

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple - Un But -Une Foi

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DU PLAN

DIRECTION DE LA PLANIFICATION NATIONALE

**MISSION D'EVALUATION DU PROJET
NATIONAL POUR LA COHESION SOCIALE
ET DE L'EMPLOI DES JEUNES (PNCSEJ)**

RAPPORT FINAL

Mr Moustapha DIALLO
Statisticien – Economiste / consultant
13, rue de ThiongxVincens - Dakar
Tél. 821 89 12/648 69 83

Juin 2013

SOMMAIRE

SIGLES ET ABBREVIATIONS	4
RESUME ANALYTIQUE	5
INTRODUCTION	10
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PNCSEJ	14
<i>I.1 Contexte de l'élaboration du Projet</i>	14
<i>I.2 Objectifs</i>	14
<i>I.3 Résultats attendus</i>	14
<i>I.4. Organisation et fonctionnement</i>	15
<i>I.4.1. Stratégie d'intervention et dispositif institutionnel mis en place</i>	15
<i>I.4.2. Mise en œuvre du PNCSEJ</i>	15
<i>I.5. Système d'information et de gestion mis en place</i>	17
<i>I.6. Système de suivi évaluation mis en place</i>	17
<i>I.7. Partenariats et Collaborations du PNCSEJ</i>	17
<i>I.8. Zones d'intervention et groupes cibles</i>	18
CHAPITRE II : RESULTATS DE L'EVALUATION	19
<i>II.1 Analyse par extrant</i>	19
<i>II.1.1. Par rapport au renforcement des capacités des structures que sont ANEJ et NPJ</i>	19
<i>II.1.2. Par rapport au dispositif de suivi évaluation</i>	20
<i>II.1.3. Par rapport à la communication</i>	22
<i>II.1.4. Par rapport à la professionnalisation des jeunes</i>	22
<i>II.1.5. Par rapport aux investissements productifs</i>	24
<i>II.1.6. Par rapport à la gestion et à la gouvernance du Projet</i>	26
<i>II.2. Exécution financière</i>	27
<i>II.3. Analyse selon les critères d'évaluation retenus</i>	28
<i>II.3.1. Pertinence du Projet</i>	28
<i>II.3.2. Cohérence du Projet</i>	29
<i>II.3.3. Efficacité du Projet</i>	29
<i>II.3.4. Efficience du Projet</i>	30
<i>II.3.5. Les effets du Projet</i>	30
<i>II.3.6. Durabilité du Projet</i>	31
<i>II.4. Avis, perception et appréciations des bénéficiaires</i>	32
<i>II.4.1. Institutions bénéficiaires</i>	32
<i>II.4.2. Les jeunes bénéficiaires de financement de formation et d'activités</i>	32

CONCLUSION	343
RECOMMANDATIONS	365
A N N E X E S	38
1. Personnes rencontrées	39
2. Bibliographie	40
3. Termes de référence de l'étude	40

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAF :	Assistant administratif et financier
AGR :	Activités génératrices de Revenus
ANEJ :	Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes
BCI :	Budget consolidé d'Investissements
BIT :	Bureau international du Travail
CAP :	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
CCF :	Carbon Credited Farming
CD :	Compact Disc
DCEF :	Direction de la Coopération économique et financière
DI :	Direction de l'Investissement
DPN :	Direction de la Planification Nationale
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FNAE :	Fonds national d'Actions pour l'Emploi
FNPJ :	Fonds national de Promotion de la Jeunesse
GIE :	Groupement d'Intérêt économique
HIMO :	Haute Intensité de Main d'Œuvre
JFA :	Jeunes dans les Fermes agricoles
MAO :	Maison à Outil
NEX :	Exécution Nationale
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non gouvernementale
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PME/PMI :	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PNCSEJ :	Projet National pour la Cohésion Sociale et l'Emploi des Jeunes
PN/PTFM :	Programme National/Plateforme Multifonctionnelle
PNUD :	Programme des Nations unies pour le Développement
PTA :	Plan de Travail annuel
ROME :	Répertoire opérationnel des Métiers et des Emplois
SCA :	Stratégie de Croissance accélérée
SFD :	Système financier décentralisé
SNU :	Système des Nations unies
TDR :	Termes de Référence
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
UGP :	Unité de Gestion du Projet
VAGRI :	Volontaire de l'Agriculture

RESUME ANALYTIQUE

Le contexte

Le PNCSEJ a été mis en place dans la perspective d'une meilleure prise en charge de la problématique de l'emploi des jeunes surtout ceux du monde rural en mettant à leur disposition des emplois décents reposant sur une formation conséquente qui devrait assurer leur employabilité.

Le PNCSEJ, d'une durée de 02 ans, a débuté en 2009 et actuellement est terminé ; il a été financé grâce à des ressources de l'Etat du Sénégal, de celles provenant d'apports d'un partenaire au développement, en l'occurrence le Gouvernement d'Espagne, dans le cadre de la coopération bilatérale;

Il était prévu dans le Document d'Appui au Projet (DAP), de procéder à une évaluation à la fin du Projet pour mesurer le niveau d'atteinte des résultats et tirer les conclusions et recommandations de sa mise en œuvre. Il était ainsi, prévu de mesurer, sa pertinence et sa cohérence, son efficacité, son efficience, sa durabilité, ses effets et de tirer les leçons apprises de sa mise en œuvre.

La méthodologie et les difficultés rencontrées

Le consultant chargé de l'évaluation a développé sa méthodologie conformément aux directives du Comité de Pilotage.

La mission a procédé à la revue de la documentation pertinente. Ensuite, elle a eu à interviewer certains acteurs et tenu des séances de travail avec les autres. Des rencontres (interviews, entretiens et séances de travail) ont été organisées avec les différents acteurs.

