurs communautés d'appartenance ;
- 👉 Les représentants de la société civile ;

Pour la collecte des données sur le terrain, la mise en forme et l'analyse des différents niveaux de résultats, les outils utilisés comprennent les guides d'entretiens, les unités d'enquêtes, le cadre d'analyse des progrès accomplis, les taux de réalisations physiques, le plan de suivi des indicateurs etc. (Voir annexes).

1.3.2. Processus de l'évaluation

Le processus de la présente évaluation comporte les composantes principales suivantes :

👉 Réunion de briefing

Elle a donné l'occasion au consultant d'exposer les grandes lignes de la démarche d'évaluation, au Chef de l'Unité CIDD et à l'Analyste de Programme d'apporter des informations complémentaires sur les réalités du terrain afin de permettre une meilleure planification des visites de sites et entretiens avec bénéficiaires et les différentes autres parties prenantes.

👉 Revue documentaire

Afin d'avoir une meilleure compréhension du projet, de son contexte d'évolution, ses objectifs, acteurs, réalisations, bénéficiaires etc., le consultant a procédé à une revue exhaustive des documents suivants :

- UNDAF 2102/2018 du Sénégal ;
- CPAP 2012-2018 du Sénégal ;
- DAP PRODES ;
- Rapport annuels PRODES ;
- Rapport PRODES FDL ;
- Document de projet de financement de l'insertion des jeunes issus de l'ETFP ;
- Rapport sur l'évaluation de l'effet 1 UNDAF ;
- Cahier de charge des cellules insertion ;
- Loi d'orientation FPT ;
- Rapport final ISFP ;
- Rapport capitalisation ISFP ;
- Rapport final PARDEV ;
- PSE ;

👉 Echantillonnage

Sur la base des informations et clarifications des responsables de l'évaluation, à la lumière des données de la revue documentaire et des premiers entretiens notamment avec la CSO/PLP lors de la rencontre au ministère de la famille, le consultant a pu soumettre à l'expert de l'antenne PRODES de St Louis une grille des personnes qu'il souhaite rencontrer en précisant la qualité, le nombre, la structure d'appartenance et la région. Le calendrier complet des visites de sites et des entretiens a ainsi été stabilisé avec le concours de l'expert de Orabank, des Directrices et Directeurs des établissements de formation professionnelle et des bénéficiaires ciblés.

👉 Réalisation des entretiens et enquêtes

Les entretiens ont démarré à Dakar avec les Unités d'Enquêtes UE1 et UE2 comprenant les représentants des Agences des Nations Unies, les partenaires institutionnels (Ministères en charge des finances, de la femme et de la famille).

Des guides d'entretien spécifiques ont été élaborés à cet effet (voir annexe). Cette première phase a permis de moissonner des informations clefs comme éléments de réponses à quelques questions de l'évaluation mais aussi à mieux orienter le détail de la collecte de données primaires dans les 4 régions de la ZCO.

La deuxième phase des entretiens a démarré dans la région de St Louis au sein de la coordination nationale du PRODES avec les unités d'enquêtes UE3, UE4, UE5, UE6 et UE7 (voir annexe).

Les discussions avec l'expert de l'antenne de St Louis, conduites sur la base du guide d'entretien prévu à cet effet ont été fructueuses et ont facilité la finalisation de l'agenda des rencontres avec les bénéficiaires, les Directeurs des centres de formations, les responsables des CAI, les gestionnaires des SFDs, les représentants des chambres de métiers, les Inspecteurs de la jeunesse, et les autres parties prenantes dans les 3 autres régions de Louga, Matam et Thiès qui ont été par la suite visités dans cet ordre.

Les entretiens ont permis :

- (i) De mieux connaître les parties prenantes du programme, les réalisations, les compétences et capacités acquises par les bénéficiaires et l'usage qu'ils en font, les emplois créés, les revenus générés ;
- (ii) D'apprécier les pratiques, les résultats et les difficultés du suivi des jeunes promoteurs et des MPEs ;
- (iii) D'évaluer les performances des MPEs ;
- (iv) De mesurer les tendances sur le remboursement des emprunts ;
- (v) De documenter un avis sur les effets directs et indirects induits sur les familles et la communauté et de présager de la durabilité des résultats.

Ces entretiens ont été conduits à l'aide de guides d'entretiens et de questionnaires spécifiques à chaque catégorie d'acteurs et complétés par l'outil SEPO « Succès Echechs Potentialités et Obstacles ».

👉 Débriefing

De retour de la phase de collecte des données primaires dans la ZCO, les premiers constats de terrain ont été présentés lors d'une rencontre à l'Unité CIDD.

👉 Elaboration des rapports

A l'issue du débriefing, la mise en forme et l'analyse des données avec le dépouillement de tous les entretiens et enquêtes réalisés a précédé la rédaction du rapport provisoire, l'élaboration du power point pour la restitution et la rédaction du rapport final.

La restitution a permis au consultant de recueillir les avis et observations des responsables de l'évaluation et des différentes parties prenantes et de renforcer la pertinence du texte et l'acuité des analyses.

1.4. Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation

Le PRODES comporte 2 composantes subdivisées en 4 volets. La présente évaluation ne couvre que le volet 1.2. (Volet FDL4) composé de 2 produits sur les 10 que compte le PRODES. Il faut aussi noter que le FDL4 est antérieur au PRODES car il a couvert différentes activités liées à l'insertion dans la ZCO depuis le PRP. Il y'a donc un recouvrement du FDL4 sur le PRP et le PRODES.

Les données disponibles cependant, concernent pour leur grande majorité : (i) soit le PRODES comme projet global avec ses 2 composantes, 4 volets et 10 produits, (ii) soit plus rarement encore le FDL4 qui regroupe des interventions du PRODES et de son prédécesseur, le PRP.

Au regard des termes de références précisant que « *la mission concerne le PRODES Volet Orabank FDL4* », il nous a fallu bien souvent se soumettre au contraignant exercice de déterminer la part congrue à chaque catégorie d'intervention principalement pour les activités transversales, les ressources et les effets induits.

Il faut également souligner que plusieurs rendez-vous avec des cas intéressants de bénéficiaires n'ont pas été tenus par ces derniers du fait de la crainte de se voir réclamer des remboursements d'échéances de paiements.

L'étendue et l'accessibilité limitée de certaines localités de la ZCO, les limites temporelles sur l'agenda de l'évaluation et la période de décembre janvier correspondant au pic sur les congés annuels, ont rendu quelque peu difficile la couverture des ambitions de la mission en matière de collecte de données.

D'un autre côté, l'incomplétude des données sur la situation de base, les cibles et certains indicateurs a rendu fort peu commode l'estimation des progrès accomplis.

1.5. Structure du rapport

Le présent rapport de l'évaluation finale du PRODES Volet FDL4 Orabank comporte un résumé exécutif et 6 chapitres avec une conclusion, associant les principaux constats aux recommandations

- 👉 Le chapitre I réservé à l'introduction présente les objectifs, champs et limites de l'évaluation, la méthodologie adoptée, les processus même de l'évaluation, les principales difficultés rencontrées et la structure du rapport.
- 👉 Le chapitre II présente le contexte national et les principaux défis et objectifs liés au chômage et à l'insertion des jeunes, rappelle les réponses du gouvernement du Sénégal et du Système des Nations Unies et les synergies développées par le PNUD, le BIT et l'ONUDI avec la Coopération Luxembourgeoise à travers les stratégies, approches et progrès enregistrés par le PRODES.
- 👉 Le chapitre III décline les constats d'analyse liés aux facteurs de performance au double niveau de la pertinence stratégique avec les priorités nationales et des avantages comparatifs du PNUD, et de la cohérence opérationnelle avec le rôle joué par les acteurs classiques de la formation technique et professionnelle et de l'insertion des jeunes. Les aspects liés au partenariat technique et financier, à la mise en œuvre, au suivi et à l'appui du PNUD y sont également abordés.
- 👉 Dans le chapitre IV, les constats d'analyse et d'appréciation de l'efficacité et de l'efficience ont été présentés. Les résultats immédiats et de développement ou effets y ont été mis en lumière avec les indicateurs et leurs différents taux d'achèvement.
- 👉 Au niveau du chapitre V, les constats et l'analyse des différentes facettes de la durabilité (durabilité sociopolitique, institutionnelle, économique et financière) ont été présentés.
- 👉 Le chapitre VI présente successivement (i) les réponses au questionnaire sur les succès, échecs, potentialités et obstacles (ii) les leçons apprises et les meilleures pratiques et (iii) la conclusion et les recommandations

II. DESCRIPTION DU PROJET ET DU CONTEXTE NATIONAL

Ce chapitre fait une présentation du contexte national et des constantes principales du projet : objectifs, résultats attendus, problèmes à résoudre, principales parties prenantes, indicateurs de référence.

2.1. Contexte national

Estimée en 2013 à 13,6 millions d'habitants, la population du Sénégal est très jeune avec une moyenne d'âge de 21,8 ans pour les hommes et 22,6 ans pour les femmes qui représentent plus de 52% de la population totale.¹

Chaque année, environ 200 000 nouveaux jeunes Sénégalais arrivent sur le marché de l'emploi, au moment où le secteur moderne public crée moins de 30 000 nouveaux contrats par an. Le déficit qui en résulte induit un taux de chômage estimé à 10,2% au niveau national contre 13,3% et 7,7 % respectivement pour les jeunes filles et les jeunes hommes².

Parmi les causes-racines de ce problème, le pilotage des politiques d'emploi successives, l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises et l'inadéquation du système de financement de l'emploi sont fréquemment cités. La réforme du sous-secteur, entreprise à travers la lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) avec notamment l'appui de la coopération Luxembourgeoise, avait pour objectifs de contribuer à la réduction de la pauvreté par la formation et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Le partenariat entre le Gouvernement du Sénégal, le Luxembourg et le SNU dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC) II (2007-2011), avait permis d'obtenir des résultats significatifs avec la mise en place de dispositifs de formation, accompagnement, financement des projets d'insertion et suivi des jeunes sortants. Il a renforcé les acquis du PIC I (2002-2006) et facilité également l'expérimentation du parcours d'insertion initié par le SNU (PNUD, BIT, ONUDI), une contribution de taille à l'amélioration de l'employabilité des jeunes dans la zone de concentration opérationnelle constituée des 4 régions de St Louis, Matam, Louga et Thiès. Ces résultats nécessitent néanmoins une consolidation en vue de renforcer l'implémentation du fonds d'insertion dans les SFD et un élargissement de l'expérience des agences onusiennes dans le centre du Sénégal pour non seulement assurer la diffusion de l'expérience conçue et testée dans la ZCO Nord, mais permettre aussi à plus de jeunes du pays de bénéficier des appuis techniques et financiers aux fins d'une réduction plus importante du taux de sous-emploi.

¹ ANSD 2013

² Source : DAP PRODES

2.2. Populations ciblées

Le projet cible au niveau opérationnel les jeunes sortants des structures de formation technique et professionnelle de la zone de concentration opérationnelle couvrant les 4 régions de St Louis Matam Thiès et Louga. Le deuxième niveau de ciblage recouvre la BSR devenue Orabank et ses SFDs partenaires, les cellules d'appui à l'insertion des structures de formation professionnelle et les parties prenantes des plateformes régionales d'insertion.

Au niveau stratégique, les appuis seront orientés vers les ministères en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, de la jeunesse et de l'emploi et aussi de la femme et de la famille, le secteur d'ancrage institutionnel du projet.

2.3. Problèmes que le projet a cherché à adresser

En matière d'emploi, le chômage reste un problème crucial. Plus que l'excès de la demande de travail sur l'offre, ce sont le sous-emploi, le décalage entre les capacités des sortants et les besoins du monde du travail, et la faible marge de l'insertion par l'auto-emploi et l'entrepreneuriat du fait d'un environnement inadapté, qui constituent les principaux problèmes du marché de l'emploi. L'offre de formation est souvent limitée aux filières classiques qui, de nos jours, comportent un certain décalage par rapport aux secteurs productifs à hauts potentiels.

Malgré les efforts consentis par l'Etat dans la promotion de l'auto-emploi et la culture d'entreprise, le potentiel de création d'entreprises est resté limité. Le défi majeur est d'inciter à l'entrepreneuriat compétitif, dans les domaines et secteurs productifs à travers une approche « chaînes de valeurs », ce qui requière le développement de partenariats féconds autour des filières porteuses dont les produits peuvent revêtir une importante valeur marchande au plan national et même au-delà.

Il fallait donc trouver un dispositif consistant et pérenne qui puisse offrir un paquet de services techniques, managériaux et financiers adaptés aux besoins spécifiques des sortants de l'ETFP, à la fois jeunes, naïfs en affaires, et impécunieux, pour faciliter leur insertion par l'emploi ou l'auto-emploi en leur permettant de :

- ✓ Disposer d'un guide clair exposant les différentes formules d'insertion ;
- ✓ Connaître la situation exacte des secteurs porteurs de sa localité ;
- ✓ Développer leur esprit entrepreneurial ;
- ✓ Renforcer leurs capacités techniques ;
- ✓ Maîtriser les outils en matière de création et de gestion d'entreprise ;
- ✓ Disposer de l'accompagnement requis pour l'élaboration de leur plan d'affaire ;
- ✓ Avoir accès à des fonds dédiés pour lancer leurs entreprises ;
- ✓ Disposer de l'appui-conseil adapté ;

2.4. Objectifs immédiats et de développement du projet

L'objectif global du projet est d'accompagner le gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre de la composante insertion de la réforme du secteur de l'ETFP à travers le renforcement et l'élargissement du dispositif de financement de l'insertion dans la perspective de la création d'emploi et de richesse.

A travers le PRODES, le PNUD contribuer à la promotion de l'emploi des jeunes avec l'animation de plateformes d'insertion, l'appui à la mobilisation de ressources additionnelles pour le secteur de l'emploi, le renforcement des capacités d'intervention des parties prenantes avec pour but à terme, l'accroissement des revenus des populations dans les zones d'intervention du projet.

Les objectifs spécifiques sont de :

- ✌ Renforcer et élargir le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP ;
- ✌ Renforcer et élargir les capacités des promotrices, des promoteurs et des autres acteurs de l'insertion.

De manière spécifique, le FDL4 a permis la mise en place de 2 dispositifs pour l'appui à l'insertion des sortants de l'ETFP :

- Un dispositif financier animé par le PNUD qui a facilité aux sortants des EFPT l'accès au financement de leurs plans d'affaire avec les fonds confiés aux SFDs de proximité. Des plateformes régionales de dialogue sur l'insertion et des comités de crédit locaux ont servi de pôles de décision pour accorder le crédit aux promoteurs par la voie de la concertation.
- Un dispositif technique animé par le BIT et l'ONUDI qui ont encadré les jeunes le long de ce qu'il est convenu d'appeler le parcours d'insertion. Les jeunes faisaient le choix informé de leur insertion par l'emploi ou l'auto-emploi et bénéficiaient alors de l'accompagnement convenable pour faciliter la recherche d'emploi avec l'ONUDI ou l'élaboration de plans d'affaire avec les formateurs des CAI avec l'appui du BIT. Les insuffisances en matière de capacités étaient également prises en compte avec des formations ciblées animées par les experts et les maîtres artisans.

2.5. Indicateurs de référence établis

Le cadre de résultats pour le volet spécifique au FDL4 du PRODES comprend les éléments de base suivants :

Deux (2) produits recherchés :

- I. Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi ;
- II. Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées ;

Six (6) cibles pour 2013-2017 :

1. Le mécanisme de financement de l'insertion des jeunes du système de l'ETFP est réactualisé et validé ;
2. De nouveaux produits financiers adaptés aux jeunes du système de l'ETFP sont conçus et mis en œuvre ;
3. Au moins 1500 jeunes issus du système de l'ETFP ont accès aux lignes de crédits mises en place, en partenariat avec le Système Financier ;
4. Un plan de renforcement des capacités des promoteurs issus du système de l'ETFP et des autres acteurs est élaboré et mis en œuvre ;
5. Un plan de communication efficace sur le fonds d'insertion est disponible et mis en œuvre de manière permanente ;
6. Un système d'information, de gestion et de suivi évaluation du financement de l'insertion est fonctionnel ;

Douze (12) indicateurs de référence :

- 1) Un schéma de financement validé et vulgarisé ;
- 2) Un manuel de gestion des fonds d'insertion mis à jour et validé ;
- 3) Nombre de produits financiers adaptés développés par les institutions de financement BRS et SFD ;
- 4) Nombre de jeunes sortant du système de l'ETFP et autres structures de formation ayant accès à des services financiers adaptés ;
- 5) Taux d'accroissement des MPE/insertion ;
- 6) Nombre de SFD et réseaux intégrés dans un système inclusif de financement de l'insertion ;
- 7) Taux annuel de décaissement du fonds d'insertion ;
- 8) Taux annuel de reconstitution du fonds ;
- 9) Nombre de services offerts par les IMF sur fonds propres ;
- 10) Nombre d'ateliers de formations organisés au profit des acteurs (CAI, Ministère, COM) ;
- 11) Nombre de SFD du dispositif de financement de l'insertion, renforcés ;
- 12) Un Système d'information et de gestion sur le financement de l'insertion est disponible et connecté au SIG du METFP ;

Le suivi de ces indicateurs de résultats a permis d'apprécier les progrès accomplis vers la réalisation des résultats attendus.