Le consultant chargé de l'évaluation a développé sa méthodologie conformément aux directives du Comité de Pilotage.

Les difficultés rencontrées au cours de la présente mission sont de plusieurs ordres :

- La mission a démarré à la fin de la 1^{ère} phase du PNCSEJ et de plus au moment des élections présidentielles, ce qui n'a pas facilité les contacts avec certaines personnes ressources très impliquées dans cette activité.
- la qualité des informations fournies par les bénéficiaires de financement, en l'occurrence les jeunes, ces derniers, très souvent malgré la formation qui leur est prodiguée continuent à gérer leur unité de façon souvent très informelle.

Rencontres, séances de travail et échanges avec les acteurs aux différents niveaux

- Au niveau des services de l'Administration : ce sont surtout des difficultés à obtenir des rendez-vous ;
- Au niveau du PNCSEJ : autant les personnes disponibles n'ont pu fournir des informations pertinentes pour la mission à leur niveau, autant les personnes peu disponibles qui constituent la mémoire du Projet en termes d'informations capitalisées ont été plus difficiles d'accès :

Il est à faire remarquer que certaines personnes ressources ayant été au cœur du dispositif, ont quitté le Projet et les faire revenir juste pour fournir des informations pour le travail de la mission et la traçabilité des actions n'a pas toujours été aisé ;

- Au niveau des autres acteurs : les difficultés ont été de deux (2) ordres :

- Il a été constaté que si ce rapport avait été réalisé il y a un an, les résultats constatés seraient très différents de ce qui a été trouvé en Avril 2013 ; en effet au niveau des JFA, une certaine démobilisation est constatée, ce qui remet fondamentalement en cause certains objectifs visés, notamment en ce qui concerne l'employabilité des jeunes ruraux;
- Pour certains bénéficiaires de financement, c'est surtout leur identification physique et leur localisation qui ont posé problème. (il s'agit de quels bénéficiaires de financement. Dans le cadre du PCSEJ, il n'ya pas eu de financement aux jeunes)

Principaux résultats, et recommandations

Pour sa bonne exécution, les moyens suivants ont été mis en place sur la période de 2010 à 2011 :

1. des moyens financiers : 596 482 126 F CFA d'engagements au titre du Budget de l'Etat (BCI) pour 31 880 058 FCFA de décaissés ; (revoir ces chiffres, car le financement du PNCSEJ provient entièrement des ressources extérieurs, à part les 31 880 058)
2. des moyens financiers du Gouvernement espagnol par le canal du PNUD pour 1500 000 US \$ (1 US \$ = 448,43 F CFA).

Ceci a permis d'obtenir les résultats suivants :

- 5 fermes agricoles bien équipées disséminées sur le territoire national **bien équipées** ;
- 6 maisons à outils qui sont de véritables centres d'incubateurs pour la formation de jeunes apprentis

La mise en œuvre du Projet et les résultats annoncés ont été réalisés dans un système et des conditions de management conformes aux normes et procédures généralement admises en la matière, notamment selon la modalité NEX.

Le PNCSEJ a été géré sur la base de textes approuvés et validés, par son CP ;

A son démarrage, le PNCSEJ devait avoir comme cadre en termes d'assistance technique, certains organes du Système des Nations Unies, le BIT et l'ONUDI, prévus pour son fonctionnement. Ces organes, s'ils avaient réellement fonctionné, auraient permis de mieux encadrer et servir le management du Projet.

Le Projet avait deux (2) composantes :

✓ Composante renforcement des capacités des institutions bénéficiaires, FNPJ et ANEJ

Cette composante a porté sur un certain nombre d'activités que sont le renforcement des capacités institutionnelles de l'ANEJ et du FNPJ proprement dit, la coordination du Projet, la communication, l'organisation de séances d'information et d'échanges entre les institutions bénéficiaires et les acteurs locaux pour l'appropriation des différents programmes, la définition des indicateurs d'impact pour le suivi et l'évaluation des programmes et l'appui aux institutions bénéficiaires pour la conduite des missions régulières de suivi évaluation des programmes.

Cette composante a absorbé 27,87% des montants, soit 180 992 592 F CFA.

Elle a été réalisée selon le programme retenu à partir des éléments du PTA validé par le CP ; elle a permis aux deux (2) institutions bénéficiaires de développer une synergie entre elles et de s'entendre aussi bien sur la compréhension du contenu de leurs actions que sur les indicateurs de suivi des actions menées ;

✓ La composante amélioration des capacités productives des jeunes bénéficiaires

Cette composante a absorbé 72,13% des montants mis à disposition du PNCSEJ, soit 649 496 404 F CFA.

Les activités ayant concouru à sa réalisation comprennent deux (2) grandes thématiques : la professionnalisation des jeunes entrepreneurs qui comprend le diagnostic des besoins en renforcement des capacités des jeunes, le renforcement des capacités des jeunes et la structuration en coopératives des différentes entités de jeunes.

Pour la création d'emplois directs en faveur des populations cibles, on distingue l'équipement et les investissements productifs complémentaires, l'amélioration des capacités productives des jeunes bénéficiaires des fermes et des maisons à outils par le développement de nouvelles capacités, la professionnalisation et la réalisation d'investissements productifs créateurs d'emplois ; à ce niveau, il faut déplorer que les différentes fermes n'aient pas atteint le même niveau de développement, que les appuis apportés n'aient pu être généralisés, bref que les partenaires stratégiques techniques retenus (BIT et ONUDI) aient brillé par leur absence, ce qui a retardé certaines activités.

Le projet avait plusieurs partenaires au niveau central et à la base.:

Des partenariats forts intéressants ont été noués avec le PNCSEJ (voir point 4.3.2.)