2.6. Principales parties prenantes du projet

La stratégie de mise en œuvre a impliqué de larges alliances et un partenariat renforcé pour des synergies effectives à travers la signature d'accords.

Outre les services gouvernementaux au niveau central et local (- MEF : ANSD, UCSPE, - Ministère en charge du développement Social, - MFPAA, - Ministère de la jeunesse) et les collectivités locales, les parties prenantes comprennent le Grand-duché du Luxembourg, le Système des Nations Unies avec le PNUD le BIT et l'ONUDI, la Société Civile (CONGAD, COLUPAS...) et le secteur Privé (BRS, SFD).

En matière de catégorisation des interventions, on peut faire le distinguo entre :

- ✓ Le volet entrepreneuriat et création d'entreprise porté par le BIT ;
- ✓ Le volet processus et équipements de production des biens et services que souhaitent commercialiser les jeunes promoteurs, porté par l'ONUDI ;
- ✓ Le volet finance et ingénierie sociale pour lequel le PNUD appuie le projet à travers son ancrage institutionnel ;

2.7. Apports prévisionnels du projet

Les apports prévisionnels du volet FDL4 pour le PRODES sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Contribution prévisionnelle des partenaires pour le PRODES volet FDL4

Source de financements	Contribution prévisionnelle en Euros et mode de financement		Effectivement mobilisé
	Espèce	Nature	
Luxembourg	500 000		500 000
			170 000 Additionnel
PNUD	190 840		
Etat du Sénégal		Loyer, Electricité, Eau, Accessoires	Loyer, Electricité, Eau, Accessoires
A rechercher	461 065		
Total	1 151 874		

NB :

Dans le cadre du réalignement temporel du PICIII avec le PSE et le cycle de programmation conjointe de l'Union Européenne, la Coopération Luxembourgeoise avait, de concert avec le Gouvernement du Sénégal, procédé à l'extension du PIC III et la révision budgétaire du processus de financement de l'insertion des jeunes avec un budget additionnel de 170 000 Euros.

III. CONSTATS, ANALYSE ET APPRECIATION DES FACTEURS DE PERFORMANCE

Nous examinerons dans cette partie du rapport, les aspects liés aux facteurs clefs de performance du projet notamment sur les plans de la **pertinence** et de la **cohérence**.

3.1. Priorités nationales

Les sommets des chefs d'Etat et de Gouvernements des pays de l'Union Africaine de Ouagadougou en 2004, Banjul et Malabo en 2007 et 2011 ont invité les pays membres à mettre l'emploi et la lutte contre la pauvreté au centre de leurs politiques de développement afin de réduire le taux de chômage de 2% par an sur une période de cinq ans.

S'inscrivant dans cette logique depuis ces dernières années, le Sénégal a placé l'emploi au cœur de ses réformes et stratégies de développement économique et social et l'a intégré comme objectif stratégique dans tous les programmes structurants mis en œuvre par l'Etat.

Le nouvel élan impulsé au secteur de l'ETFP par le PSE est illustré par le PAQUET (Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence), le nouveau cadre d'opérationnalisation de la politique éducative pour la période 2012-2025 qui bénéficie du soutien du Grand-duché de Luxembourg avec la composante SEN/028 « Programme d'Appui à la Formation et à l'Insertion Professionnelle » du programme de coopération bilatérale PIC III (2012-2016) et de l'appui de la plateforme onusienne à travers le PNUD, le BIT et l'ONUDI.

De manière spécifique, le Plan Sénégal Emergent (PSE) met l'accent sur la croissance et la transformation de l'économie pour une création massive d'emplois pour les jeunes à travers son premier pilier et son plan d'action prioritaire 2014-2018.

Ayant pour objectif général « Accompagner le gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre de la composante insertion de la réforme du secteur de l'ETFP à travers le renforcement et l'élargissement du dispositif de financement de l'insertion en vue de créer des emplois dans une perspective de valorisation du potentiel des MPE par le soutien aux initiatives économiques des jeunes issus du système de l'ETFP », le volet FDL4 du PRODES démontre une pertinence réelle vis-à-vis des priorités nationales identifiées avec le PSE. Cette pertinence est renforcée à la lecture des axes 1 « *renforcer et élargir le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP* » et 2 « *renforcer les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion* » du programme SEN/028 qui sont alignés à ceux du Plan de développement stratégique de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi 2013-2017 et présentent une cohérence d'ensemble avec l'effet 1 de l'UNDAF.

Il faut d'ailleurs préciser au plan de la cohérence temporelle que divers mécanismes et fonds dédiés à l'insertion ont antérieurement été expérimentés par les pouvoirs publics :

- ✓ Le Fonds national d'Action pour l'Emploi (FNAE) 2001-2014 ;
- ✓ Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) 2001-2014
- ✓ Le FDL3 et le FDL4 avec le PRP ;
- ✓ Le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF) 2004 ;
- ✓ L'Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) 2001-2014 ;
- ✓ L'Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole (ANIDA) 2006 ;
- ✓ L'Agence pour l'Emploi des Jeunes des Banlieues (AJEB) 2012-2014 ;
- ✓ L'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt public contre le sous-emploi (AGETIP) 1998 ;
- ✓ L'Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes entreprises (ADEPME) 2001 ;
- ✓ L'ANPEJ (Agence Nationale pour la Promotion de l'emploi des jeunes) 2014 ;
- ✓ La DER ;
- ✓ etc.

Ceci constitue une autre preuve de la persistante préoccupation des autorités sénégalaises pour la question du chômage, de la ferme résolution qui est la leur à trouver des dispositifs et mécanismes efficaces et adaptés pour l'insertion des jeunes et démontre une fois encore la pertinence du fonds d'insertion du présent projet.

3.2. Besoins des populations et des bénéficiaires principaux

Les régions cibles de St Louis, Louga et Matam ont une forte incidence de pauvreté comprise entre 40% et 60%³. Cet axe Nord qui inclue la région de Thiès a bénéficié depuis le PICII d'une expérimentation de fonds de développement local avec notamment le PRP. Le FDL4 vient donc renforcer les acquis des initiatives précédentes en les complétant par un appui orienté vers les sortants de l'ETFP. De manière spécifique, il s'agissait d'accompagner les jeunes issus du système de l'Enseignement Technique et de la Formation professionnelle en offrant tout au long du parcours d'insertion, des appuis techniques, managériaux et financiers adéquats. Il fallait pour cela prendre en compte les besoins des bénéficiaires et des acteurs de l'insertion :

- (i) les sortants de l'ETFP : - orientation vers la recherche d'emploi ; - formations en entrepreneuriat ; - élaboration de plans d'affaire ; - renforcement des capacités techniques et managériales ; - accès à des produits financiers adaptés aux projets d'insertion par l'auto-emploi, - appui conseil et suivi adaptés à la création et la gestion des nouvelles unités de production ou de service ;
- (ii) les cellules d'appui à l'insertion des structures de formation professionnelle et des chambres des métiers : - renforcement des compétences techniques et en entrepreneuriat ; - renforcement des capacités d'intervention ; - appui à l'encadrement des jeunes promoteurs ; fourniture de manuels et d'équipements.

³ ESPS 2010/2012

- (ii) Orabank et ses SFDs partenaires : - appui institutionnel ; - ressources financières ; - équipements ; - renforcements de capacités ;
(iii) les comités d'orientation : - appui institutionnel ; - renforcement des capacités.

Les Agences du Système des Nations Unies notamment le PNUD, le BIT et l'ONUDI sont au cœur des aspects techniques et managériaux de ce dispositif d'appui en partenariat avec les acteurs nationaux précédemment cités.

Le projet avait prévu une ouverture progressive en direction d'autres filières et aussi son extension géographique dans les régions centrales de Fatick, Kaolack, Kaffrine et Diourbel.

Malgré les besoins consistants dans la zone centre en matière d'appui à l'insertion des sortants de l'ETFP, l'extension géographique prévue n'aura pas connu de début de mise en œuvre, au cours de la période sous revue.

Par ailleurs, les apprentis sous la tutelle des chambres des métiers, les diplômés des autres filières de formation professionnelle comme l'agriculture, l'élevage et la pêche, les pensionnaires des Daaras et les étudiants diplômés des structures universitaires ont aussi besoin d'appui pour leur insertion. Les tentatives du PRODES d'intégrer ces filières parmi ses cibles ont produit des résultats avec l'ouverture d'un partenariat et les interventions entreprises dans le Daara de Guéoul, le Daara de Nawel et l'école d'élevage de Saint Louis ;

Dans ce cadre, il faut souligner le multiple intérêt que revêtirait une prise en compte plus globale de la question de l'insertion, qui enrôlerait les sortants de toutes les structures de formation professionnelle conventionnelles ou non, publiques ou privées, y compris de l'enseignement supérieur :

- ✓ Ce serait une réponse plus inclusive aux besoins d'insertion des jeunes, aux risques liés à l'émigration clandestine et aux dérives extrémistes plus importantes pour certaines zones et certaines catégories d'enseignement ;
- ✓ Elle diversifierait et redynamiserait l'écosystème industriel local tout en augmentant les taux de succès des nouvelles entreprises avec une diversité d'activités bien plus riche qu'avec les filières classiques d'insertion ;
- ✓ Elle renforcerait la possibilité pour les jeunes de se mettre ensemble autour d'idées d'entreprises innovantes solides et intégrées avec l'exploitation de plusieurs maillons des chaînes de valeurs locales ;
- ✓ Elle faciliterait et renforcerait l'efficacité des appuis pour l'insertion ;
- ✓ Elle inciterait à une saine concurrence entre jeunes promoteurs et faciliterait l'organisation de rencontres, salons et autres événements de communication ;
- ✓ Elle faciliterait la mise en commun pour l'accès à la commande publique ;
- ✓ Elle renforcerait l'équité des pouvoirs publics vis-à-vis de tous les ayants droit.

La bancarisation constitue enfin un aspect important à intégrer dans les besoins des populations pour qui, l'emprunt est encore culturellement, du moins pour certains, un signe de faiblesse, de grande vulnérabilité et une situation périlleuse. Les parents mais aussi les jeunes sont hésitants au moment de récupérer les fonds mis à leur disposition ce qui explique en partie les taux élevés de non décaissement par les promoteurs de financements déjà accordés pour la mise en œuvre de leur plan d'affaire.

Les jeunes ne prenant pas en général seuls, la décision d'emprunter, les familles ont un rôle crucial à jouer et il est important de les sensibiliser tôt en amont et de les impliquer au plus haut point dans la prise de décision et la sécurisation des fonds par rapport aux détournements d'objectifs et aux dangers liés à la naïveté en affaire des jeunes promoteurs.

Le traitement légal mais peu discret qui est réservé à certains cas de non-remboursement a été un facteur d'exacerbation de cette aversion des populations cibles pour les emprunts bancaires.

L'analyse des données des entretiens a permis de mettre en lumière des insuffisances sur la capacité technique de quelques entrepreneurs, les difficultés financières liées au plan de financement des prêts et aux intérêts ainsi que des contraintes liées à l'accès au marché.

3.3. Stratégie

La stratégie d'insertion des jeunes à travers la promotion de l'entrepreneuriat est une option fortement affirmée par les autorités en raison de sa contribution au développement économique local grâce à la création de MPE dans les terroirs. Depuis plus de trente ans, le Gouvernement du Sénégal a ainsi mis en place des programmes, projets et fonds pour la création d'emplois non-salariés.

En 2013, la BAD a commandité une étude⁴ qui a fait un état des lieux exhaustif de ces fonds, méthodes et mécanismes de financement de l'emploi, apprécié leur efficacité et recommandé un dispositif d'appui à l'insertion ayant les paramètres suivants ;

- Mise en place d'un dispositif de financement constitué d'une institution principale de financement (niveau national) disposant d'un réseau d'institutions de proximité dans les différentes zones de concentration du programme ;
- Mise en place d'un fonds de prêts aux Promoteurs et d'un fonds de prêt participatif afin de couvrir respectivement les besoins de financement des promoteurs et leur apport personnel ;
- Taux d'intérêt de 7% maximum pour le fonds de prêt des IMFs aux promoteurs (60 à 80% du besoin de financement) et de 3% pour le fonds de prêt participatif destiné au financement direct de l'apport personnel des promoteurs (20 à 40% du besoin en financement) ;
- Différé minimum d'1 an et maturité de 5 à 7 ans
- Mesures d'accompagnement comprenant (i) des Fonds d'appui non financier (subvention) sous forme d'appui institutionnel aux structures d'encadrement des promoteurs ; (ii) des Fonds d'assistance technique aux promoteurs en matière de BDS (étude de marché, plan d'affaires, aide à l'accès au financement et à la mise en œuvre des activités d'investissement, développement de produit, comptabilité,

⁴ « Evaluation des dispositifs de financement de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois pour les jeunes et proposition d'un mécanisme de financement » - BAD - Rapport provisoire Juin 2013

calcul des coûts, approvisionnement, commercialisation, formations techniques et de gestion, développement organisationnel, etc.) ;

Au regard des paramètres ci-dessus proposés pour la gestion des fonds d'insertion, on constate que les résultats de cette étude confirment la pertinence des dispositifs mis en place pour la gestion du FDL4.

En comparaison, on note cependant des avantages certains et sur plusieurs aspects, des dispositifs du FDL4 principalement avec les réajustements qui ont été effectués pour permettre (i) l'allongement des délais de remboursement, (ii) l'allègement des exigences en matière d'apport personnel et (iii) la réduction des taux de remboursement. Ces dispositifs assurent un maillage conséquent de la ZCO avec des SFDs partenaires et les CAI des structures de l'ETFP. Le partenariat public-privé avec notamment Orabank et son réseau de SFDs partenaires, a rapproché les jeunes promoteurs en herbe des services bancaires pour le financement des plans d'affaires. Des opportunités d'insertion sont donc bien disponibles dans la ZCO avec un paquet de services d'encadrement d'appui et de suivi conseil par des techniciens généralement bien formés.

Il reste cependant une mesure-phare dont il serait important d'étudier la faisabilité car elle permettrait de lever une chape énorme qui handicape sérieusement le décollage des start-ups : la subvention des investissements de bases.

De manière spécifique, le dispositif mis en place avec la BRS a permis l'identification et la signature d'accords avec les 9 IMF suivantes :

- UMECAS Thiès - UMECAS Richard Tol - UMECAS Matam - UMECAS Louga
- MEC PROPAS - DJOMEC Linguère - FADEC Ndiambour - UFM LOUGA
- MEC DG FELO Matam

Il faut cependant noter que certaines de ces IMF ont cessé toute activité ou ne travaillent plus avec le programme dans la gestion du volet FDL4 du PRODES à l'exception des trois structures suivantes :

- ✓ MEC PROPAS St Louis
- ✓ UFM LOUGA
- ✓ MEC FELO Matam

Pendant la mission de terrain, nous avons pu rencontrer les responsables de 6 de ces 9 IMF. Au cours des entretiens, les principales contraintes évoquées concernent leurs limites en matière de trésorerie, de gestion des recouvrements, et les difficultés liées à la nature de la cible constituée de jeunes sans grande expérience des affaires. En majorité ces IMF ont été assez réactifs y compris dans le partage de la situation des fonds qui leur étaient confiés par Orabank et ont manifesté leur volonté de renforcer la collaboration. Il faut cependant noter qu'un ou deux d'entre eux n'ont donné aucune suite à notre requête sur la situation des fonds malgré leurs promesses et nos multiples relances.

Dans le cadre de l'extension des activités du programme dans la zone Centre, de potentiels IMF partenaires ont déjà été identifiés mais aucun accord n'a été signé.

Pour le dispositif technique, nous avons constaté au plan opérationnel, la présence dans les 4 régions couvertes, de 20 cellules d'appui à l'insertion (CAI) dans 14

Centres de formation professionnelle, 2 Lycées techniques et 4 chambres de métiers. Il s'agit nommément des structures suivantes :

- CETF Dagana ; - CDFP Richard Toll ; - CDFP Podor ; - CETF Podor ;
- CFP Louga ; - CETF Linguère ; - CETF Kébémér ; - CRFP St Louis ;
- CETF St Louis - LTAP St Louis ; - CM Louga ; - CEFAM Louga ;
- CFP Waoundé ; - LETFP Thiès ; - CETF Thiès ; - CETF Kébémér ;
- CFP Ourosogui ; - CM Thiès ; - CM St Louis - CM Matam ;

Le travail du BIT et de l'ONUDI, en prélude à l'extension du programme, a également permis la mise en place de CAIs fonctionnelles dans la Zone-Centre où des plans d'affaires ont déjà été confectionnés et validés aux comités d'orientation.

Avec la mise en place de plateformes régionales pour le dialogue et la concertation entre les acteurs de l'insertion auxquelles sont d'ailleurs associées les CAIs, le programme a su, de façon intelligente, mettre à contribution les atouts de la proximité, de la décentralisation, et du partenariat. Nous avons relevé les résultats engendrés par cette dynamique avec l'élaboration et le dépôt de 355 dossiers de plans d'affaires, l'organisation entre le 20 février 2015 et le 23 mai 2017 de 5 comités d'orientation, l'accord de financement pour 187 plans d'affaire, le décaissement effectif pour 56 d'entre eux et un total estimé à 527 emplois directs et indirects créés. La stratégie de création d'emplois du projet devait s'appuyer sur les activités d'intérêts communautaires prioritaires pour les communes et à haute intensité de main d'œuvre, la promotion de l'entrepreneuriat rural avec l'émergence d'entreprises individuelles, familiales et communautaires modernes, exploitant les créneaux porteurs et les chaînes de valeurs agricoles locales.

Il faut cependant reconnaître que les écosystèmes industriels locaux ont évolué ces dernières années beaucoup plus rapidement que la révision des curricula, de sorte que les créneaux porteurs correspondent peu souvent aux filières de formation proposées dans les structures conventionnelles.

Pour renforcer l'efficacité de la stratégie, il était nécessaire d'aménager un mécanisme d'incitation à la remise à niveau des curricula au regard des créneaux porteurs et des filières à haut potentiel identifiés.

En pratique, on relève quelques contre-performances d'origines complexes et multipolaires avec les prêts accordés mais non décaissés, les taux de réussite des nouvelles unités de production créées, le caractère peu innovant des plans d'affaires, le portage des fonds par les SFDs dont certaines ont cessé toute activité ou ne collaborent plus avec le projet, le remboursement des emprunts, la mobilisation de ressources financières supplémentaires, le délai de mise à disposition effective des fonds après les comités d'orientation, le suivi des promoteurs.

3.4. Gestion axée sur les résultats

- **Indicateurs :**

La logique de la chaîne de résultats est assez claire malgré des ambiguïtés sur quelques indicateurs.

Il faut également noter que l'absence, l'imprécision ou l'incomplétude des données sur les lignes de base et les cibles, compromet la mesure des progrès accomplis et l'appréciation des résultats atteints.

- **Cibles :**

La majorité des cibles définies (4/6) sont clairement formulées (exemple de la cible 3 de la 1^{ère} réalisation : « 2013 à 2017, au moins 1500 jeunes issus du système de l'ETFP ont accès aux lignes de crédits mises en place, en partenariat avec le système Financier ») ce qui facilite d'autant la mesure des résultats.

Pour les 2 autres, nous avons dû procéder à des estimations indirectes moins rigoureuses pour apprécier le taux d'atteinte du résultat.

Il s'agit des 2 cibles suivantes :

- « 2013 à 2017, de nouveaux produits financiers adaptés aux jeunes du système de l'ETFP sont conçus et mis en œuvre ».
- « 2013 à 2017, un plan de communication efficace sur le fonds d'insertion est disponible et mis en œuvre de manière permanente »

On pourrait en effet être embarrassé au moment de dire si un plan de communication est efficace ou non.

Il faut enfin noter que certains indicateurs n'ont pas de cibles précises ni de ligne de base, ce qui rend impossible toute estimation directe des taux de réalisation.

- **Hypothèses et risques**

Les 5 principaux risques suivants ont été formulés à la conception du projet :

Hypothèse 1 : L'instabilité institutionnelle et l'insuffisance dans la coordination globale, par la partie nationale, des différents programmes / projets de développement. L'ancrage institutionnel du programme au Ministère en charge du développement social à travers la CSO/PLCP constitue un facteur stabilisateur et un bénéfice pour la capitalisation, la modélisation, la répliquabilité et la pérennité des acquis enregistrés ;

Hypothèse 2 : La rareté des ressources financières pourrait compromettre l'atteinte de certains résultats du programme. A cet effet, un plan de mobilisation de ressources additionnelles sera élaboré et mis en œuvre dès la première année du programme ;
--

Hypothèse 3 : Le retard dans la mise à disposition des ressources financières : le processus de mise en place des avances des fonds PNUD peut être source de retard. Les visites conjointes permettront de faire un suivi/contrôle de proximité pour réduire les délais d'instruction des demandes ;

Hypothèse 4 : La faible réactivité des partenaires de réalisation. Le DISEC mis en

place et partagé avec les différents acteurs concernés permettra un suivi des actions planifiées

Hypothèse 5 : Le manque d'expériences des jeunes, face aux exigences de la finance. Pour cela les activités de renforcement des capacités des jeunes prendront en compte non seulement les formations techniques et technologiques, mais aussi leur accompagnement rapproché dans la gestion et l'éducation financière

- 👉 L'hypothèse 1 sur l'instabilité institutionnelle était peu vraisemblable entre 2013 et 2017 au regard de la solidité des institutions sénégalaises, du traitement de choix réservé aux questions liées à l'insertion des jeunes et de la qualité des dispositifs déjà en place pour sécuriser l'ancrage institutionnel du programme au ministère de la famille ;
- 👉 Les hypothèses 2 et 3 se sont révélés très réalistes. Nous n'avons cependant pas senti le déploiement ni l'effet des mesures d'atténuation citées ;
- 👉 L'hypothèse 5 s'est révélée sans surprise être plus qu'une simple fiction. Au regard de ses effets sur les performances des MPEs, on peut affirmer que les mesures d'atténuation n'ont pas été mises en œuvre où se sont révélées inefficaces.

En résumé on peut retenir 3 constats importants sur les risques et hypothèses :

- ✓ Les risques identifiés étaient en majorité (3/4) réalistes ;
- ✓ L'effet des mesures d'atténuation annoncées a été peu visible ;
- ✓ Les risques liés au revolving et au portage des fonds par les SFDs n'ont pas été pris en compte ;
- ✓ Les risques liés à l'insuffisante coordination entre les acteurs des dispositifs technique et financier n'ont pas été considérés comme importants mais ils ont cependant créé des dysfonctionnements dans la mise à disposition tardive des fonds aux bénéficiaires.

3.5. Moyens

Ressources humaines

L'antenne PRODES se trouve à St Louis avec un bureau à Matam et compte un staff de 7 personnes :

- 1 Expert ;
- 3 animateurs
- 3 chauffeurs
- Une secrétaire

Ressources financières et matérielles :

Le montant total mis à disposition par le fonds de financement de l'insertion des sortants de l'ETFP (FDL4) se chiffre à 869 069 799 FCFA (Données de la CSO/PLP). Sa mise en place date de 2010, et il a couvert le PRODES et le PRP auparavant. Pour ce qui concerne le PRODES, le « Document de projet de financement de l'insertion des jeunes issus de l'ETFP » de juillet 2013 indique que sur le budget total

prévu de 1 151 874 Euros, 74,73% a effectivement été effectivement mis à disposition si on comptabilise les 170 000 Euros de rallonge budgétaire de la coopération Luxembourgeoise suite à l'extension du PIC III pour un meilleur alignement temporel avec le PSE.

Il faut cependant signaler que l'extension prévue du dispositif financier vers la zone centre n'a pas connu de suite par insuffisance de ressource.

3.6. Partenariat

Une lettre d'entente a été signée entre les Agences des Nations Unies, le Luxembourg et les ministères sectoriels concernés pour faciliter une synergie parfaite dans l'action.

Il faut souligner l'importance stratégique de la présence synchronique des 3 Agences des Nations Unies, PNUD - BIT - ONUDI, et les multiples bénéfices que le projet a tiré du cumul de leurs avantages comparatifs spécifiques.

Plusieurs autres conventions et accords de partenariat ont aussi été annoncés dans le DAP du projet.

Au cœur du dispositif de financement, la convention avec Orabank a été revue pour la gestion et le suivi des fonds d'insertion et des SFDs avec lesquels un partenariat dynamique a été établi. Le document n'ayant pas encore été signé, la première convention fait toujours foi et sert de référence pour la gestion du partenariat.

Pour faire face aux besoins d'orientation, encadrement, élaboration de plans d'affaires, financement et appui conseil pour les jeunes filles déscolarisées, les apprentis et les sortants des filières non conventionnelles, plusieurs rapprochements opérationnels ont été établis avec les ARDs, les chambres des métiers, les CEDAF, les inspections régionales de la jeunesse, l'ANPEJ, les centres d'accueil et d'insertion sociale appuyés par l'UNFPA, l'Ecole d'élevage de St Louis, le Daara de Nawel et le Daara de Guéoul.

Un projet de partenariat avec l'Université Gaston Berger de Saint-Louis pour l'élaboration d'un système d'information pour un reporting rapide des données harmonisées des agences sur l'insertion est en cours.

3.7. Suivi

Le suivi est le domaine dans lequel la culture de la gestion axée sur les résultats révèle en général ses insuffisances. Pour le projet qui nous concerne ici, nous avons noté différentes initiatives :

- La mise en place d'un dispositif informatique de suivi évaluation (DISEC) géré par le responsable de suivi évaluation de la CSO/PLP ;
- L'affectation de la gestion du suivi à un expert logé à la BRS qui, assisté par des responsables d'antennes, doit élaborer en partenariat avec le Coordonnateur National du PRODES, les rapports trimestriels sur l'état d'exécution technique et financière à l'intention de tous les partenaires impliqués dans l'exécution.

- La configuration par l'ONUDI d'un logiciel de suivi dans le cadre du partage interne aux membres du dispositif technique et financier sur l'insertion des jeunes ;

Les informations figurant dans le rapport final du PNUD indiquent de manière claire que ces dispositifs ont fonctionné et généré des données à la fois globales et désagrégées suivant plusieurs critères.

Nous avons ainsi à disposition – même si elles arrivent avec du retard et fournissent peu de détails sur les activités et la rentabilité des MPEs créées – des données détaillées sur les aspects financiers, les emplois créés, les comités d'orientation tenus, le nombre de bénéficiaires, la répartition par filières, par zone etc.

Les données fournies dans ce rapport sont cependant en deçà des performances réelles du FDL4 car elles n'incluent pas les importants résultats engrangés antérieurement à la COM 8 avec le PRP. Ce biais est dû au fait que le FDL4 – on ne le garde pas toujours en mémoire – n'est pas un projet en soi mais un fonds qui a servi à en alimenter plusieurs.

La mise à jour régulière, la consolidation, le partage et l'accessibilité de toutes les catégories de données sur l'insertion demeurent un important défi à relever.

Considérant (i) le degré de prise en compte des priorités nationales et des besoins des populations, (ii) la richesse du partenariat multi-bilatéral et des alliances locales en place, (iii) les efforts en termes de respect des exigences et principes de la GAR, (iv) la cohérence globale de la stratégie avec les dispositifs techniques et financiers déployés dans les 4 régions de la ZCO et (v) le renforcement et l'implication des acteurs locaux dans la perspective d'une pérennisation des acquis, nous estimons **fortement satisfaisante, la pertinence** du projet et de ses résultats.

IV. ANALYSE ET APPRECIATION DES RESULTATS ET DE LA PERFORMANCE

Cet examen des résultats et de la performance va comporter 2 étapes et s'appuiera sur le DAP du PRODES, les données du suivi, les rapports annuels d'activités et les données primaires recueillies sur le terrain à travers les entretiens et les observations directes.

On examinera d'abord l'atteinte des résultats immédiats du projet avec la section suivante sur l'efficacité, puis dans un second temps on s'attèlera à estimer les progrès accomplis vers les résultats de développement qui correspondent à l'objectif du projet.

4.1. Efficacité du projet

L'efficacité se mesure à travers l'estimation des résultats atteints. Il s'agit en d'autres termes de vérifier si la logique de la chaîne de résultats a fonctionné en cherchant les réponses aux questions suivantes : (i) quelles ressources ont été fournies ? les activités prévues ont-elles été réalisées ? les extrants ont-ils conduit aux résultats immédiats escomptés ?

Nous sommes donc partis pour chaque réalisation, d'une appréciation des activités puis des indicateurs.

Pour rappel nous avons les 2 résultats suivants pour le projet :

Réalisation 1 : Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi. Ce résultat comporte 12 activités majeures et 9 indicateurs.

Réalisation 2 : Les capacités des promoteurs, promotrices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées. Ce résultat comptait 18 activités majeures et 3 indicateurs.

Nous analyserons successivement le bilan des réalisations physiques, le bilan des activités entreprises et les taux de réalisation des résultats et d'exécution financière.

4.1.1. Bilan des réalisations physiques

Réalisation 1 : Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi		
Activités prévues	Etat de réalisation	Taux de réalisation physique
Elaborer la situation de référence de l'insertion dans la ZCO	Cette activité a été entièrement réalisée	100%
Organiser des ateliers de réactualisation et de validation du mécanisme de financement de l'insertion ;	Cette activité a été entièrement réalisée	100%
Signer une nouvelle convention avec la BRS	La convention en vigueur a été signée en 2010 donc avant le démarrage du PRODES. Une nouvelle convention a été rédigée pour prendre en compte les nouveaux besoins, mais elle n'a pas été signée.	75%
Sélectionner des SFDs de la zone centre et augmenter les SFDs de proximité de la zone Nord (par la BRS) ;	Pour la zone Nord le nombre de SFDs avait bien augmenté mais certaines ne sont plus actives. Pour la zone centre, les SFDs ont été identifiés mais aucune convention n'a été signée du fait que l'extension n'a pas eue lieu.	100%
Sensibiliser/informer les acteurs sur les procédures et mécanismes de financement du fonds d'insertion ;	Activité entièrement réalisée	100%
Appuyer l'organisation d'ateliers de partage et d'harmonisation des fonds d'insertion de l'ETFP ;	Cette activité a été faite et on peut dire que les modalités de mise œuvre des fonds d'insertion ont été partagées et harmonisées.	100%
Réaliser des études pour le développement de nouveaux produits adaptés aux jeunes de l'ETFP	Ces 2 activités n'ont pas été réalisées. Elles sont liées à la nouvelle convention qui n'a pas été signée.	0%
Appuyer le développement de nouveaux produits financiers adaptés aux jeunes issus du système de l'ETFP (innovations financières adaptées au financement des jeunes).		0%
Renforcer le fonds d'insertion au profit des sortants du système de l'ETFP et autres structures de formation (lignes de crédit) ;	Les fonds ont été effectivement renforcés pour les sortants de l'ETFP et au bénéfice des sortants des autres structures	100%
Organiser des comités d'orientation sur l'éligibilité des Plans d'affaire reçus ;	5 comités d'orientations ont été organisés (de Com 8 à Com 12)	100%
Appuyer la reconstitution du fonds/revolving	Au niveau de la banque le PRODES a ouvert un compte dédié au remboursement et tout ce que les mutuelles et la banque reçoivent comme remboursement y est viré. C'est ce compte remboursement qui doit être utilisé pour le revolving et les fonds permettront alors de financer d'autres jeunes promoteurs.	100%
Appuyer la mobilisation de ressources pour le renforcement du fonds d'insertion (autres PTFs, collectivités locales, secteur privé, banques)	Il y'a eu des initiatives de l'ANPEJ qui a financé les mêmes cibles de l'ETFP que le PRODES. La mutuelle ACEP s'est aussi spontanément engagée dans ce processus en dehors de tout cadre formel de partenariat avec le projet.	50%

	Orabank s'est au même titre engagé à participer à hauteur de 20% au financement des jeunes et à financer à 100% les promoteurs ayant fait preuve de solvabilité dans le remboursement. Ces derniers seront traités au même titre que les propres clients de la banque.	
Taux de réalisation physique 1		77 %

Réalisation 2 :

Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées

Activités prévues	Etat de réalisation	Taux de réalisation physique
Elaborer 1 plan de renforcement des capacités des promoteurs et acteurs de l'insertion ;	Cette activité a été entièrement réalisée	100%
Former les acteurs de l'insertion (Ministère, promoteurs, centre de formation, Collectivité locale, Cellules d'appui à l'insertion, comité d'orientation) sur les mécanismes de financement, l'éducation financière, la gestion et la sécurisation des fonds ;	Ces 3 activités n'ont pas été réalisées et la question des ressources financières a été évoquée comme cause principale Il faut noter qu'un premier réseautage des SFDs a été réalisé mais il est bien antérieur au PRODES.	0%
Former le personnel des Institutions Financières (micro finance, évaluation de projets, suivi évaluation, fiscalité des MPE...		0%
Appuyer le réseautage des SFD pour la sécurisation des fonds		0%
Former les promoteurs/trices financés sur la fiscalité et l'environnement des affaires	Cette activité a été entièrement réalisée	100%
Actualiser, éditer et diffuser le manuel d'insertion	Cette activité a été entièrement réalisée	100%
Concevoir, éditer et diffuser des outils et supports de communication sur le fonds d'insertion (fiches techniques, dépliants, plaquettes, kakemono, affiches, flyers, bulletin d'information etc.) ;	Le travail a débuté avec des kakémonos, des flyers mais il n'a pas été conduit à terme de sorte que même le bulletin d'information n'a pu être édité	80%
Capitaliser et documenter les résultats du financement de l'insertion (films documentaires, éditions) ;	Des films ont déjà été faits avant le PRODES et depuis le démarrage du projet, des propositions de films ont été soumises y compris par la RTS. Il ne reste qu'à mettre en œuvre.	80%
Consolider le SIG sur le financement de l'insertion et modélisation des données en relation avec le METFP (connexion avec le SIG du METFP).	Ce travail est en cours mais le SIG n'est toujours pas fonctionnel	60%
Elaborer la cartographie du financement de l'insertion dans la ZCO ;	Cette activité n'a pas été faite faute de moyens	0%
Organiser et participer aux foires et aux rencontres	Cette activité a été faite	100%
Assurer l'appui conseil ;	Cette activité est faite en continue. L'antenne PRODES a une partie de la responsabilité de cet appui conseil avec ses experts conseil et la banque	100%

	aussi le fait dans le cadre du recouvrement	
Appuyer la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du financement de l'insertion au niveau des centres de formation en relation avec le METFP ;	Ce travail est en cours et il est lié au SIG	60%
Elaborer des outils de suivi du fonds d'insertion ;	Activité entièrement réalisée	100%
Suivre périodiquement le remboursement et la reconstitution du fonds	Activité faite en continu	100%
Organiser des missions conjointes (Prodes/PNUD/Ministères) de suivi de BRS, des SFDs et des promoteurs ;	Activité entièrement réalisée	100%
Organiser des réunions et rencontres de coordination trimestrielles avec les ministères concernés	Activité entièrement réalisée	100%
Organiser des ateliers d'auto évaluation annuelle, des réunions tripartites annuelles, d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale du fonds d'insertion	Les réunions tripartites sont bien tenues, les évaluations également mais pas sous la forme d'ateliers	90%
Taux de réalisation physique 2		71%

On peut estimer à 73,81% le taux de réalisation physique global pour le volet FDL4 du PRODES.