➤ **Le niveau de satisfaction des bénéficiaires :**

Au niveau des Institutions bénéficiaires :

Les Institutions bénéficiaires jugent le PNCSEJ globalement satisfaisant et soulignent que c'est surtout sa capacité de réaction rapide lors des décaissements qui est à saluer.

Au niveau des jeunes bénéficiaires de financement de formation et d'activités :

- il aurait été utile de réaliser une étude socio économique de la zone d'implantation d'une JFA afin de mieux cerner les contraintes existantes ;
- vu le faible niveau général des jeunes, la formation aurait pu être faite dans la langue locale ;
- il y a des équipements qui ne sont pas toujours adaptés aux sols de la zone ; il aurait fallu demander l'avis des futurs usagers ;
- la démobilitation constatée aurait pu être évitée peut être en ne retenant pas ipso facto les jeunes du terroir mais en faisant émigrer ceux d'autres horizons ;
- dans certaines fermes une bonne répartition du travail n'a pu être réalisée ce qui a parfois posé problème.
- Dans certaines fermes ce sont aussi différentes promotions de VAGRI qui s'y sont trouvées avec des traitements différenciés, ce qui a posé certains problèmes
- Les différentes recommandations ont porté sur les structures en place impliquées dans la gestion ou le partenariat avec le PNCSEJ. C'est ainsi que l'on a :

Au niveau du Projet

Aspects institutionnels :

Ce qui a facilité les actions du PNCSEJ restent principalement lié à la liberté de manœuvre que le PNUD s'est permis en versant directement dans les comptes du Projet les différents montants mis à disposition par le bailleur. Cela est très important et a évité au Projet de souffrir aussi bien d'une éventuelle instabilité institutionnelle que des tensions de trésorerie du Trésor public.

Organisation et management du PNCSEJ

Pour bien assurer son efficacité, le PNCSEJ a pu avoir un statut de structure autonome dans son organisation, ses moyens et son management.

Principaux résultats de l'évaluation et recommandations

Pertinence et cohérence du Projet : La pertinence du PNCSEJ se justifie en ce sens :

- Qu'il a permis de renforcer les structures en charge de l'emploi des jeunes dans le pilotage des ces programmes ;
- Il vient en soutien aux programmes d'insertion des jeunes ;
- Il a permis de consolider la palette de services aux jeunes sénégalais à la recherche d'un emploi en appuyant la construction d'un modèle économique de développement des zones rurales avec deux (2) pôles de création de richesses et autour de la production agricole et la transformation des produits agricoles, mais aussi l'amélioration de la qualification professionnelle des cibles ;
- Il a permis la fixation des jeunes en milieu rural, l'émergence de jeunes entrepreneurs, le développement de filières faiblement exploitées, la structuration d'entreprises dans la formation insertion et l'apprentissage. Toutefois ces actions devront être renforcées et consolidées.

La **cohérence** du projet tient au fait même que si les programmes développés sont différents, ils entretiennent des complémentarités sur lesquelles l'accent aura été mis pour optimiser leurs effets respectifs sur la création d'emplois décents pour les jeunes. En effet, les JFA participent à la valorisation de certaines filières encore inexplorées, tandis que les MDO sont en amont et en aval des JFA par la fourniture de services d'entretien, de réparation et de ventes de matériels et d'outillages divers. Ces deux programmes tendent vers un modèle de développement local qui va développer des synergies entre la formation et l'agriculture qui servira de cadre pour les différents programmes pour l'exploration de toutes les niches et sous filières dans l'objectif ultime de permettre aux jeunes de créer des richesses dans leur terroir

Efficacité du Projet : au vu du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques visés par le Projet qui permettent de jauger de son efficacité, on peut conclure que le PNCSEJ est efficace.

En effet, Le tableau qui présente le niveau d'atteinte des indicateurs liés aux 3 objectifs spécifiques à 6 mois de la fin du Projet est satisfaisant dans l'ensemble (voir page 31).

Efficience du Projet : Le PNCSEJ a été efficace en ce sens qu'il a pu fonctionner normalement tout en se substituant à certains partenaires dans la prise en charge ou à la réduction de certains coûts :

- Prise en charge de certaines activités telle la structuration des organisations des jeunes que devait réaliser l'ONUDI ;
- Réalisation d'économies dans l'exécution de certaines activités sans coût (atelier de validation, réunion du Comité de Pilotage, etc.) ;
- Prise en charge du personnel et du siège par l'ANEJ et le FNPJ, ce qui a permis d'amoindrir les charges de fonctionnement du Projet.
 - Implication de l'ANEJ et du FNPJ dans la prise en charge de certaines activités
 - Organisation de plusieurs activités sans coût (atelier de validation, réunion comité de pilotage etc.)
 - Prise en charge du personnel et du siège par l'ANEJ et le FNPJ

Durabilité du Projet : le projet a mis en œuvre des mesures et des activités pour assurer la durabilité de ses effets. Cependant, les effets du Projet ne sont pas durables. En effet, il a été noté une démobilisation des bénéficiaires qui anéantit toute chance de durabilité de ses résultats du projet. Cette démobilisation pourrait s'expliquer par le ciblage et la qualité des équipements qui n'était pas toujours adaptée aux sols.

Effets du Projets : Le PNSCEJ a eu des effets divers et variés, mais dans le cadre de la présente mission, l'accent est surtout mis sur les effets sur les institutions bénéficiaires (ANEJ et FNPJ) et les jeunes bénéficiaires..

Recommandations : Celles-ci peuvent se ramener à :

Au niveau du PNCSEJ

Aspects méritant une attention particulière :

- la signature des lettres d'accord (surtout que l'équipe du Projet demeure responsable des manquements des partenaires) ;
- La prudence dans le mécanisme de déploiement du Projet dans les autres communautés rurales du Sénégal ;
- la planification des activités de formation des formateurs au profit des jeunes ;
- la diversification des partenaires financiers.

Axes d'amélioration :

Nécessité pour le **PNCSEJ** de prendre en charge certaines questions d'ordre stratégique et de se positionner au niveau institutionnel comme principal levier de soutien aux initiatives d'insertion des jeunes. A cet effet, pour certains blocages, le **PNCSEJ** doit d'avantage appuyer les structures et les sources d'emplois des jeunes.

Améliorer le dispositif de pilotage du Projet. Certes l'ancrage institutionnel demeure une des forces du Projet, toutefois, il est nécessaire d'améliorer le dispositif soit en externalisant l'unité de gestion du projet, soit en maintenant le schéma actuel tout en renforçant le personnel technique.

Elaborer des réponses stratifiées en fonction de la cible.

Poursuivre le renforcement des capacités opérationnelles des structures d'accompagnement des jeunes notamment le **FNPJ** et l'**ANEJ** pour mieux piloter les programmes d'emplois des jeunes.

Etudier les voies et moyens de permettre aux formations dispensées d'être diplômantes

Les institutions nationales doivent aller jusqu'au bout en accompagnant les cibles surtout dans le cadre des JFA en veillant à la démotivation d'autant que les activités menées ne permettent pas d'occuper un emploi salarié.

INTRODUCTION

Contexte et justification de la mission d'évaluation

L'évaluation finale du PNCSEJ intervient après deux années d'exécution du Projet, marquées par deux évaluations portant respectivement sur la situation de référence et sur la première période d'activités du projet.

Ces deux évaluations ont été faites en interne et renferment des éléments importants d'information sur le Projet.

Après avoir démarré en décembre 2009, le PNCSEJ vient de boucler la deuxième année d'exécution marquant la fin de la première phase.

Dans le document d'appui du projet il était prévu, dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation, qu'une évaluation indépendante soit effectuée à la fin de la première phase en vue d'apprécier son degré de réalisation des activités, son efficacité, son efficience et sa bonne mise en œuvre.

Objectifs de l'évaluation

La présente mission consiste à procéder à l'évaluation finale du PNCSEJ au regard des indicateurs du cadre logique d'une part, et des indicateurs d'efficacité, d'efficience, de respect des délais et de la qualité du personnel d'autre part.

De manière spécifique, la mission d'évaluation devra apprécier :

- **la pertinence et la cohérence** du Projet : ce qui permettent d'apprécier sa justesse par rapport au diagnostic ou encore à la problématique dégagée, ainsi que l'agencement des actions, voire la stratégie qui a été mise en œuvre en tenant compte des objectifs et du contexte. La mission devra vérifier la correspondance du programme avec les besoins et les demandes des bénéficiaires, ainsi que sa conformité avec les orientations stratégiques du DSRP II.
- **L'efficacité** pour apprécier dans quelles mesures les activités du programme ont permis d'atteindre les résultats escomptés, des effets tels que mentionnés dans le cadre logique du Programme ;
- **L'efficience** pour mesurer et comparer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre, conformément aux normes requises.
- **La durabilité (ou pérennité) c'est-à-dire la** viabilité des actions entreprises par le Projet, le dispositif de pérennisation des acquis mis en place et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances.
- **Les Effets** qui permettent de mesurer le changement noté à travers des indicateurs de résultat (effets positifs et négatifs), sur les bénéficiaires, qui peut être attribué au Projet.

Methodologie

Stratégie d'intervention dans le cadre de l'évaluation

La conduite de cette étude d'évaluation s'est faite à travers une démarche méthodologique axée sur trois (3) aspects majeurs :

- faire l'inventaire des ressources du PNCSEJ (traçabilité) : origines, répartition et destinations ;
- voir aux différents niveaux, l'utilisation qui a été faite des fonds mis à disposition ;
- apprécier les utilisations par rapport aux objectifs assignés et aux résultats attendus du Projet à ses différents niveaux ;

La mise en œuvre de cette stratégie d'intervention du Consultant a eu comme point focal le FNPJ (ayant eu à coordonner le Projet) avec :

- En amont : les services du Ministère de l'Economie et des Finances
 - La Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) : Crédits engagés pour le Projet sur le Budget Consolidé d'Investissement (BCI) ;
 - La Direction des Investissements (DI) / Trésor : en ce qui concerne les décaissements vers le PNCSEJ.
- En aval : la réception et le dispatching des fonds par le PNCSEJ entre les destinations (Financement des programmes – Appui Institutionnel)

Les principales cibles de l'étude d'évaluation ont donc été : le PNCSEJ, les Institutions appuyées, ANEJ et FNPJ et les promoteurs des programmes bénéficiaires de financements (les jeunes).

La mission d'évaluation s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- Recherche d'informations et de données à travers la revue documentaire et les échanges sur le terrain avec les personnes et structures ressources ;
- Traitement et exploitation des informations collectées ;
- Analyse et évaluation du Projet sur la période retenue et sous différents aspects.

Recherche d'informations et de données

Revue documentaire

Le travail a porté sur les documents en tout genre pouvant fournir des informations et des données sur le Projet en général au niveau central comme décentralisé pendant la mission de terrain et des sites. La collecte des documents s'est faite par :

- une collecte auprès de personnes ressources et de structures, exploitation de documents, de rapports de différents types, de données statistiques. Dans ce cadre il a été effectué des contacts avec le PNCSEJ, la DCEF, la DI, les (2) institutions que sont ANEJ et FNPJ, pour les entretenir de la problématique et des actions qui seront menées avec leur collaboration et des informations à recueillir ;
- l'approfondissement des questions par la collecte de données d'enquêtes et d'entrevues de terrain.