Le produit 1 « Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi » est plus avancé que le produit 2 « Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées » pour lequel on trouve plus d'activités qui n'ont connu aucun début de mise en œuvre.

La question des ressources constitue la raison principale de ce taux de réalisation physique.

4.1.2. Bilan des activités complétées

Produits attendus	Activités prévues	Activités complètes	Taux de réalisation
Réalisation 1 : Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi	12	8	66,67%
Réalisation 2 : Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées	18	9	50%
Taux de réalisation des activités			58,34%

Dans le calcul de ce bilan, on considère réalisée une activité qui a été conduite en totalité à terme. On constate que sur les 30 activités prévues, 17 (56,67%) ont été entièrement tenues, 7 (23,33%) sont inachevées et 6 (20%) n'ont pas connu de début de réalisation. Cela explique pourquoi les taux obtenus sont légèrement plus faibles que ceux du tableau précédent.

4.1.3. Taux de réalisation des résultats :

Réalisations	Indicateur	Prévu	Réalisé	Taux
Le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi	1 schéma de financement validé et vulgarisé	1	1	100%
	Un Manuel de gestion de fonds d'insertion mis à jour et validé	1	1	100%
	Nombre de nouveaux produits financiers adaptés développés par les institutions de financement BRS et SFD	-	0	0%
	Nombre de jeunes sortant du système de l'ETFP et autres structures de formation ayant accès à des services financiers adaptés	1 500	355	23,67%
	Taux d'accroissement des MPE/insertion	-	-	-
	Nb de SFD et réseaux intégrés dans 1 système inclusif de financement de l'insertion	-	-	-
	Taux annuel de décaissement du fonds d'insertion	-	66,56%	-
	Taux annuel de reconstitution du fonds	-	23,75%	-
	Nb services offerts par IMF sur fonds propres	-	-	0%
Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées	Nombre d'ateliers de formations organisés au profit des acteurs (CAI, Ministère, COM)			50%
	Nombre de SFD du dispositif de financement de l'insertion, renforcés			100%
	Un Système d'information et de gestion sur le financement de l'insertion est disponible et connecté au SIG du METFP			40%
Taux de réalisation du projet				51,71%

Le taux de réalisation des indicateurs a été assez compliqué à calculer du fait principalement de l'absence de chiffres sur les données de base et les cibles. Nous avons donc dû faire des estimations indirectes et consulter plusieurs informateurs clefs pour obtenir des bases d'approximation. Malgré cela, certains taux n'ont pas pu être estimés du fait de l'absence de référence fiable, ce qui affecte la précision du taux global calculé qui est de 51,71%.

Avec un taux de réalisation physique global de 73,81%, une moyenne de 56,67% d'activités achevées, 1/5 des activités non effectuées, et un taux de réalisation des indicateurs de 51,71%, nous estimons **moyenne** l'efficacité du projet.

4.2. Résultats atteints

Dans cette partie, nous analyserons les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats de développement pour le volet FDL4 du PRODES particulièrement à travers l'examen de la fonctionnalité et des performances des dispositifs mis en place.

4.2.1. Dispositif technique

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle et technique, le Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, en collaboration avec le projet FORPROFEM de la coopération Belge et les projets ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUDI et PRP/PNUD du Grand-duché de Luxembourg, avait élaboré en 2010 un document de référence pour la mise en place dans les établissements de formation professionnelle, de cellules d'appui à l'insertion (CAI) ayant pour vocation la gestion des activités spécifiquement axées sur l'appui à l'insertion des sortants. Les modules « Germe » sont donc internalisés et figurent dans les référentiels au même titre que les autres matières au programme. Ces cellules d'appui à l'insertion mais également les chambres des métiers constituent le pivot central du dispositif technique mis en place pour l'appui à l'insertion des sortants de l'ETFP. Ces CAI sont au nombre de 20 dans la ZCO et concernent 14 Centres de formation professionnelle, 2 Lycées techniques et 4 chambres de métiers.

Il s'agit notamment du CETF de Dagana, du CDFP de Richard Toll, du CETF et du CDFP de Podor, du CFP et du CEFAM de Louga, du CETF de Linguère, du CETF de Kébémér, du CRFP et du CETF de St Louis, du CFP de Waoundé, du CETF de Thiès, du CETF de Kébémér, du CFP de Ourossogui, des Lycées techniques de St Louis et Thiès et enfin des chambres des métiers de Louga, Thiès, St Louis et Matam.

Au cours de la mission d'évaluation, nous avons pu rencontrer le Directeur du Daara de Guéoul et 19 membres des 12 CAI du CETF et du CRFP de Saint Louis, des lycées techniques de St Louis et Thiès, du CFP et du CEFAM de Louga, du CDFP de Richard Toll, du CFP de Ourossogui et des chambres des métiers de St Louis, Louga, Matam et Thiès.

Les interventions du programme en direction des CAI des établissements de formation professionnelle, des chambres des métiers et des apprenants tout au long de leur parcours d'insertion comprennent entre autres :

- ✓ Le renforcement des capacités, l'équipement, la fourniture de matériel pédagogique et l'appui au fonctionnement des CAI ;
- ✓ L'appui à la formation et au suivi des sortants ;

- ✓ La recherche et la communication sur les créneaux porteurs et les opportunités d'emploi ;
- ✓ Les études de faisabilité technique et le choix des produits et process ;
- ✓ Le renforcement des capacités productives, l'initiation à la démarche qualité et aux techniques de recherche d'emploi pour les sortants ;
- ✓ L'intermédiation, le lobbying et la mise en situation en entreprise

Le BIT a appuyé le renforcement des compétences techniques des responsables d'établissements, des Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI), des cadres de l'ETFP et de la direction de l'emploi (services de main d'œuvre, formateurs) en vue d'améliorer la gestion générale et le fonctionnement des CAI. Il a choisi par ailleurs de s'investir dans une meilleure implication du secteur privé, des organisations de travailleurs et des collectivités locales pour une prise en compte de la dimension insertion dans leurs priorités (proposition de curricula/profil de postes, programmes, et budgets). De manière spécifique, le BIT a mis à contribution le réseau de formateurs Germe des CAI pour déployer les modules de formations CLE, TRIE, CREE et Germe et encadrer les apprenants jusqu'à l'élaboration de leur plan d'affaire.

Un pool d'inspecteurs de spécialités a été renforcé pour le suivi des formations en entrepreneuriat.

Pour lui permettre d'exercer son activité professionnelle en toute compétitivité, l'ONUDI a travaillé de manière plus sélective avec le sortant en lui fournissant à sa demande, l'appui spécifique requis en fonction de son autonomie, son expérience, les limites à ses capacités de production et son plan d'affaire. Ainsi, les mises en situation organisées en entreprise, les recherches sur les créneaux porteurs, les feedbacks sur la faisabilité des plans d'affaires de même que des renforcements de capacités (coupe, technique de recherche d'emploi etc.) conduites avec le concours d'experts maîtres artisans ont été bien appréciés autant par les bénéficiaires directs que par les membres des CAI.

Il est indiscutable que dans la ZCO, le dispositif technique mis en place pour l'insertion des jeunes est fonctionnel et disponible, que les activités sur l'insertion sont conduites sur une base régulière et produisent des résultats.

Nous avons cependant noté les facteurs limitants suivants :

- 👉 La **lenteur des mutations institutionnelles** et l'absence de textes d'application pour la reconnaissance des CAI affectent entre autres la disponibilité en ressources humaines (qualité, quantité) pour faire face aux besoins en formation Germe. Il faut ainsi noter que depuis l'internalisation des modules, certains formateurs « Germe » préfèrent se limiter à leurs spécialités de base figurant dans leur ordre de service ce qui réduit d'autant les capacités d'intervention des CAI. L'absence de mécanismes réactifs de rééquilibrage des CAI après les mouvements de personnel (affectation, changement de poste, départ à la retraite etc..) perturbe aussi assez fortement les progressions.
- 👉 La **disponibilité du matériel pédagogique** pour couvrir les besoins de formation n'est pas complète. De ce fait, dans certains établissements, les

manuels sont repris aux apprenants ce qui constituent un handicap de taille pour la rétention des contenus et l'application des principes ;

- 👉 Un mécanisme de **remise à niveau des formateurs** Germe devrait être pris en compte de manière prioritaire dans le dispositif technique. En effet la compétence et l'expérience du formateur influent sur le taux de réussite des promoteurs. Le système devrait avoir ses propres formateurs de formateurs Germe et en assurer le suivi.
- 👉 L'**insuffisance des activités liées au suivi des entrepreneurs** pourrait être la cause de la faible combativité notée chez plusieurs promoteurs et la conséquence du fait que les formateurs sont peu qualifiés en « méthodes de suivi ». En effet, les compétences en « méthodes de suivi » sont fournies pendant une formation spécifique que devaient suivre tous les formateurs des CAI.

Le tableau suivant indique une absence d'activités de suivi des entreprises en direction de nos jeunes promoteurs, alors que ces interventions sont très efficaces pour aider les entrepreneurs à trouver les solutions efficaces à leurs problèmes.

Nature du Suivi dont bénéficient les jeunes promoteurs		
Nombre total de promoteurs interrogés	Ont reçu un suivi amical non formel d'un encadreur	Ont reçu un suivi formel régulier des performances avec recherche de problèmes et solutions
21	5	0

- 👉 La **pertinence et la faisabilité des PAs** dépendent fortement du respect par le formateur des différentes composantes de la méthodologie GERME : (i) compatibilité de la personnalité du promoteur avec son PA ; (ii) connaissance du contexte local et du marché ; (ii) phase pratique de recherche sur le terrain ; (iii) appui de la famille etc. Cette méthodologie exige également une motivation et un engagement à toute épreuve du promoteur qui doit porter son projet entrepreneurial de bout en bout, de manière volontaire, formelle et informée.
- 👉 Les **insuffisances notées sur les capacités techniques productives des sortants** (coupe, coiffure de cérémonie, bobinage des machines électriques, etc.) et leur maturité entrepreneuriale ont fortement limité l'activité et les recettes des MPEs. Le renforcement des capacités techniques prévus par le dispositif technique avec l'ONUDI à travers les prestations des maîtres artisans et la mise en situation dans les entreprises, a produit de bons résultats avec les sortants qui avaient des besoins ponctuels précis de renforcement de capacités.
- 👉 **La revisite des filières et des curricula.** Malgré les signes de saturation qui apparaissent, certaines filières continuent de former de nouveaux sortants. Le programme dont l'objectif est de réussir une insertion de qualité de la plus grande majorité possible de sortants offre une opportunité unique de confirmer

ou pas, l'adéquation de la formation avec les besoins du marché. Il faut donc profiter de cette conjoncture favorable et prévoir un mécanisme de revisite de l'offre de formation (filiales, formateurs, curricula etc.) afin de s'attaquer aux causes racines de cette inadéquation et s'engager dans la mise en œuvre convenable d'une véritable politique d'alternance école entreprise. Il pourrait également être profitable de développer des modules sur l'innovation pour pousser nos jeunes sortants à développer leur esprit créatif plutôt que de se limiter à proposer des produits et services classiques.

👉 **La faible interactivité avec les agences du MFPAA**. Le ministère abrite des agences spécialisées ayant développé une grande expertise dans la gestion et le financement des questions liées à l'insertion, l'emploi des jeunes et la formation professionnelle (FFFP, ANAMO, ONFP, APDA). Leur implication aurait sans doute permis de renforcer l'efficacité et l'efficience des interventions.

👉 Le **faible et tardif degré d'implication des parents** constitue une des causes du faible taux de décaissement des prêts accordés aux promoteurs comme l'indique l'analyse des entretiens portée par le tableau ci-contre.

Evocation de « l'implication des parents » au cours des 36 entretiens avec les CAI, les chambres de métiers, les parents et les représentants de la société civile		
0 fois	Une seule fois	Plusieurs fois
5 entretiens	13 entretiens	18 entretiens

4.2.2. Dispositif financier

Pour l'aspect financier, la CSO/PLP et le PNUD ont établi un partenariat et signé une convention avec Orabank pour la gestion du fonds d'insertion avec un manuel et des procédures de gestion des fonds.

Pour couvrir la ZCO et rapprocher au mieux les services financiers des sortants des structures de formation professionnelle, 9 SFDs ont été identifiés et ont signé des accords avec Orabank pour le portage des fonds d'insertion. Il s'agit de UMECAS Thiès, UMECAS Richard-Tol, UMECAS Matam, UMECAS Louga, MEC PROPAS St Louis, DJOMEC Linguère, FADEC NDIAMBOUR, UFM Louga et MEC FELO Matam. Il faut cependant noter que certaines de ces IMFs ont disparu ou ne travaillent plus avec le programme à l'exception de MEC PROPAS St Louis, UFM Louga et MEC FELO Matam, 3 SFDs encore actives à ce jour et qui ont reçu des virements du FDL4 avec le PRODES.

Ces IMFs constituent, comme indiqué par l'étude de la BAD⁵, des acteurs clefs des fonds de financement de l'insertion des jeunes et sont à la base des coûts indirects

⁵ « Evaluation des dispositifs de financement de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois pour les jeunes et proposition d'un mécanisme de financement » - BAD - Rapport provisoire Juin 2013

des plans d'affaire, liés à la rémunération des services, la formation, les outils de travail, la gestion des créances, l'animation des comités de crédit, le suivi des MPEs et des remboursements. En effet, il faut mettre ces SFDS dans des conditions de travail favorables pour gérer de jeunes promoteurs naïfs en affaire et dont le profil correspond souvent trop peu à leur clientèle-cible idéale. Ces coûts indirects s'étendent également aux autres institutions d'appui et d'encadrement et sont financés par le sous compte « Appui Institutionnel et Renforcement de capacités ». Ce sous compte a été alimenté à hauteur de 327 940 137 FCFA, desquels le PRODES n'a reçu que 18,29% soit 60 000 000 FCFA, le reste ayant été viré précédemment, au compte du PRP. Malgré la réallocation de 90 547 290 FCFA qui a été concédée, les 2 activités principales de formation de la réalisation 2 « *Formation des acteurs de l'insertion sur les mécanismes de financement, l'éducation financière, la gestion et la sécurisation du fonds* » ; « *Formation du personnel des Institutions Financières en micro finance, évaluation de projets, suivi évaluation, fiscalité des MPE* » n'ont ainsi pas été réalisées.

Malgré cet état de fait, nous avons noté sur le terrain la présence d'un dispositif financier fonctionnel, disponible et fournissant aux jeunes promoteurs des opportunités d'insertion à travers les services financiers et de suivi.

Nous avons ainsi pu rencontrer 9 responsables de 6 de ces SFDs : la gérante de Mec Propas St Louis, le directeur des opérations, le superviseur et le responsable du système d'information de UFM Louga, l'agent de crédit de Mec Felo à Agnam, la gérante de Umecas Matam, la gérante de Djomec Linguère, le RAF et l'agent de crédit de Fadec NDIAMBOUR.

Au cours des entretiens avec ces personnes ressources et l'expert de Orabank, nous avons pu obtenir les informations suivantes sur la situation financière :

Tableau 1 : Montants reçus du partenaire

Rubriques	Montants virés en début programme	Virement Supplémentaire FDL4 pour PRODES	Total
Financement promoteurs BRS	298 334 523		298 334 523
Financement promoteurs SFD	233 795 139		233 795 139
Appui institutionnel et renforcement des capacités	267 940 137	60 000 000	327 940 137
TOTAL	800 069 799	60 000 000	860 069 799

Tableau 2 : Mouvements des comptes

Rubriques	Montant alloué par le partenaire	Montant débité pour alimenter les comptes	Réallocation reçue	Solde avant opération HAO	Montant décaissé
Financement promoteurs BSR	298 334 523	174 119 436		124 215 087	66 300 700
Financement promoteur SFDs	233 795 139	0	83 572 146	317 367 285	314 362 685
Appui institut et renf des capacités	327 940 137	0	90 547 290	418 487 712	418 487 427
Total	860 069 799		174 119 436	860 069 799	799 150 812

Tableau 3 : Situation actuelle des comptes

Rubriques	Solde début période	Total Mouvements créditeurs	Total Mouvements débiteurs	Solde Actuel
Compte principal	0	860 069 799	852 069 799	8 000 000
Financement promoteurs Banque	0	338 393 518	301 174 615	37 218 903
Financement promoteurs SFD	0	317 367 285	314 362 685	3 004 600
Appui institutionnel et renforcement des capacités	0	440 487 427	440 487 427	0
Remboursement Projet SFD	0	66 059 877	0	66 059 877
Remboursement Projet Banque	0	16 636 273	0	16 636 273
Total Disponible dans les comptes				130 919 653

Tableau 4 : Récapitulatif

Rubriques	Montant total décaissé	Montant viré et non encore décaissé	Encours Total des Crédits décaissé	Encours Total des Crédits Saints	Encours total des Crédit en Contentieux
Solde début période	348 198 904	32 464 481	269 027 189	198 265 200	70 761 989

Tableau 5 : Estimation des fonds disponibles

Désignation	Montant Fcfa	Observations
Montant reçu du partenaire	860 069 799	
Montant Total financé aux bénéficiaires	348 198 904	
Total des remboursements effectués	103 309 150	92 378 650 dans les livres de Orabank, 2 864 500 a Propas, 749 500 à Mec Félo, 345 200 UFM 2 289 411 à Diomec 4 681 899 Umecas,
Disponible dans le Compte principal	8 000 000	
Disponible dans les comptes Financement	29 528 612	
Disponible dans les livres des SFDs	61 522 026	24 464 481 dans les livres de PROPAS 9 500 000 à UFM, 3 000 000 à Mec Félo 24 560 545 à UMECAS
Encours de crédit sain récupérable	198 598 200	
Total	400 957 988	

Avec ces différentes données, nous avons pu estimer les **indicateurs-clefs** liés aux aspects financiers, c'est-à-dire le **taux de décaissement** et le **taux de reconstitution des fonds**.