La documentation recherchée doit aider à évaluer le Projet.

La Collecte de données d'enquêtes et d'entrevues

Cette forme de collecte de données s'est faite tant au niveau central (DCEF, DI, PNCSEJ, PNUD,) que sur le terrain, avec les Institutions bénéficiaires, ANEJ et FNPJ ainsi que quelques programmes ayant bénéficié des financements du PNCSEJ.

Deux (02) types d'enquêtes ont été menés :

Une enquête semi directive sur la base d'un guide d'entretien qui s'est adressée :

- au PNCSEJ et à ses différents services ayant en charge la gestion du Projet dans ses différentes composantes (Volet appui institutionnel d'ANEJ et FNPJ, Volet Financement de programmes et management général par le PNCSEJ) ;
- aux Institutions bénéficiaires (ANEJ et FNPJ), leur direction et services, aux promoteurs et programmes financés dans le cadre du PNCSEJ.

Les questions ont tourné autour de l'appréciation du Projet, sa performance, ses difficultés et contraintes par rapport aux objectifs et résultats attendus, les recommandations, les rectifications et améliorations souhaitables.

Il a été réalisé de façon générale un bilan diagnostique des actions du PNCSEJ en terme d'activités opérationnelles et de résultats obtenus à travers :

- son cadre institutionnel et réglementaire ;
- ses réalisations au niveau des différentes zones d'intervention ;
- l'identification des principaux facteurs ayant favorisé sa mise en œuvre ;
- l'enregistrement des résultats obtenus au plan social, économique et financier ;
- l'évaluation du partenariat et de la collaboration avec les institutions de financement à travers leurs prestations financières (financement des activités, gestion de lignes de crédits spécifiques affectés) et non financières (appui conseil, assistance technique, formation...)

L'appréciation des effets du PNCSEJ :

- sur les cibles et bénéficiaires ;
- sur la création et la consolidation des emplois ;
- sur l'économie et le développement en général.

Echantillonnage :

Ainsi au vu de données à recueillir, il a été élaboré un échantillon de programmes dans les zones d'intervention que sont Dakar (MDO de ASAFIN, JFA de Sangalkam), Bambey (JFA de Silane), Kaolack (MDO de Kaolack) et Kolda (JFA de Soutouré).

Le plus important a été le choix qui a été opéré sur les programmes à visiter en intégrant les différentes possibilités, programmes qui marchent bien, ceux à problèmes et les programmes moyennement performants. Ce choix a été fait en relation avec les personnes ressources des deux (2) institutions, ANEJ et FNPJ.

Pour la réalisation de la mission de terrain, il a été adopté une approche participative. Pour cela les parties prenantes à tous les niveaux ont été impliquées dans les rencontres, échanges et collecte d'informations.

Des outils et méthodes ont été conçus de manière à faciliter leur participation effective à tous les stades du processus.

Exploitation des informations - Analyse et Evaluation du Projet

Après la collecte des données d'enquêtes et d'entrevues, il a été procédé à leur mise en cohérence et traitement afin d'en assurer une fiabilité et une qualité.

Les informations ainsi traitées ont servi à l'analyse et l'évaluation du PNCSEJ sous ses différents aspects.

Contenu du présent rapport d'évaluation

Le présent rapport de l'étude d'évaluation du PNCSEJ est articulé comme suit :

Le chapitre 1 porte sur la présentation du PNCSEJ à partir de sa description et caractéristiques, ses objectifs, ses composantes, ses organes de gestion, ses zones d'intervention, ses groupes cibles, ses partenariats, son organisation et fonctionnement et les moyens de sa mise en œuvre. Ainsi ce chapitre permet de mieux comprendre le PNCSEJ ainsi que l'environnement qui a présidé à sa mise en place.

Le chapitre 2 se rapporte à l'objet même de l'étude, à savoir l'évaluation proprement dite du PNCSEJ, évaluation qui comprend plusieurs aspects tels ceux portant sur l'état de la mise en œuvre et des réalisations du PNCSEJ que ce soit à partir de ses missions que celles dévolues aux deux (2) Institutions, ANEJ et FNPI, sur les actions de suivi évaluation et leur performance, Ce chapitre se poursuit sur l'évaluation du PNCSEJ selon les résultats attendus (pertinence, efficacité, efficience et durabilité).

Ce deuxième chapitre précède les conclusions et recommandations ainsi que les annexes au présent rapport.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PNCSEJ

1.1 Contexte de l'élaboration du Projet

Au Sénégal, il convient de remarquer que depuis 2000, une réelle volonté politique s'est exprimée pour prendre en charge et ceci de manière spécifique la problématique de l'emploi des jeunes. Cette volonté politique s'est d'abord traduite par la création d'un Ministère exclusivement chargé de la jeunesse.

Ce choix institutionnel s'est également accompagné d'initiatives hardies qui ont permis la mise en place du FNPJ et de l'ANEJ, ceci afin de mieux lutter contre le chômage. Pour l'atteinte de leurs objectifs en matière de création d'emplois, ces deux institutions ont élaboré et mis en oeuvre grâce à l'appui du Royaume d'Espagne et de l'Etat du Sénégal, les programmes Jeunes dans les Fermes Agricoles (JFA) et les Maisons à Outils (MAO).

Aussi, l'objectif du programme JFA est de transformer les volontaires de l'agriculture en entrepreneurs agricoles et vivant de cette activité.

Quant au MAO, il s'agit de centres de formation professionnelle polyvalent (formation technique, en gestion, en management, à l'esprit d'entreprise, etc.), un espace d'accès aux outils de travail et aux innovations technologiques et un lieu de production de qualité et d'innovation qui vise à soutenir les efforts de formation et d'insertion professionnelle des jeunes à travers l'exploitation des filières techniques et artisanales.

Ces programmes, dans leur conception initiale, ont été planifiés en plusieurs phases, dont la plus importante constituait l'étape de formation basique des jeunes bénéficiaires à travers le Service Civique National, la mise en place des investissements et équipements, des initiatives économiques créatrices de revenus et d'emplois décents.

C'est dans le cadre de la mise en oeuvre de ces programmes, que le PNCSEJ a été créé pour venir en appui à ces deux institutions sur financement du Royaume d'Espagne.)

1.2 Objectifs

L'objectif général du PNCSEJ est de contribuer à la cohésion sociale par un soutien à la mise en oeuvre et au suivi évaluation des programmes « JFA » et Maisons à Outils en visant la création et la consolidation d'emplois durables et décents pour les jeunes.

Quant à ses objectifs spécifiques, on en distingue trois (3) :

- renforcer les capacités des institutions bénéficiaires (FNPJ et ANEJ) pour la conception, la mise en oeuvre, le suivi évaluation des programmes visant la création et la consolidation des emplois décents pour les jeunes ;
- améliorer les capacités productives des jeunes bénéficiaires des fermes et des maisons à outils par le développement de nouvelles capacités, la professionnalisation et la réalisation d'investissements productifs créateurs d'emplois ;
- assurer la bonne gestion du Projet.

1.3 Résultats attendus

Les résultats de l'évaluation permettront au PNCSEJ et aux Autorités qui en ont la charge de savoir :

- en quoi l'idée de mise en place du PNCSEJ est – pertinente ou non ? (critère de pertinence) ;
- en quoi le PNCSEJ a – t – il jusqu'ici, répondu aux attentes ? (critère d'efficacité) ;
- comment le PNCSEJ a – t – il pu atteindre, avec économie, les résultats escomptés (critère d'efficience) ;

- en quoi les résultats atteints par le PNCSEJ ont – ils contribué à améliorer la qualité de la mise en œuvre des programmes structurants ? (critère effet) ;
- que peut – on retenir de « positif » ou de « négatif » de l'expérience par le PNCSEJ ? (capitalisation des leçons apprises) ;
- quel est le dispositif de pérennisation des acquis mis en place par le PNCSEJ ? (critère de durabilité) ;
- quels sont, au regard des leçons apprises, les axes d'amélioration possibles ?

1.4. Organisation et fonctionnement

1.4.1. Stratégie d'intervention et dispositif institutionnel mis en place

Pour un bon fonctionnement du PNCSEJ, la responsabilité entière de son exécution est assurée par la partie sénégalaise par l'intermédiaire de l'ANEJ et du FNPJ. Le Ministère chargé de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes est maître d'œuvre par le canal de l'ANEJ et du FNPJ, tandis que le PNUD reste garant de l'atteinte des résultats (cf. DAP).

Le PNUD a donc été chargé de mobiliser les expertises des agences du SNU, BIT et ONUDI, pour donner une assistance technique à l'ANEJ et au FNPJ dans la mise en œuvre du Projet.

Par ailleurs, à la demande de la partie sénégalaise, le PNUD a pu pour certaines dépenses, procéder à ~~une dépense directe~~ un paiement direct.

Le PNCSEJ, ~~devait avoir~~ dans son organisation et sa gestion ~~comprend~~, les principaux organes suivants :

✚ Le Comité de pilotage (CP)

Le Président du CP est le Directeur Général de l'ANEJ. Il est nommé par le Ministre chargé de la Jeunesse. C'est le CP qui définit les orientations. Il se réunit au moins une (1) fois par an. Le CP valide le Plan de Travail Annuel (PTA) et le budget y afférent. C'est lui qui approuve le rapport d'activités, le rapport financier de l'année écoulée et les bilans de clôture.

Hormis le Président, le CP comprend les représentants du Ministère de l'Economie et des Finances que sont la DCEF et la DI, les représentants des Ministères de l'Agriculture, du Commerce, des PME, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, les représentants de la Coopération espagnole, du PNUD, du secteur privé et de partenaires au développement actifs dans la promotion de l'emploi, du Conseil National de la Jeunesse et de l'Association des Elus Locaux.

✚ L'Unité de Gestion du Projet (UGP)

Une Unité de Gestion est instituée. Elle est chargée de la coordination de la mise en œuvre et du suivi des opérations du Projet. Elle est dirigée par un coordonnateur qui est l'Administrateur du FNPJ, assisté d'un adjoint (agent du FNPJ) qui est responsable et redevable de la gestion administrative et financière du Projet y compris le suivi et l'évaluation des interventions, l'atteinte des résultats et l'utilisation efficace des ressources du Projet.

Le Coordonnateur du Projet et son adjoint dont les salaires sont pris en charge par le Gouvernement du Sénégal sont nommés par le Ministre de tutelle.

Aux côtés du Coordonnateur et de son adjoint, il a été recruté par appel à candidature, un Assistant Administratif et Financier (AAF) et deux (2) chauffeurs.

1.4.2. Mise en œuvre du PNCSEJ

1.4.2.1. Moyens utilisés

1.4.2.1.1 Moyens humains

Les moyens humains utilisés par le PNCSEJ ont déjà été définis (voir point 2.1.6.)

1.4.2.1.2. Moyens matériels et techniques

Logistique/transport En 2010, le PNCSEJ a bénéficié de l'achat de 2 véhicules 4X4, prévus pour son fonctionnement, par le canal du PNUD pour une valeur totale de 32 665 174 C FA.

Matériel et mobilier de bureau : en 2010, c'est une dotation de 4 117 000 F CFA qui a servi à l'acquisition de matériel de bureau et informatique. Toujours la même année, un logiciel comptable a été acquis pour 1 902 383 F CFA.