Le taux de décaissement

Le taux de décaissement rend compte de l'utilisation des ressources financières mis à disposition pour la mise en œuvre des activités. Pour ce qui nous concerne ici, nous avons estimé le taux global de décaissement du FDL4 depuis sa mise en place estimé à partir :

(i) du montant mis à disposition en début de programme calculé à partir des données du tableau 1 :

$$298\,334\,523 + 233\,795\,139 + 267\,940\,137 + 60\,000\,000 = \mathbf{860\,069\,799\ FCFA}$$

(ii) du cumul du compte « *Appui institutionnel et Renforcement de Capacités* » qui a totalement été utilisé (= 440 487 427 voir Tableau 3) et des décaissements effectifs de Orabank et des SFDs vers les promoteurs (= 348 198 904 voir Tableau 4)

$$440\,487\,427 + 348\,198\,904 = \mathbf{788\,686\,331\ Fcfa}$$

Le taux de décaissement obtenu est donc de **91,70%**.

Pour un projet de cette nature regroupant plusieurs catégories d'acteurs agissant dans des domaines séparés au sein de processus techniques et financiers

successifs, longs et complexes avant la mise à disposition des fonds, le taux de décaissement obtenu est honorable.

Le taux de reconstitution du fonds d'insertion

Le taux de reconstitution sert à mesurer l'efficacité du revolving qui constitue, comme on le sait, une des stratégies clefs de la pérennisation financière des résultats du programme. Avec le revolving, le projet vise la reconstitution des fonds qui pourront ainsi financer plusieurs générations de sortants.

De manière spécifique, le remboursement du capital servira au financement des futures générations de sortants alors que les intérêts vont servir entre autres à la rémunération des services bancaires fournis par Orabank et le réseau de SFDs.

Le taux de reconstitution a été estimé à partir des 2 lignes suivantes :

(i) le cumul des décaissements des comptes « Financement promoteurs banques » et « Financement promoteurs SFDs » (= 348 198 904 voir Tableau 4) et ...

(ii) le montant total des remboursements effectués (= 103 309 150 voir Tableau 5)

Le taux de reconstitution estimé sur les 4 ans est donc de **29,70%**

Il faut noter que ce chiffre est une moyenne qui cache plusieurs réalités :

- ☞ De façon globale, on compte environ 30% de « bons clients », c'est-à-dire des bénéficiaires qui remboursent de façon régulière et spontanée sans même que Orabank ou les SFDs aient besoin d'aller sur le terrain pour le recouvrement. Les sortants financés avec le PRODES sont en grande majorité dans cette catégorie.
- ☞ Il y'a malheureusement ces 70% du deuxième groupe constitué de « mauvais clients » qui ne remboursent pas parce que leur business n'existe plus, est très peu rentable, ou parce qu'ils font tout pour ne pas le faire y compris en déclarant la faillite ou de faibles revenus, en évitant toute rencontre avec les représentants de la banque, et quelques fois même en cherchant protection auprès de personnes influentes. Pour ces raisons, beaucoup de nos déplacements durant la mission n'ont pas été concluants parce que les jeunes promoteurs nous fixent un rendez-vous puis font tout pour être introuvables au lieu-dit.
- ☞ Il est aussi important de souligner que, dans un souci de faciliter le décollage des jeunes entreprises, des discussions au niveau des instances habilitées ont permis d'adopter plusieurs mesures dont l'allègement de l'apport et le rééchelonnement de 60% des créances dont la durée est passée de 36 à 60 mois.
- ☞ Toutes ces mesures ont bien sur des effets directs sur les entrées d'argent et concomitamment sur le taux de reconstitution dont on ne peut plus attendre les mêmes performances.

En conséquence, le seuil bas de 80% de reconstitution qui déclenche l'utilisation du compte remboursement pour financer de nouveaux promoteurs doit être revu car le temps requis pour y parvenir sera fatalement plus long et le cours des financements serait interrompu de même que la dynamique d'ensemble du programme.

A la lumière de ces faits, nous considérons que le taux de **29,7%** quoiqu'en deçà de l'attente initiale, constitue une performance acceptable qu'il faut renforcer en levant les obstacles qui pourraient ralentir ou bloquer les remboursements des crédits sains récupérables qui s'élèvent à 198 598 200 Fcfa.

A cette condition, le programme pourrait envisager l'utilisation des 103 309 150 Fcfa correspondant au montant total remboursé. En ajoutant à cela les autres montants disponibles (voir tableau 6 ci-dessous), les capacités d'action actuelles du FDL4 – en plus du crédit sain mobilisable - se chiffrent à 202 359 788 Fcfa, une somme qu'il faudrait mobiliser dans les meilleurs délais afin de poursuivre l'action.

Tableau 6

Remboursements effectués	103 309 150
Disponible dans le Compte principal	8 000 000
Disponible dans les comptes Financement	29 528 612
Disponible dans les livres des SFDs	61 522 026
Total	202 359 788

Ces aspects purement financiers du dispositif sont complétés par l'organisation de concertations régionales avec les comités d'orientation qui constituent le pont entre les volets technique et financier. Ces comités d'orientation constituent par excellence des structures de gouvernance participative particulièrement pertinentes vis à vis des orientations actuelles du gouvernement et des PTFs et leur exercice, auquel sont associés les acteurs locaux, renforce la tolérance, l'apprentissage du dialogue, la participation, la transparence, la redevabilité, la cohésion sociale et la visibilité du fonds d'insertion.

Les comités de crédit organisés par les SFDs consacrent le dernier acte du processus et déclenchent la mise à disposition effective des fonds. La participation des représentants des CAIs en qualité d'observateur voire plus pourrait améliorer les la légitimité et l'acceptation des décisions.

A l'examen, il est clair que ce second dispositif a également fonctionné puisqu'entre 2015 et 2017, 5 comités d'orientation ont été organisés pour examiner 355 dossiers de demande de financement émanant des CAI des structures de formation professionnelle. De ces requêtes, 187 ont été accordées, 56 MPEs ont effectivement récupéré leurs fonds pour démarrer leur business et créer de la richesse et un nombre total estimé à plus de 527 emplois parmi lesquels on compte 339 emplois indirects.

Même si elles ne font pas généralement de grosses performances du fait entre autres de la forte concurrence, de la saturation, des contraintes liées au remboursement et de la maturité qui n'est pas encore là, les jeunes entreprises sont encore en activité avec un taux de survie de plus de 80% pour celles qui sont nées avec le PRODES.

Le projet aurait pu mieux profiter, pour la recherche-développement et le renforcement des capacités, de la présence dans l'arrière-pays, d'Universités

régionales spécialisées dans des thématiques liées au développement local et aux chaînes de valeurs particulièrement dans les domaines agrosylvopastoraux. Nous avons identifié, quelques dysfonctionnements qui ont pu limiter les progrès vers les résultats escomptés :

👍 **La nouvelle convention avec Orabank** : Une nouvelle convention avec Orabank a été rédigée pour prendre en compte les nouveaux besoins mais elle n'a pas été signée.

La Communication : A plusieurs reprises durant les entretiens, des personnes interviewées ont évoqué des équivoques sur le fonds d'insertion, liés généralement aux multiples fonds « politiques » qui étaient distribués à l'époque et pour lesquels le remboursement était annoncé sans jamais être réclamé. Le projet aurait ainsi subi des biais de communication qu'on peut attribuer aux dégâts collatéraux de l'ambiance politique à cette époque.

👍 **Le décalage entre les dispositifs** : Le projet a mis en place 2 dispositifs travaillant en relais pour (i) encadrer les sortants sur les plans techniques et managériaux jusqu'à l'élaboration des plans d'affaire et pendant l'exercice de leur activité et (ii) fournir le financement au moment opportun pour permettre la création des MPEs et le démarrage des activités.

Nous avons constaté que ces dispositifs n'étaient pas synchrones et ne travaillaient donc pas à la même vitesse. En conséquence, nous avons noté des décalages importants – dont certains ont duré 2 ans et plus – de la validation des plans d'affaire au versement effectif des fonds aux bénéficiaires. Quelle que soit la cause de ces déphasages – démarrage tardif, lenteur des processus, modalités de gestion NEX et DEX, disponibilité des ressources, choix personnel des pilotes de processus internes – ils ont engendré de fortes perturbations sur la dynamique du projet et enrayé de façon majeure l'évolution des progrès vers les résultats escomptés. En effet au bout de 2 ans, un plan d'affaire ne garde pas toujours la même cohérence. Le promoteur a peut-être usé toute sa patience et sa motivation ou alors, ses doutes et ceux de la famille ont fini par prendre le dessus sur les certitudes qu'il avait de son avenir d'entrepreneur.

En tout cas durant toute la période de mise en œuvre du PRODES, 5 comités d'orientation ont été tenus pour examiner 355 dossiers de plans d'affaire. Sur les 187 plans d'affaires dont la requête de financement a été accordée, 56 seulement – soit 29,94% – sont venus retirer les sommes mises à leur disposition.

Choix des promoteurs : Nous avons rencontré lors des entretiens dans la ZCO, des bénéficiaires dont le manque de motivation – justifié ou pas – est peu ambiguë. Nous avons donc pensé que le choix de ces promoteurs, en plus de facteurs d'ordre technique et académique, devrait inclure des critères d'ordre humain et social pour se donner les moyens (i) d'apprécier au mieux la personnalité, les motivations profondes, le sérieux, la volonté, la détermination du récipiendaire et (ii) peut être aussi de percevoir des opportunités ou des facteurs de risques liés à la famille et à l'environnement immédiat. L'appui des CAI et des APE dans ce domaine, pourrait aider à aller résolument de l'avant.

👍 **Les SFDs partenaires** : Ils constituent une interface majeure entre les fonds d'insertion et les bénéficiaires. Ils endossent une grande responsabilité dans la mise en œuvre de l'insertion et sont, de facto, des acteurs clefs du dispositif financier en charge, en tout accord avec Orabank, de la gestion des créances, de l'animation des comités de crédit, du suivi des promoteurs et des remboursements. Le dispositif financier du FDL4 semble avoir été bien négocié comparativement aux autres fonds existants. Les charges liées à sa mise en place (rémunération des services, formation, environnement et outils de travail) constituent une part des coûts indirects cachés des plans d'affaires. En effet, il faut mettre les SFDs dans des conditions de travail favorables pour gérer de jeunes promoteurs naïfs en affaire et dont le profil correspond souvent trop peu à la clientèle-cible idéale. Le secteur des IMFs est caractérisé par une certaine instabilité avec des contraintes récurrentes de gestion, de trésorerie, de rentabilité et de solvabilité. Ainsi, des 9 IMFs partenaires de Orabank pour le portage et la gestion du fonds d'insertion, on en compte à ce jour 3, soit 33,33%, qui ont travaillé avec le PRODES sur le FDL4. Nous avons dénoté au cours de cette présente mission d'évaluation, un manque avéré de réactivité de certaines SFDs vis-à-vis des requêtes que nous avons formulées - directement et par le biais de Orabank - pour les rencontrer et recueillir des informations sur la situation du fonds d'insertion. Par ailleurs, les promoteurs et certains acteurs du projet sont très critiques à leur encontre, car ils considèrent que, du moment que des plans d'affaire sont en attente de financement, tout fonds disponible dans les SFDs devrait leur être redistribué sans délai, ce qui ne semble pas actuellement être le cas.

En tout état de cause, la communication sur les montants disponibles au sein de chaque SFD et l'agenda des comités de crédit devrait être mieux partagée avec les acteurs.

Il faut également stabiliser au plus vite les chiffres sur le fonds d'insertion, et faire preuve d'une plus grande rigueur dans l'identification et le suivi ultérieurs de ces SFDs à l'aide de critères convenables.

👍 **Comités de crédit** : Le comité de crédit constitue la dernière étape que franchissent les plans d'affaire avant l'accord définitif de financement. Au cours de ces comités pendant lesquels les SFDs s'entourent de leurs propres experts dans les spécialités concernées, des retouches parfois importantes sont opérées sur les plans d'affaire des sortants : (i) réduction des montants alloués, (ii) fractionnement des décaissements, (iii) révision des investissements, (iv) décalage de l'allocation du fonds de roulement etc.

Les bénéficiaires et les membres des CAI, soutiennent que ces réaménagements dévoient la cohérence des business-modèles, ce qui réduit les chances de rentabilité et constitue une source de démotivation.

De plus ces comités semblent être tenus de manière aléatoire, sans aucune communication sur les dates des rencontres et sur les plans d'affaires à traiter.

Les jeunes qui étaient soutenus depuis le début, se retrouvent brusquement sans assistance devant les SFDs dans un rapport qui pourrait assez facilement tourner en faveur de ces derniers.

👉 **Implication des parents** : La crainte des familles pour les prêts bancaires est sans doute une des causes du faible taux de décaissement des plans d'affaire accordés. L'ingénierie sociale sur des aspects liés à la sensibilisation, l'implication et l'accompagnement des familles, la caution solidaire et la bancarisation constituent un chantier à intégrer dans les activités du programme. En effet, dans la culture locale, rares sont les sortants des ETPF qui prendront un prêt sans l'accord formel de leurs parents. Un parent m'a dit : « Si ton enfant qui n'a jamais pu gérer correctement les 5000 Fcfa de son petit déjeuner revient un jour du centre de formation en t'annonçant qu'on lui propose un prêt de 2 millions à rembourser, ta réponse la plus intuitive sera Non ».

Les parents ont besoin d'être impliqués, de comprendre que leur enfant a acquis des compétences et une maturité, qu'il est encadré, accompagné, guidé, qu'il a besoin d'être soutenu par sa famille et que son affaire est potentiellement rentable. Pour être rassurée, trouver le meilleur moyen d'aider activement le bénéficiaire et réduire voire supprimer toute pression sur les caisses de la toute jeune entreprise, la famille a besoin d'avoir une meilleure compréhension de l'origine, de la nature, des objectifs, de la portée et du fonctionnement du fonds d'insertion.

Il faut donc beaucoup communiquer sur le fonds d'insertion, le plus en amont possible, y compris avec les parents, et au besoin en organisant des séances d'information en rapport avec l'association des parents d'élèves (APE).

Il est clair qu'avec de pareilles actions, les énergies seraient libérées, la famille aiderait à mieux conseiller le jeune promoteur, à sécuriser les montants alloués et les investissements acquis, toutes choses qui renforceraient les chances de succès d'autant qu'en cas de difficultés pour le jeune chef d'entreprise, la famille toute entière est bien souvent la première et même la seule contributrice.

L'analyse des entretiens des CAI et des familles des promoteurs a montré que la question de l'implication des parents a été évoquée 31 fois sur les 36 entretiens tenus dans les régions de Matam, St Louis, Louga et Thiès.

On peut donc considérer l'implication des parents comme un point sensible qui n'aurait pas été pris en compte de manière convenable alors qu'il aurait pu profiter à la fois des interventions des 2 dispositifs technique et financier.

👉 **Remboursement** : Les remboursements qui constituent le moyen de reconstitution des fonds ont été la source de plusieurs conflits entre les SFDs et les bénéficiaires. Ces derniers se plaignent généralement du montant élevé des intérêts et des mensualités, de l'absence de différé et de la promesse non tenue de l'application d'un taux dégressif. Les SFDs et Orabank, quant à eux, signalent que les difficultés liées au recouvrement des fonds sont dues en grande partie à la volonté de ne pas rembourser. Ils précisent que seule une faible minorité (environ 30%) rembourse de façon volontaire et régulière. Pour le reste, les

remboursements se font de manière aléatoire et au forceps, où même pas du tout de sorte que le taux de reconstitution des fonds depuis la mise en place du FDL4 est de 29,7%.

4.2.3. Suivi

Dans ce programme où le remboursement des fonds constitue une stratégie centrale de durabilité, il est important d'assurer un bon suivi technique, managérial et financier des jeunes MPEs.

Une partie de ce suivi est assuré par Orabank par le biais de l'expert en suivi-évaluation et de l'agent de recouvrement et s'intéresse plutôt à la tenue à jour des registres de vente et aux relances envers les promoteurs pour le respect des échéanciers de remboursement. Cette partie génère des controverses et des tensions de toutes sortes venant de toutes les parties intéressées.

Il serait important de définir de manière consensuelle un format type pour ce genre de suivi avec des modalités et une fiche à renseigner.

Les aspects techniques et managériaux du suivi requièrent l'intervention des compétences métiers et des formateurs GERME qualifiés en « méthodes de suivi des entrepreneurs ». C'est cette partie du suivi qui installe la rentabilité et la performance dans l'entreprise en fournissant aux entrepreneurs les réponses à toutes les contraintes qu'ils nous ont signalées lors des entretiens (accès au marché, marketing, planification financière, ressources humaines, difficultés techniques etc.).

La disponibilité de spécialistes en « méthodes de suivi des entreprises » et l'affectation de moyens convenables pour ce suivi constituent un enjeu crucial pour la performance des MPEs et la pérennisation des acquis du fonds d'insertion. La trentaine de techniciens qualifiés pour le suivi des entreprises dont disposent les chambres de métiers ne peut pas couvrir tous les besoins mais constitue un acquis à renforcer et élargir aux CAI.

Le concours des chambres des métiers avec l'expertise des maîtres-artisans locaux et des formateurs déjà renforcés en « méthodes de suivi » et moins sujet aux affectations hors de la région, pourrait permettre de renforcer les capacités d'intervention en matière de suivi.

Le suivi, c'est aussi le compte exact de la situation de l'insertion. Toute une série d'activités était prévue à cet effet. Le taux de réalisation estimé de ces activités est relativement bas (60%) et les données obtenues par certains acteurs ne sont pas largement partagées entre les acteurs.

L'analyse des données recueillies pendant les entretiens auprès des promoteurs en activités montre que le seul suivi constant est celui qu'exerce Orabank et ses SFDs partenaires et son objectif principal est plutôt la collecte des échéances de prêt. Les jeunes promoteurs manquent donc cruellement d'appui technique dans le but de les aider à comprendre les difficultés auxquelles ils sont confrontés et surtout pour trouver et mettre en œuvre des solutions efficaces qui soient à leur portée.

Ainsi, aucun promoteur parmi les 26 que nous avons pu interroger dans la ZCO n'a pu bénéficier de suivi formel avec les outils GERME dédiés à cet exercice.

4.3. Efficience

Nous avons tenté une analyse de l'efficience (i) du point de vue des options faites au moment de la mise en œuvre mais également (ii) par rapport au niveau de réalisation calendaire et financière.

- Le choix des techniciens des chambres des métiers et des formateurs des CFP pour conduire les activités de formation et d'encadrements des promoteurs a été assez efficace et a permis de renforcer l'efficience en réduisant les coûts de recrutement des experts formateurs comme par le passé. Les dysfonctionnements notés sur le portage des fonds par les SFDs ont à l'opposé, réduit cette efficience.
- L'estimation de l'efficience du point de vue du niveau de réalisation calendaire est faussée par la question de la disponibilité des ressources qui a affecté l'agenda du projet.

Malgré les limites relevées sur les indicateurs (56,67% d'activités achevées, 20% d'activités non effectuées et 51,71% pour le taux de réalisation des indicateurs), nous estimons, en considérant le déficit en ressources financières et ses différents impacts sur le fonctionnement et les activités du projet, et les économies réalisées avec l'internalisation des formations en entrepreneuriat, que **l'efficience a été satisfaisante.**

4.4. Impact

Les résultats des activités du volet FDL4 ont produit des effets à différents niveaux :

- ✌ Une nouvelle dynamique a été insufflée au secteur de la formation professionnelle avec l'émergence de nouvelles responsabilités et compétences liées à l'insertion des sortants et la prise de conscience sur la saturation de certaines filières ;
- ✌ Des mutations institutionnelles ont été enclenchées pour prendre en charge la dimension insertion dans le secteur de la formation professionnelle ;
- ✌ La cohésion sociale a été renforcée à travers la mise en place de plateformes de dialogue et la tenue de concertations locales sur la carrière des jeunes ;
- ✌ La bancarisation a été renforcée dans les collectivités locales avec l'apparition de nouveaux produits financiers accessibles aux couches vulnérables ;
- ✌ Les opportunités d'insertion se sont améliorées avec la disponibilité des dispositifs techniques et financiers et l'identification des créneaux porteurs locaux ;
- ✌ Une image plus valorisante de la formation professionnelle et de ses sortants s'est imposée avec les cas de succès.
- ✌ Les jeunes entrepreneurs ayant réussi leur insertion ont créé et partagé avec leurs familles espoirs, richesse, autonomie et un meilleur statut social ;

V. ANALYSE ET APPRECIATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROGRAMME

Nous allons dans cette section, examiner l'appropriation nationale et la durabilité des résultats du programme en examinant des paramètres sociaux, politiques, économiques et institutionnels.

5.1. Durabilité sociopolitique

Au regard (i) des injonctions depuis 2004, des différents sommets des chefs d'Etat et de Gouvernements des pays de l'Union Africaine à réduire le taux de chômage, (ii) de la constante préoccupation des autorités sénégalaises pour l'emploi, qui est placé au cœur de ses réformes et stratégies de développement économique et social et intégré comme objectif stratégique dans tous les programmes structurants mis en œuvre par l'Etat, et (iii) de la pertinence vis-à-vis des priorités nationales, des dispositifs mis en place à travers le FDL4 depuis le PRP jusqu'au PRODES, aucun doute raisonnable n'est permis sur la durabilité sociopolitique des résultats du projet que nous estimons **très fortement probable**.

5.2. Durabilité institutionnelle

Les activités sur l'insertion des jeunes, conduites par le Ministère en charge de l'enseignement technique et la formation professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle et technique depuis le FORPROFEM avec la coopération Belge jusqu'aux récents projets ISFP/BIT, DSPL-IP/ONUUDI, PRP/PNUD et PRODES/PNUD du Grand-duché de Luxembourg, ont permis l'élaboration de documents de référence et la mise en place de mécanismes pour la gestion de l'insertion des jeunes dans les structures d'ETFP, les IEFs et au MFPA. Un cadre de coordination du volet insertion, présidé par le Cabinet du Ministre a été mis en place et une Direction de l'insertion a récemment vu le jour. Dans la ZCO, nous avons ainsi pu constater, pour la gestion des activités liées à l'insertion des sortants, la présence d'un effectif total de plus de 150 formateurs « Germe » répartis dans les 14 Centres de formation professionnelle, les 2 Lycées techniques et les 4 chambres de métiers.

Les modules « Germe » sont donc internalisés et figurent dans les référentiels nationaux au même titre que les autres matières au programme. Les capacités des institutions ont été renforcées et les différents mécanismes internalisés ou en voie de l'être. Des interventions spécifiques sont donc programmées par les CAI au bénéfice

des apprenants tout au long de leur parcours d'insertion jusqu'à l'embauche, l'élaboration de plans d'affaire et même au-delà.

Malgré les limites identifiées (paragraphe 4.2.1), il est clair de notre point de vue, que dans la ZCO, le dispositif technique pour l'insertion des jeunes mis en place est fonctionnel et que les activités sur l'insertion conduites sur une base régulière produisent des résultats.

Pour ces aspects également, nous avons peu de doute sur la durabilité institutionnelle de ces mécanismes d'appui à l'insertion des jeunes que nous estimons **fortement vraisemblable**.

5.3. Durabilité du financement

Les stratégies pour l'insertion des jeunes sont certes rentables, mais elles requièrent avant tout des investissements conséquents. Malgré la part de 70% des intérêts qui revient au fonds d'insertion en plus du capital initial, le revolving a beaucoup de limites pratiques avec un taux de reconstitution actuel de 29,7% et le fonds d'insertion aura quand même besoin d'être réalimenté de temps à autre pour éviter d'atteindre des seuils critiques bas, incompatibles avec un fonctionnement optimal.

Il existe au plan national, dans le secteur public et même privé, plusieurs structures travaillant sur le financement de l'insertion des jeunes (ANPEJ, DER, 3FPT, ONFP, ACEP ...). La mise au point d'un mécanisme de collaboration de ces agences avec les dispositifs technique et financier mis en place, pourrait jeter les bases de la pérennisation du financement de l'insertion.

Il faut également diversifier la coopération et mieux explorer les opportunités du partenariat public privé. Dans cette perspective, Orabank serait disposée à contribuer à hauteur de 20% au renflouement du fonds d'insertion, et à prendre à son compte, 100% du refinancement des promoteurs ayant fait la preuve de leur solvabilité vis-à-vis du respect des échéanciers de remboursement.

Nous estimons que la **durabilité des sources de financement est assez probable** si elle est soutenue par une forte volonté politique et un plaidoyer fort.

5.4. Durabilité économique des MPEs

Les unités de production créées sont dans leur grande majorité des entreprises unipersonnelles ou des petites MPEs, jeunes et donc très sensibles aux chocs économiques et aux fluctuations du marché. La plupart d'entre elles n'ont pas encore passé le cap symbolique des 3 premières années d'existence, correspondant aux moments les plus difficiles dans le développement d'une entreprise.

Elles n'ont pas pu bâtir d'avantages comparatifs solides et sans un suivi approprié, les risques pour certaines d'entre elles de succomber aux effets de la saturation des marchés et de la concurrence sont bien réels.

5.5. Notation de l'évaluation

Système de notation

Pour apprécier les critères, le système de notation, comme illustré sur le tableau ci-dessous, est basé sur une échelle à six (6) niveaux, allant de :

- ✌ « Très fortement vraisemblable » à « Invraisemblable » pour la durabilité.
- ✌ et de « Très satisfaisant » à « Très insatisfaisant » pour les autres critères.

Justification de la note	Note chiffrée de 1 à 6	Appréciation qualitative	
		Pertinence, efficacité et efficience	Durabilité
Très forte prévalence d'aspects positifs, avec pratiquement pas de défauts ou facteurs négatifs	6	Très satisfaisant	Très fortement vraisemblable
Prévalence marquée d'aspects positifs, qui l'emportent clairement sur le reste	5	Satisfaisant	Fortement vraisemblable
Prévalence d'aspects positifs, avec cependant quelques points faibles	4	Modérément satisfaisant	Vraisemblable
Prévalence d'aspects négatifs, compensés seulement en partie par des aspects positifs	3	Modérément insatisfaisant	Peu vraisemblable
Prévalence marquée d'aspects négatifs, qui l'emportent clairement sur les aspects positifs	2	Insatisfaisant	Modérément Invraisemblable
Très grande prévalence d'aspects négatifs	1	Très insatisfaisant	Invraisemblable

Notation de l'évaluation

1. GAR Suivi-évaluation	Notation	2. Exécution	Notation
Qualité globale de la conception et de la mise en œuvre	Satisfaisant	Qualité globale de l'exécution (PNUD et CSO/PLP PRODES)	Satisfaisant
3. Evaluation résultat	Notation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	Fortement Pertinent	Socio politique	Très Fortement vraisemblable
Efficacité	Moyennement satisfaisant	Institutionnelle	Fortement vraisemblable
Efficience	Satisfaisante	Ressources financières	Modérément vraisemblable
Notation globale du résultat du projet	Satisfaisant	Probabilité globale de durabilité	Fortement vraisemblable

5.6. Analyse SEPO (Succès, Faiblesses, Potentialités, Obstacles)

<u>Succès :</u> • La pertinence des dispositifs techniques et financiers mis en place ; • Le degré d'appropriation nationale avec la participation des acteurs au niveau central et local, l'internalisation des processus et l'institutionnalisation en cours ; • Le renforcement de la cohésion sociale avec la concertation locale suscitée autour de l'insertion des jeunes ; • La richesse de la coopération multi-bilatérale et du partenariat public privé mis en place ;	<u>Faiblesses :</u> • Les délais trop longs avant la réception effective des prêts par les promoteurs ; • Les dysfonctionnements sur le portage et la gestion du fonds d'insertion ; • Les faibles performances des MPEs ; • L'absence sur les différents aspects de l'insertion, de données stabilisées, consensuelles et partagées entre tous les acteurs ; • La faiblesse du dispositif de suivi technique des entrepreneurs ; • Les faibles taux de remboursement ; • L'absence au niveau opérationnel, de mécanismes de concertation et de coordination entre les acteurs des dispositifs technique et financier ;
<u>Potentialités :</u> • La centralité des questions liées à l'insertion des jeunes dans les stratégies de développement économiques et sociales du pays ; • Les potentialités offertes par les dispositifs techniques et financiers sur l'insertion déjà en place ; • L'existence de fonds d'insertion dans des structures nationales spécialisées telles que l'ANPEJ, le FFFPT, la DER, l'ONFP etc. • Les perspectives de contribution au financement de l'insertion du secteur privé bancaire ; • La perspective d'impliquer les agences spécialisées du MFPAA : FFFPT, ONFP, ANAMO, APDA ; • L'institutionnalisation en cours et l'élargissement des dispositifs au plan national ;	<u>Obstacles :</u> • Les obstacles aux remboursements • Les lenteurs administratives de l'institutionnalisation intégrale des processus pour l'insertion des jeunes, y compris avec le décret d'application de la loi d'orientation signée en 2015, lenteurs liées entre autres à des restructurations du MFPAA avec la récente création de la Direction de l'insertion. • La question du leadership et de la tutelle entre les ministères clefs concernés ; • Les tendances à la réduction des ressources d'aide au développement ; • La non-harmonisation du modèle d'intervention sur l'insertion des jeunes favorisant la dispersion des fonds disponibles ;

VI. CONCLUSION

Le FDL4 a permis – à travers le PRODES et le PRP auparavant – la mise en place d'un dispositif complexe prenant en compte tous les aspects de l'insertion à partir de l'admission des élèves dans les établissements de l'ETFP jusqu'à l'emploi salarié et l'auto-emploi.

Les acteurs nationaux de la formation professionnelle ont connu de véritables mutations dans leur rôle, mutations qui doivent être accompagnées par l'acquisition de nouvelles compétences et ressources pour assumer leurs devoirs en toute responsabilité.

Les dispositifs technique et financier mis en place dans la ZCO ont permis entre 2013 et 2018 aux sortants de la FPT d'élaborer 355 dossiers de plans d'affaire complets qui ont été examinés par 5 comités d'orientation. Pour finir, 315 dossiers ont été envoyés à la banque.

De ces requêtes, 187 ont été accordées, 56 MPEs ont effectivement récupéré leurs fonds pour démarrer leur business et créer de la richesse et un nombre d'emplois total estimé à plus de 527 dont 339 emplois indirects..

Même si elles ne font pas généralement de grosses performances du fait entre autres de la forte concurrence, de la saturation, des contraintes liées au remboursement et de la maturité qui n'est pas encore au rendez-vous, les jeunes entreprises sont encore en activité avec un taux de survie de plus de 80% pour le groupe qui a été financé avec le PRODES.

Un élan national réel pour appuyer les jeunes dans leur initiative d'insertion est né et grandit de jour en jour.

Il faut exploiter à fond les perspectives qui s'offrent avec l'institutionnalisation en cours, la mobilisation des démembrements du ministère de l'enseignement technique comme l'ANAMO, le FFFPT, l'ONFP et la participation des agences nationales et des fonds spécialisés sur l'insertion, afin de réussir le passage à l'échelle.

A la lumière des contraintes soulignées dans l'analyse, nous considérons que le taux de reconstitution de **29,7%**, quoiqu'en deçà de l'attente initiale, constitue une performance acceptable qu'il faut renforcer en s'attelant au plus, à lever les obstacles aux remboursements des crédits sains récupérables qui s'élèvent à 198 598 200 Fcfa.

A cette condition, le programme pourrait envisager l'utilisation des 103 309 150 Fcfa correspondant au montant total remboursé à ce jour. En ajoutant à cela les autres montants disponibles (voir tableau 6), les capacités d'action actuelles du FDL4 – en plus du crédit sain mobilisable - se chiffrent à 202 359 788 Fcfa, une somme qu'il faudrait mobiliser dans les meilleurs délais afin de poursuivre l'action.