1.4.2.1.3. Moyens financiers

Contribution budgétaire de l'Etat : De 2010 à 2011, le PNCSEJ devait bénéficier de ressources budgétaires de l'Etat dans le cadre du BCI

Engagements financiers de l'Etat au titre du BCI (sources DCEF)

Années	2010	2011
Montants engagés pour le PNCSEJ (en F CFA)	500 000 000	250 000 000

Le tableau précédent permet de faire observer que de 2010 à 2011, l'Etat du Sénégal a eu à s'engager pour 750 000 000 FCFA en faveur du PNCSEJ. (le PNCSEJ n'a pas bénéficié du BCI. La contrepartie provient du budget du FNPJ pour 100.000.000 dont seulement 31.000.000 ont décaissée pour la première année.

Les moyens financiers proviennent essentiellement du PNUD.

Gestion des ressources du PNCSEJ

Contributions au PNCSEJ (sources, nature : DCEF / BCI, etc.) : les ressources du PNCSEJ sont issues de :

L'Etat, à travers :

- des locaux fonctionnels ;
- la prise en charge des salaires du Coordonnateur et de son Adjoint ;
- une contrepartie financière dans le cadre des programmes pour 223 000 dollars US par le biais du FNPJ (cela a permis en 2010 de doter les JFA d'un fonds de roulement conséquent de 30 000 000 F CFA, de prendre en charge les charges patronales pour 1 330 308 F CFA, les charges fiscales CFCE pour 549 750 F CFA. Toutefois, il faut mentionner qu'en 2011, aucune contribution financière de l'Etat n'a été réalisée au profit du PNCSEJ).

Mais aussi du PNUD, à travers :

- l'appui technique pour le renforcement des capacités des institutions bénéficiaires, ANEJ et FNPJ ;
- le renforcement des capacités d'analyse et d'étude des institutions bénéficiaires ;
- le développement de nouvelles capacités pour les populations cibles ;

- la mise en œuvre d'un dispositif adéquat de suivi évaluation ;
- la mise en œuvre d'un plan de communication ;
- l'appui à la création d'emplois directs par les institutions bénéficiaires.

1.5. Système d'information et de gestion mis en place

Les systèmes d'information mis en place se déclinent au travers d'activités y afférentes :

- élaboration d'un plan de communication ~~sous la coordination du BIT~~ ;
- réalisation de supports de communication (dépliants, CD, films documentaires, sites web, etc.) avec le concours du BIT ;
- diffusion et publication d'informations sur les programmes d'insertion des jeunes (émission radiophonique, diffusion de films documentaires, organisation de séances d'information et de sensibilisation, participation à des foires, foras et salons, etc.) ;
- appui à l'exécution d'actions de mobilisation, d'information et de sensibilisation sur 3 000 jeunes pour plus d'accès à l'information économique ;
- organisation de missions d'information, de clarification et de mobilisation dans les régions d'implantation des programmes ;
- organisation d'ateliers de partage par région.

Quant au système de gestion mis en place, il comprend :

- l'acquisition d'outils de gestion à travers un logiciel comptable ;
- la formation de l'AAF à l'utilisation du logiciel comptable.

1.6. Système de suivi évaluation mis en place

Le dispositif de suivi évaluation retenu devrait s'inspirer du cadre de suivi évaluation des projets et programmes sous exécution nationale, élaboré par la CAP. Cela s'est traduit en activités que sont :

- la définition des indicateurs d'impact de suivi évaluation des programmes (~~sous la coordination de l'ONUDI~~);
- l'appui à l'exécution de missions de suivi évaluation des programmes (~~sous la coordination de l'ONUDI et du BIT~~).

1.7. Partenariats et Collaborations du PNCSEJ

On distingue deux (2) types de partenariats :

Un partenariat avec les agences du Système des nations : C'est à travers les tutelles techniques du PNCSEJ, FNPJ et ANEJ, qu'il faut appréhender les différents partenariats et collaborations noués. C'est ainsi qu'avec le PNUD, le BIT et l'ONUDI, organisations du Système des Nations Unies (SNU), des relations de partenariats et de travail devraient exister depuis la formulation jusqu'à la mise en œuvre des projets et des programmes. Les partenariats devraient porter dans les domaines de la formation et du renforcement des capacités des acteurs impliqués.

Un partenariat au niveau local : celui-ci devrait concerner tous les acteurs locaux intervenant dans les domaines de l'emploi des jeunes et la création de richesses. Ce partenariat devrait impliquer :

- *Au niveau institutionnel* :

- L'Etat par le canal des services déconcentrés des Ministères chargés de la Jeunesse, des femmes, de la formation professionnelle, de l'Artisanat, de l'Agriculture, des Collectivités Locales, des Finances, de l'Emploi, du Développement Social, de la Pêche, de l'Elevage et du Commerce, des centres et écoles de formation ;
- Les Collectivités et Associations de producteurs ;
- Le Secteur Privé : Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture, Chambres de Métiers, Patronat, Syndicats, Structures de Formation, etc.
- Les bénéficiaires ;
- Les partenaires au développement : Société civile, Jeunes, ONG, Acteurs de la Coopération Internationale intervenant dans les zones du Projet ;
- *Au niveau opérationnel :*
 - L'Etat, par les services techniques locaux pour l'assistance technique et l'appui conseils ;
 - Les Collectivités locales pour une mise à disposition de ressources foncières ;
 - Les SFD pour l'accès aux services financiers (épargne – crédit) ;
 - Les entreprises du secteur privé pour l'accès aux marchés (accords commerciaux) ;
 - Les personnes ressources pour des prestations de services ;
 - Les bénéficiaires.

1.8. Zones d'intervention et groupes cibles

L'intervention du PNCSEJ est prévue sur l'étendue du territoire national, surtout dans les zones rurales, mais aussi dans les zones urbaines et périurbaines. Préciser les zones d'interventions.