VII. LECONS APPRISES – RECOMMANDATIONS

7.1. Leçons apprises

- 👍 La prise en charge de l'insertion des jeunes conduit à une profonde réforme de l'institut de formation et de ses métiers ;
- 👍 La bancarisation et l'implication forte et précoce des parents sont incontournables dans les programmes de mise en place de fonds pour l'insertion des jeunes.
- 👍 L'identification de créneaux porteurs est un puissant levier dans la formation et l'insertion des jeunes ;
- 👍 Dans les programmes de développement impliquant plusieurs Agences des Nations Unies, des mécanismes opérationnels précis de concertation et de coordination doivent être définis pour renforcer la cohérence globale des interventions et permettre l'atteinte des résultats de développement escomptés ;

7.2. Recommandations

PNUD - CSO/PLP

- 👍 Mettre en place des mesures conservatoires fortes pour éviter la rupture de continuité dans le fonctionnement du dispositif financier : mobiliser le fonds de remboursement et les autres fonds résiduels, lever les obstacles au remboursement, fournir l'appui institutionnel, tenir les comités de crédit en attente, s'occuper des plans d'affaire en attente etc.
- 👍 A la lumière des enseignements tirés de la mise en œuvre du FDL4, mettre à jour un modèle de convention pour le portage et la gestion des fonds d'insertion ;
- 👍 Stabiliser les chiffres des comptes du fonds d'insertion ;
- 👍 Faire un plaidoyer pour l'harmonisation de toutes les interventions sur l'insertion des jeunes au modèle expérimenté dans la ZCO ;
- 👍 Engager des concertations avec les partenaires pour une extension des dispositifs sur tout le territoire national ;
- 👍 Envisager la subvention des investissements des jeunes promoteurs ;

CSO/PLP – MFPA

- 👍 Etablir un partenariat avec les structures nationales publiques ou privées spécialisées dans l'emploi et l'insertion des jeunes : ANPEJ, DER, ACEP, ...
- 👍 Définir et mettre en œuvre les modalités d'une implication forte, précoce et informée des parents dans le parcours d'insertion ;
- 👍 Renforcer la communication sur l'insertion des jeunes ;
- 👍 Réorganiser les comités de crédit pour impliquer les CAI et réduire les délais de décaissement vers les promoteurs ;
- 👍 Fournir aux jeunes un appui dans leur rapport avec les SFDs ;
- 👍 Définir un modèle de fiche de suivi des promoteurs par les SFDs et Orabank ;

MFPAA

- 👉 Renforcer les compétences des CAI en « Méthodes de suivi des entreprises » et inscrire le suivi dans les activités des formateurs ;
- 👉 Mettre les CAI en réseau pour faciliter les échanges ;
- 👉 Renforcer l'implication des chambres des métiers et de la fédération nationale des artisans du Sénégal (FENAS) pour le mentoring et le suivi des jeunes promoteurs ;
- 👉 Impliquer le FFFPT, l'ONFP, l'ANAMO et l'APDA, des agences du MFPAA dans le renforcement des capacités des sortants, le financement de l'insertion et la mise en place des Centres d'incubation ;
- 👉 Finaliser le décret d'application de la « Loi d'orientation de la Formation Professionnelle et Technique » signée le 06 janvier 2015 ;
- 👉 Inclure dans la sélection des promoteurs, des critères d'ordre personnel pour filtrer les moins motivés ;
- 👉 Revisiter les curricula des filières ;

VIII. ANNEXES

8.1. Matrice d'évaluation

QUESTIONS D'EVALUATION	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
PERTINENCE - COHERENCE		
Question 1 : Besoin en continu du programme, harmonisation avec les besoins prioritaires		
Dans quelle mesure les interventions et les résultats atteints à travers le volet FDL4 du PRODES sont pertinents par rapport aux priorités nationales, et les mécanismes d'appui à l'insertion clairs, complets, en cohérence entre eux et avec le mandat des acteurs nationaux de l'insertion ?	- Données disponibles sur la demande liée à l'insertion dans la ZCO ; - Alignement des interventions avec les stratégies et documents sectoriels de politique économique et sociale du Sénégal - Documents sur le parcours d'insertion - Avis des personnes ressources interviewées (engagement, perceptions...) - Observations des réalisations et des synergies créées ;	- PSE - Documents du projet et autres données extérieures disponibles ; - Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation ; - PDEF ; - Plan de développement stratégique de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi 2013-2017 - Composante insertion de la réforme de l'ETFP ; - Entretiens avec les représentants du COPIL, de la société civile, les acteurs du dispositif de financement et de l'insertion - Documents du dispositif de financement (ancrage institutionnel, convention avec orabank, produits financiers proposés etc.) - Documents du parcours d'insertion ;
Question 2 : Stratégie de mise en oeuvre		
La stratégie de mise en oeuvre adresse-t-elle les gaps en matière de capacités et favorise-t-elle l'implication des acteurs nationaux ?	- Avis des personnes interviewées ; - Données disponibles sur les gaps résiduels de capacités ;	- Entretiens avec les acteurs ; - Entretiens avec les bénéficiaires
EFFICACITE - EFFICIENCE		
Question 3 : Atteinte des résultats attendus (résultats immédiats)		

Dans quelle mesure les activités prévues, les extrants et produits escomptés au titre du renforcement et de l'élargissement du dispositif financier d'insertion des jeunes et du renforcement des capacités des promoteurs/trices et des acteurs de l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP de l'ETFP ont-ils été réalisés/atteints ?	- Schéma financement insertion - Manuel gestion fonds d'insertion - Evolution du nombre et de la répartition des SFDs partenaires dans la ZCO ; - Evolution des lignes de crédit ; - Evolution offre SFDs du système, de produits financiers innovants ; - Nombre de sortants du système de l'ETFP ayant accès aux services financiers ; - Taux de décaissement du fonds d'insertion - Taux d'exécution financière ; - Services offerts par les SFDs sur fonds propre ; - Plan de renforcement des capacités ; - Ateliers de formations organisés au profit des promoteurs/trices, ministères, CAI, comités d'orientation, personnel des SFDs ; - Plan, actions et outils de com sur l'insertion ; - Manuel d'insertion - SIG du financement de l'insertion - Cartographie de l'insertion ZCO ; - Données disponibles sur la participation aux foires, expositions et rencontres ; - Dispositif de suivi évaluation de l'insertion - Coordination	- PTA ; - Rapports annuels ; - Données disponibles sur l'insertion dans la ZCO ; - Personnes ressources interviewées (unités d'enquêtes) ; - Rapports de suivi ; - Rapport d'exécution et du suivi des ateliers de formation ; - Données disponibles sur l'insertion dans la ZCO ; - Personnes ressources interviewées (unités d'enquêtes) ; - Observations directes sur le terrain ;
Question 4 : Atteinte des résultats attendus (résultats intermédiaires)		
Dans quelle mesure les bénéficiaires (sortants des ETFP, acteurs du dispositif d'insertion) ont ils été atteints par les interventions du PRODES, se sont appropriés et utilisent la démarche et les outils pour assurer l'insertion ?	- Evolution des produits financiers innovants offerts - Activités des CAI, comités d'orientation ; - Evolution du nombre de plans d'affaires soumis ; - Evolution du taux d'éligibilité des plans d'affaires ; - Evolution du nombre de jeunes filles et garçons ayant bénéficié d'un crédit d'insertion ; - Gestion des MPEs	- PTA ; - Rapports annuels ; - Rapport d'exécution et du suivi des ateliers de formation ; - Données disponibles sur les MPEs et l'insertion dans la ZCO ; - Personnes ressources interviewées (unités d'enquêtes) ; - Observations directes sur

	- Evolution des emplois créés ; - Evolution taux de survie MPE ; - Taux de reconstitution des fonds d'insertion ; - implémentation du plan de communication ; - Données générées par le système de suivi	- le terrain ; - Données disponibles sur l'emploi dans la ZCO ;
Question 5 : Atteinte des résultats attendus (résultats finaux)		
Quels effets socioéconomiques imputables aux interventions du projet peut-on noter chez les bénéficiaires directs et indirects et dans leurs communautés et structures d'appartenance ?	- Emplois directs et indirects imputables au projet ; - Evolution du chiffre d'affaire des MPEs - Revenus générés ; - Réinvestissements intellectuels/Restitution des capacités ; - Réinvestissements économiques ; - Réinvestissements sociaux ; - Réseautage des MPEs et des SFDs	- Rapports annuels ; - Personnes ressources interviewées (unités d'enquêtes) ; - Données disponibles sur les MPEs et l'insertion dans la ZCO ; - Observations directes sur le terrain ; - Données disponibles sur l'emploi dans la ZCO ;
Questions 6 : Gestion du programme		
Quels ont été les principaux succès, échecs, potentialités et obstacles au processus de pilotage et de gestion du programme y compris les aspects financiers ?	- Informations financières ; - Avis des parties prenantes du projet	- Rapports ; - Personnes ressources interviewées (unités d'enquêtes) ; - Observations directes sur le terrain ;
DURABILITE		
Question 7 : Durabilité sur les plans sociopolitique, institutionnel ? et financier		
Dans quelle mesure les stratégies de politique économique et sociale du pays, le cadre institutionnel et la gouvernance du parcours d'insertion, les capacités et les ressources vont demeurer favorables au maintien, à l'internalisation et à l'élargissement du parcours d'insertion au plan national ?	- Environnement sociopolitique - Appropriation nationale - Institutionnalisation - Capacités locales - Leadership - Sources de financement	- Sources secondaires - Textes réglementaires - Sources primaires

8.2. Unités d'enquête

Les unités d'enquêtes sont composées comme indiqué sur le tableau avec pour objectif de rencontrer le maximum possible d'informateurs.

Unités d'enquêtes : UE	Membres
<u>UE 1</u> : Agences des Nations Unies Partenaires financiers	• PNUD - CIDD • BIT - ISFP • ONUDI – DSLP IP • Coopération luxembourgeoise
<u>UE 2</u> : Partenaires Institutionnels Partenaires financiers	• Ministères en charge des finances, de la femme et de la famille, de l'enseignement technique, de la jeunesse BSR (Orabank) • DCFE
<u>UE 3</u> : Autorités Locales Services déconcentrés de l'Etat	• Région de Louga • Région de St Louis • Région de Matam • Région de Thiès
<u>UE 4</u> : Equipe de gestion du PRODES dans la ZCO	• St Louis • Louga • Matam • Thiès
<u>UE 5</u> : Partenaires techniques	• Orabank : Equipe technique • SFDs • CAI - CRFP - Lycées Techniques • Chambres des métiers • CEDAF • Inspections régionales de la jeunesse • ANPEJ • UNFPA : Centres d'accueil et de réinsertion • Point focal UGB
<u>UE 6</u> : Les bénéficiaires, leurs familles, leurs structures associatives et les communautés voisines	Echantillon de bénéficiaires représentatif (genre, région, filière, remboursement, succès, échecs, montant du PA, durée de vie...)
<u>UE 7</u> : Société civile	• Congad ; • Colupas ; • Caritas ;

8.3. Guides d'entretien

Après plus de 5 ans de mise en œuvre, quels sont selon vous les principaux succès, échecs, potentialités et obstacles dans la coopération, le partenariat et la coordination pour le volet FDL4 du PRODES ?

- ☞ Les succès sont les réussites (qualité-quantité), avancées significatives, points forts et réussites ayant suscité 1 forte adhésion ;
- ☞ Les échecs sont les points faibles, difficultés, malaises, inquiétudes, peurs, impasses, effets pervers, dérives...
- ☞ Les potentialités sont les atouts, les capacités et opportunités non exploitées, les nouveaux défis...
- ☞ Les obstacles sont les résistances, oppositions, les conditions-cadre défavorables, les facteurs limitants...

CRITERES SEPO				SOLUTIONS PROPOSEES
Succès	Echecs	Potentialités	Obstacles	
Coopération - Tripartite annuelle				
Ancrage institutionnel du fonds				
Convention avec la BSR				
Portage des fonds par les SFDs				
Coordination du Programme				
Partenariat				
<u>Leçons apprises</u> <u>Meilleures pratiques</u>				

Après plus de 5 ans de mise en œuvre, quels sont selon vous les principaux succès, échecs, potentialités et obstacles dans la délivrance du produit 1 : « Le dispositif financier d’insertion des jeunes issus du système de l’ETFP est renforcé et élargi » et du produit 2 « Les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l’insertion sont renforcées »

CRITERES SEPO				SOLUTIONS PROPOSEES
Succès	Echecs	Potentialités	Obstacles	
Activité majeure 1 : Analyse de la situation de référence de l’insertion dans la ZCO				
Activité majeure 2 : Réactualisation et validation du mécanisme de financement de l’insertion (y compris l’ancrage institutionnel et le manuel de gestion des fonds d’insertion)				
Activité majeure 3 : Nouvelle convention avec la BRS				
Activité majeure 4 : Augmentation par la BRS des SFDs dans les zones centre et Nord				
Activité majeure 5 : Sensibilisation des acteurs sur les procédures et mécanismes de financement du fonds d'insertion				
Activité majeure 6 : Organisation d’ateliers de partage et harmonisation des fonds d'insertion de l'ETFP				
Activité majeure 7 : Développement de nouveaux produits financiers adaptés aux jeunes de l’ETFP				
Activité majeure 8 : Renforcement du fonds d’insertion des sortants des ETFP et autres structures de formation - Nombre de jeunes ayant accès au fonds d’insertion				
Activité majeure 9 : Organisation de comités d’orientations				
Activité majeure 10 : Remboursements et reconstitution du fonds revolving				
Activité majeure 11 : Mobilisation d’autres PTFs (collectivités locales, secteur privé, banques)				
<u>Leçons apprises</u> <u>Meilleures pratiques</u>				

CRITERES SEPO				SOLUTIONS PROPOSEES
Succès	Echecs	Potentialités	Obstacles	
Activité majeure 1 : Elaboration d'un plan de renforcement de capacités des promoteurs et acteurs de l'insertion				
Activité majeure 2 : Formation des acteurs de l'insertion (Ministère, promoteurs, centre de formation, collectivité locale, cellules d'appui à l'insertion, comité d'orientation) sur les mécanismes de financement, l'éducation financière, la gestion et la sécurisation du fonds d'insertion ;				
Activité majeure 3 : Formation des promoteurs/trices financés sur la fiscalité et l'environnement des affaires				
Activité majeure 4 : Formation du personnel des Institutions Financières en micro finance, évaluation de projets, suivi évaluation, fiscalité des MPE ...				
Activité majeure 5 : Appui au réseautage des SFD pour la sécurisation des fonds				
Activité majeure 6 : Actualisation, édition et diffusion du manuel d'insertion				
Activité majeure 7 : Conception, édition et diffusion des outils et supports de communication sur le fonds d'insertion (fiches techniques, dépliants, plaquettes, kakemono, affiches, flyers, bulletin d'information etc.)				
Activité majeure 8 : Capitalisation et documentation des résultats du financement de l'insertion (films documentaires, éditions)				
Activité majeure 9 : Consolidation du SIG sur le financement de l'insertion et modélisation des données en relation avec le METFP (connexion avec le SIG du METFP).				
Activité majeure 10 : Elaboration de la cartographie du financement de l'insertion dans la ZCO				
Activité majeure 11 : Organisation et participation aux foires et aux rencontres				
Activité majeure 12 : Appui conseil, accompagnement et suivi technique des jeunes promoteurs				
Activité majeure 13 : Appui à la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du financement de l'insertion au niveau des centres en relation avec le METFP				
Activité majeure 14 : Elaboration des outils de suivi du fonds d'insertion				
Activité majeure 15 : Suivi périodique du remboursement/reconstitution du fonds				
Activité majeure 16 : Organisation de missions conjointes (PRP/PNUD/Ministères) de suivi de BRS, des SFD et des promoteurs				

Activité majeure 17 : Organisation de réunions et rencontres de coordination trimestrielles avec les ministères concernés				
Activité majeure 18 : Organisation d'ateliers d'auto-évaluation annuel, de réunions tripartites annuelles, de réunions à mi-parcours et d'évaluation finale du fonds d'insertion				
<u>Leçons apprises</u> <u>Meilleures pratiques</u>				

Selon vous, après plus de 5 ans de mise en œuvre, quelles nouvelles compétences individuelles ou capacités (pour les institutions) imputables au volet FDL4 du PRODES ont été acquises ?

Cibles	Compétences capacités acquises	Gaps à combler
Les jeunes promoteurs/trices et leurs familles		
Les autres jeunes du quartier ou ceux en formation dans les ETFP		
Les animateurs des CAI, le personnel des structures de l'ETFP et des ministères		
Les institutions financières et leur personnel		
<u>Leçons apprises</u> <u>Meilleures pratiques</u>		

Selon vous, après plus de 5 ans de mise en œuvre, quels effets (directs ou indirects sur les différentes catégories de bénéficiaires et autres effets socioéconomiques) les différentes interventions du programme (formations, financement, suivi, réseautage...) ont-elles produit ?

Cibles	Effets sur les cibles	Appréciation de la durabilité des effets
Les jeunes promoteurs /trices et leurs familles		
Les autres jeunes du quartier ou ceux en formation dans les ETFP		
Les animateurs des CAI, le personnel des structures de l'ETFP et des ministères		
Les institutions financières et leur personnel		
<u>Autres effets socioéconomiques</u>		

8.4. Calendrier de travail

Tâches Principales	Ordre	Tâches Secondaires	Jours calendaires
Préparation de la mission de	<u>1</u>	Briefing avec les responsables de l'évaluation	24/12/2018
	<u>2</u>	Revue documentaire et élaboration du plan et des outils de travail	24 au 27/12/2018
	<u>3</u>	Dépôt de la note de cadrage méthodologique	27/12/2018
	<u>4</u>	Formulation par le PNUD (ou validation) des observations sur la note de cadrage	29/12/2018
	Jours de travail de la réparation de la mission		5 jours
Collecte des données primaires	<u>5</u>	Entretien à Dakar avec les personnes ressources des unités d'enquetes UE1, UE2 et UE7	2 au 5 janvier 2018
	Départ de Dakar pour la ZCO		9 Janvier 2018
	<u>6</u>	Collecte de données dans les régions de St Louis, Thiès, Matam et Louga	7 au 18 janvier 2018
	Jours de collecte des données primaires		<u>16 Jours</u>
Rédaction du Rapport	<u>7</u>	Débriefing au PNUD à Dakar	21 janvier 2018
	<u>8</u>	Dépôt du Draft du rapport	24 janvier 2018
	<u>9</u>	Observations du PNUD	28 janvier
	<u>10</u>	Dépôt rapport initial et du Power Point	29 janvier
	<u>11</u>	Restitution	30 janvier
	<u>12</u>	Finalisation et dépôt du rapport final	31 janvier 2018
	Nombre de jours de travail pour la rédaction, la restitution et la fnalisation du rapport		<u>9 jours</u>
Nombre total de jours de travail pour la mission			<u>30 jours</u>
Durée totale de la mission			<u>37 Jours calendaires</u>

8.5. Listes des personnes interviewées

	Prénom Nom	Structure fonction	Localité
1	Mody Attman Diop	PNUD Team Leader CIDD	Dakar
2	Djieynaba Ba Ndiaye	PNUD Analyste de programme CIDD	Dakar
3	Ousmane Ka	Coordonnateur National de la CSO-PLCP	Dakar
4	Waldiodio Ndiaye	Coordination de L'UGP/PRODES	Dakar
5	Angel Nielsor	Responsable Administratif & Financier PRODES	Dakar
6	Awa Wade Sow	Ex coordonnatrice PRP - Expert Protec Soc	Dakar
7	Mamour Ousmane Ba	Ministère des Finances DCEF	Dakar
8	Arona Dia	Ministère des Finances Chef du bureau DSAC	Dakar
9	Mamdou Diawara	Ministère des Finances CP/DSAC/MEFP	Dakar
10	Djibril Bousso	Ministère de l'Enseignement Technique	Dakar
11	Mamadou Safaiou Diallo	Antenne PRODES St Louis	Dakar
12	Djibril Coulibaly	ONUDI	Dakar
13	Dieudonné Kini	BIT	Dakar
14	Ahmadou Sakho	BIT	Dakar
15	Marième Diallo	Mère de bénéficiaire	Ngallèle
16	Moussa Diawara	Père de bénéficiaire	Ngallèle
17	Kady Diallo	Promotrice Coiffure	St Louis
18	Tolly Kelly	Mec Propas St Louis Gérante	St Louis
19	Fatoumata M Camara	Mère de bénéficiaire	St Louis
20	Ndèye Yacine Mboup	Promotrice en coiffure	St Louis N
21	André Doudou Teuw	Epoux d'une bénéficiaire	St Louis N
22	Babacar Ndiaye	Formateur en horticulture CFP Louga	Louga
23	Tolly Tall	Promotrice en couture	St Louis
24	Dieynaba Thiam	Promotrice en couture	St Louis
25	Penda Diop	Promotrice Daraji Couture	Ngallèle
26	Adama Mbaye	Mère de bénéficiaire	Ngallèle
27	Ousmane Ngom	Secrétaire général de la chambre des métiers	Matam
28	Aminata Diallo	Promotrice en couture	Ngallèle
29	Amadou Diallo	Père de bénéficiaire	Ngallèle
30	Boubou Marième Fofana	Inspecteur de la jeunesse	St Louis
31	Sokhna Sophie Guèye	Promotrice en couture	St Louis
32	Serigne Mactar Thiam	Responsable CAI CEFAM Louga	Louga
33	Khaly Mbengue	Président de la chambre des métiers	Louga
34	Cire Diop	Secrétaire général de la chambre des métiers	Louga
35	Pape Cissé	1 ^{er} vice-président de la chambre des métiers	Louga
36	Mohamet Fall	Promoteur en Couture	Louga
37	Ndèye Coumba Aidara	Promotrice en couture	Louga
38	Cheikh Samb	Directeur du Daara de Guéoul	Guéoul
39	Pape assane diop	Responsable du poulailler du Daara de Guéoul	Guéoul
40	Moustapha fall	Promoteur en Froid & Climatisation	Louga
41	Elhadji Abdou Khadr Der	UFM Louga - Directeur des opérations	Louga
42	Mambaye Diaw	UFM Louga - Responsable du système d'inform	Louga

43	Mamadou Aliou Ba	UFM Louga - Superviseur	Louga
44	Mamadou Ndao	CFPM Matam Directeur	Matam
45	Matar Thiaw	CFPM Matam Chef des travaux	Matam
46	Djiby Mbassene Sarr	Chargé de communication	Matam
47	Ndèye Diagne	Responsable CAI	Matam
48	Ndiogou Fall	CFP Ourossogui Directeur	Ourossogui
49	Boucary Diafouné	CFP Ourossogui Responsable CAI	Ourossogui
50	Toumany Coulibaly	CFP Ourossogui Chef des Travaux	Ourossogui
51	Oury Abdou Dia	Promotrice en restauration	Matam
52	Ouhamdou Sylla	Mec Felo Agnam Coly - Agent de crédit	Matam
53	Ourey Issa Aw	Promotrice en restauration	Matam
54	Ousmane Ba	Plateforme régionale des organisations de la société civile – Coordonnateur	Matam
55	Fatimata Kasse	Promotrice en coiffure	Ourossogui
56	Cherif Mahmat Kébé	Conseil départemental de la jeunesse – secrétaire général	Matam
57	Alassane Diallo	Promoteur en couture	Matam
58	Rokhaya Cissé	UMECAS Matam Gérante	Matam
59	Mme Sira Ndiaye Sylla	Djomec Linguère Gérante	Linguère
60	Magatte gaye	MEC Fadec Kebemer RAF	Kebemer
61	Mafal Kébé	MEC Fadec Kebemer Agent de crédit	Kebemer
62	Fatou Seck	Promotrice en restauration	Thiès
63	Cheikh Fall	Chambre des métiers Chef service technique	Thiès
64	Aissatou sy	Promotrice en restauration	Thiès
65	Oumy Diouf	Promotrice en coiffure	Thiès
66	Ndiasse Kairé	Lycée Technique de Thiès Responsable CAI	Thiès
67	Hawaa Dadio	Promotrice en mécanique automobile	Thiès
68	Mody Seck	Promoteur en maintenance industrielle	Thiès
69	Malang Konté	Promoteur en froid climatisation	Thiès

8.6. Termes de référence de la mission

RECRUTEMENT DE CONSULTANT POUR L'EVALUATION DU PRODES VOLET ORABANK FDL4

Location : Dakar Sénégal

Application Deadline :

30-Mar-18 (**Midnight New York, USA**)

Time left :

8d 16h 3m

Type of Contract :

Individual Contract

Post Level :

International Consultant

Languages Required :

French

Starting Date :

09-Apr-2018

(date when the selected candidate is expected to start)

Duration of Initial Contract :

30 jours

Expected Duration of Assignment :

40 jours

Background

Au regard des acquis importants et des bonnes pratiques enregistrés par le PRP et face aux nouveaux enjeux et défis identifiés dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale de développement économique et social, , l'alignement des politiques économiques et sociales au Plan Sénégal Emergent (PSE) ainsi que la mise en œuvre des ODD, il est apparu nécessaire de consolider, de renforcer et d'élargir le champ d'intervention du cadre de partenariat entre le PNUD, le Gouvernement, et la Coopération Luxembourgeoise en ce qui concerne Les deux axes prioritaires du PSE : (1) Croissance, productivité et création de richesses, (2) Capital humain, protection sociale et développement durable et ;

Les effets 1 et 5 de l'UNDAF : Effet N°1 : Les revenus des populations/producteurs ruraux (H/F) sont accrus dans les zones d'intervention ; et Effet N°5: Les groupes vulnérables bénéficient d'un système de protection sociale adéquat.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement et le PNUD, au titre de leur coopération 2012-2018, ont établi le présent Programme axé sur le Renforcement des Dynamiques locales de Développement Economique et Social (PRODES) pour une croissance économique inclusive

L'objectif du PRODES est de soutenir, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel, la mise en œuvre des nouvelles orientations de développement économique et social de l'Etat du Sénégal. Le programme comporte quatre volets articulés autour de ces deux composantes :

Composante 1 : Renforcement des dynamiques économiques locales et promotion de l'emploi des femmes et des jeunes

Volet 1.1 : Promotion des initiatives de développement économique local

Volet 1.2 : Renforcement et élargissement du dispositif de financement de l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP

Composante 2 : Appui à la mise en œuvre et au suivi de la SNDES et de l'INPS

Volet 2.1 : Renforcement de la Protection Sociale des groupes vulnérables pour une croissance Economique Inclusive

Volet 2.2 : Appui au pilotage stratégique de la SNDES et au suivi de la pauvreté pour la promotion du développement humain

Le PRODES s'inscrit dans une perspective de consolidation des résultats du Programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie de Réduction de la Pauvreté (P.R.P) dans les régions de Saint-Louis, Louga et Matam, tout en élargissant ses interventions dans les régions de Thiès, Diourbel, Kaolack,

Kaffrine et Fatick. En effet, dans la mise en œuvre du PRP, un accent particulier avait été accordé à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Il s'agissait, pour ce volet, de renforcer les capacités locales pour soutenir les jeunes promoteurs de la ZCO et de fournir un appui institutionnel aux structures de financement (BRS et SFD).

Dans le cadre de la réforme de l'ETFP, concernant particulièrement l'insertion, le SNU (BIT-ONUDI-PNUD) a adopté une démarche d'appui global et d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle et les opérateurs économiques. Celle-ci suggère de sortir de l'approche sectorielle sur laquelle se basaient les précédents programmes étatiques et de privilégier une logique de services intégrés au profit des candidats à l'insertion. Dans cette démarche, le BIT (ISFP) et l'ONUDI (DSPL-IP) assuraient les missions techniques, alors que le PNUD à travers le projet PRP puis PRODES était chargé des opérations de financement à travers le fonds d'insertion sous la modalité FDL4. Celle-ci a été matérialisée par la mise en place d'un dispositif novateur de financement de la cible jeune, autour de la BRS avec une implication des SFD de la ZCO.

Plus récemment, le gouvernement du Sénégal a initié le Plan Sénégal Emergent (PSE), sous-tendu par une vision à long terme du développement qui met l'accent sur (i) la réduction des inégalités sociales, (ii) la bonne gouvernance et (iii) la transformation structurelle de l'économie. Le Plan est accompagné dans sa mise en œuvre par de nouveaux instruments financiers dont le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) et la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE), pour servir de catalyseur afin de répondre efficacement aux besoins des populations.

Par ailleurs, il est noté un changement dans l'environnement financier privé au Sénégal avec un accroissement important du nombre de banque et surtout des mutations dans l'orientation de certaines d'entre elles comme la Banque Régionale de Solidarité (BRS) devenue ORABANK.

Dans cette perspective de prise en charge des nouvelles priorités et un souci d'amélioration constante des performances du fonds d'insertion, un consultant sera recruté pour une évaluation exhaustive du fonds (FDL4) sur toutes les actions réalisées et les résultats atteints

Duties and Responsibilities

L'objectif principal est de procéder à l'évaluation exhaustive du fonds d'insertion des sortants de l'ETFP, au regard de la convention signée avec la BRS devenu ORABANK, sur l'étendue de la zone de concentration opérationnelle (ZCO), d'évaluer les progrès réalisés en termes de système pour couvrir et recouvrir le crédit et modalité d'accompagnement des jeunes promoteurs pour la réussite de leurs projets.

Il s'agit plus précisément :

- D'évaluer les résultats obtenus et apprécier leur durabilité, les effets induits sur les bénéficiaires directs et indirects.
- D'identifier et analyser les effets sociaux et économiques au niveau des promoteurs en lien avec leur position au sein de la communauté.
- Mesurer le niveau d'exécution financière (compte principal et sous-comptes) en rapport avec les termes de la convention et donner une situation correcte et claire du fonds FDL4 sur toute la durée de la convention.
- D'évaluer l'ancrage institutionnel du fonds d'insertion.
- D'évaluer le dispositif de financement mis en place sur l'ensemble de la ZCO du point de vue institutionnel et opérationnel.
- D'évaluer (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats auxquels a

contribué le programme) ;

- D'identifier les effets induits par le programme
- D'identifier les gaps entre les effets escomptés et ces effets induits
- D'identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques (point forts et points faibles) et
- Formuler des recommandations claires et précises.

Les méthodes générales pour conduire une évaluation portent sur :

- La revue documentaire des données disponibles provenant de sources internes et externes ;
- Les entretiens semi-structures et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
Les interviews avec les principaux informateurs ;
- Les visites de terrain (auprès des ministères clés, de la société civile, des coordinations des projets du PNUD, auprès des autres agences du Système des Nations Unies) ;
- La compilation, le traitement et l'analyse de données.

Le processus doit être participatif en vue de maximiser l'implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être effectuée pour contrôler la validité des données. **Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique assorti d'un chronogramme, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par le consultant dans sa note méthodologique.**

Livrables attendus de la mission/

Produit 1 : Une note de cadrage méthodologique qui illustre la compréhension de la mission attendue, au regard des TDR. Cette note devra préciser clairement l'objet de l'évaluation, la méthodologie de l'évaluation, les critères et questions proposées pour l'évaluation et un calendrier des étapes clés, des prestations et des responsabilités.

Produit 2 : Le premier draft du rapport d'évaluation

Produit 3 : Une Présentation PowerPoint

Produit 4 : Un second draft du rapport d'évaluation intégrant les recommandations et commentaires faits sur le premier draft.

Produit 5 : Soumission du rapport final (en 5 exemplaires).

Compétences

Le Consultant doit avoir les compétences suivantes :

Compétences techniques :

- Bonne maîtrise de l'évaluation de projets de développement
- Bonne connaissance du système financier (Banques et SFD), au Sénégal, en rapport avec le développement local ;
- Bonne connaissance du financement de projets productifs, dans un contexte de lutte contre la pauvreté
- Bonne maîtrise de l'intégration de la dimension genre dans les évaluations
- Bonne connaissance de la problématique de l'insertion des jeunes

Compétences fonctionnelles :

- Bonnes capacités de synthèse ;
- Excellentes capacités d'animation de groupe ;
- Rigueur dans le respect des délais ;
- Grande capacité de communication écrite en français.

Required Skills and Experience

Education

- Un diplôme de l'Enseignement supérieur (Bac + 4 au moins), en Economie, planification ou Droit des affaires/ option finance et gestion.

Expériences

- La mission sera confiée à un Consultant Expert Socio-Economiste avec 5 ans d'expérience en Planification, Finances ou équivalent ;
- Une bonne connaissance du système financier (Banques et SFD), au Sénégal, en rapport avec le développement local ;
- Une expérience avérée dans le financement de projets productifs, dans un contexte de lutte contre la pauvreté et dans les zones cibles du PRODES ;
- Une expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation de projets de lutte contre la pauvreté, dans le domaine de l'égalité de genre, protection sociale ou emploi des jeunes
- La mission portera sur une durée de 30 Jour ouvrable et démarrera le 29 Mars 2018 pour se terminer le 27 Avril 2018.

Langues

- Français requis.

Calendrier pour l'évaluation

- Du 22 Mars au 12 Avril : Processus de sélection et recrutement
- 12 Avril 2018 : Démarrage de la mission
- 17 Avril 2018 : Finalisation de la conception de la méthodologie d'évaluation
- Jusqu'au 04 Mai 2018 : Conduite de l'évaluation, la collecte de données/analyse, les visites de site, etc.
- 7 Mai 2018 : Remise rapport provisoire
- 14 Mai 2018 : Transmission des premières observations
- 17 Mai 2018 : Intégration des observations et transmission d'une 2eme version du rapport
- 22 Mai 2018 : Restitution et partage des résultats avec les parties prenantes
- 25 Mai 2018 : Intégration nouvelles observations et transmission du rapport final

Critères de sélection

La sélection du consultant sera effectuée par le PNUD sur la base d'un dossier comprenant une offre technique et une offre financière.

L'offre technique fera apparaître :

- Le CV détaillé du consultant (comprenant au moins 3 références)
- Une proposition de méthodologie claire et précise pour conduire la mission permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant apparaître les activités à mener ainsi que l'approche préconisée ;
- Un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission fera ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail et respectant la date limite de dépôt des rapports.

La sélection du consultant se fera suivant les critères de sélection et la grille de notation consignés sur le tableau ci-dessous.

Le système de notation suivant sera appliqué pour l'Expert Senior :

- Clarté et précision de la note méthodologique et compréhension des TDRS (20 points)
- Chronogramme de déroulement de la mission (10 Points)

- Critères d'évaluation du profil du consultant (70 Points)
- Niveau académique (15 points)
- Une bonne connaissance du système financier (Banques et SFD), au Sénégal, en rapport avec le développement local (10 Points)
- Une expérience avérée dans le financement de projets productifs, dans un contexte de lutte contre la pauvreté et dans les zones cibles du PRODES (15 Points)
- Une expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation de projets de lutte contre la pauvreté, dans le domaine de l'égalité de genre, protection sociale ou emploi des jeunes (20pts)
- Avoir une expérience de préférence dans un programme / projet de coopération du SNU (5 points)
- Une excellente capacité de rédaction (5 Points)

L'évaluation portera sur l'analyse des compétences techniques sur la base du CV du candidat (comprenant au moins 3 références) et de la note méthodologique d'une part, et sur l'analyse financière d'autre part.

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée avec une pondération à 70% de la partie technique et 30% pour la partie financière.

L'offre financière comprendra l'ensemble des dépenses afférentes à l'exercice de la mission (Honoraires, frais de déplacement et toutes autres dépenses éligibles).

La note méthodologique, la note financière et l'offre financière doivent être envoyés uniquement à l'adresse suivante : senegal.procurement@undp.org; au plus tard le 30 Mars 2018.