Groupes cibles du PNCSEJ

En principe toutes les catégories de jeunes (15 – 35 ans) demandeurs d'emploi sont prévues et plus particulièrement :

- les jeunes diplômés ou non ;
- les jeunes membres de mouvements associatifs ;
- les apprentis des unités artisanales ;
- les travailleurs touchés par les programmes de restructuration d'entreprises, de départs volontaires ou négociés ;
- les personnes libérées du service militaire actif ;
- les personnes handicapées ;
- les émigrés de retour.

CHAPITRE II : RESULTATS DE L'EVALUATION

La problématique de l'employabilité des jeunes et de leur insertion dans les circuits productifs est toujours une préoccupation majeure pour les autorités. En effet, malgré toutes les politiques d'emploi initié par l'Etat, le chômage touche majoritairement les jeunes.

D'où la nécessité pour les Autorités de renforcer leur intervention dans le cadre des programme d'emploi des jeunes qui sont à même de favoriser l'insertion d'un grand nombre comme du reste l'avait préconisé la Banque Mondiale dans son mémorandum pour l'emploi au Sénégal (septembre 2007).

Il convient de noter que la première année d'exécution s'est confrontée aux difficultés souvent rencontrées dans une première expérience. En effet, le PNCSEJ est la première expérience de projet sous Exécution Nationale (NEX) dans le sous secteur de l'emploi des jeunes du Ministère de la Jeunesse. Ainsi, des retards étaient notés dans la mise en place des ressources.

Par ailleurs, la collaboration signée avec l'ONUDI dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet a impacté négativement sur les résultats notamment en termes d'atteinte des résultats et d'exécution budgétaire.

Le taux de pénétration des programmes cibles (JFA, Maisons à Outils) a sensiblement augmenté. Ces programmes sont maintenant bien connus des populations comme en atteste les nombreuses sollicitations des collectivités locales et des jeunes pour bénéficier des interventions du FNPJ ou de l'ANEJ. Plus de mille trois cents vingt trois (1323) demandes ont été recensées dans le cadre du Programme VAGRI du Service Civique National (SCN), socle de l'intervention du programmes JFA.

Et en ce qui concerne la formation / insertion développée par l'ANEJ, **370** demandes sont recensées à ce jour.

II.1 Analyse par extrant

Il s'agit ici de comparer les résultats obtenus aux résultats attendus et d'analyser les écarts ;

II.1.1. Tableau comparatif par rapport au renforcement des capacités des structures que sont ANEJ et FNPJ

Malgré le retard enregistré dans la mise en œuvre des activités du produit 1.1, on note un niveau de réalisation très satisfaisant.

Le projet a mené **diverses activités qui devaient aider au** renforcement des capacités de l'ANEJ et du FNPJ. Les activités de renforcement de capacités ont ciblé plusieurs thèmes qui avaient pour finalité d'aider les agents de ces structures à renforcer leur expertise.

La réalisation de cet extrant est appréciée à travers :

- le nombre de sessions de formation organisées ;
- le nombre de structures partenaires bénéficiaires ;
- les nouvelles compétences acquises ;
- le niveau de satisfaction des bénéficiaires de la formation

A la fin du projet le niveau d'atteinte de cet extrant par rapport aux prévisions est la suivante :
(Prévisions et réalisations pour l'extrant)

Suivi des indicateurs par année
Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
A11	Renforcement des capacités du FNPJ et de l'ANEJ			Taux d'exécution	0 %	106 %
RA11	Les capacités des institutions de l'ANEJ et du FNPJ à piloter des programmes d'insertion des jeunes sont renforcées			Taux d'exécution	0 %	106 %
IRA11-01	Nombre d'agents formés	0	~ 30	Valeur réalisé	0	26
				Taux	0 %	87 %
IRA11-02	Taux d'adéquation profil poste	0 %	~ 95 %	Valeur réalisé	0 %	90 %
				Taux	0 %	95 %
IRA11-03	Nouveaux domaines de compétences acquises	0	~ 5	Valeur réalisé	0	5
				Taux	0 %	100 %
IRA11-04	Niveau de satisfaction des bénéficiaires	Pas satisfait	Satisfait	Valeur réalisé	0 %	2 %
				Taux	0 %	100 %
IRA11-05	Nombre de structures partenaires bénéficiaires	0	~ 3	Valeur réalisé	0	3
				Taux	0 %	100 %
IRA11-06	Nombre de session de formation modulaire organisée	0	15	Valeur réalisé	0	20
				Taux	0 %	133 %
IRA11-07	Nombre de sessions de renforcement de capacités	0	~ 4	Valeur réalisé	0	5
				Taux	0 %	125 %

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Le tableau montre que l'extrant est atteint à 106%. Cependant, le niveau d'atteinte des différents indicateurs est différencié. En effet, le projet a été plus que performant dans la réalisation de formations modulaires (133%) et dans le nombre de sessions de renforcement de capacités (125%), performant dans l'acquisition de nouveaux domaines de compétences, dans le niveau de satisfaction des bénéficiaires et dans le nombre de partenaires bénéficiaires. Mais, pour les autres indicateurs : Nombre d'agents formés, Taux d'adéquation profil poste le projet n'a pu atteindre les cibles qu'à hauteur respectivement de 87 et 95%. La défaillance du BIT et de l'ONUDI explique les résultats liés aux contreperformances.

II.1.2. Par rapport au dispositif de suivi évaluation

Le projet visait aussi la réalisation d'un dispositif de suivi évaluation des programmes d'insertion des jeunes. Pour sa réalisation, plusieurs activités devaient être déroulées par le Projet, notamment l'élaboration et la validation d'un dispositif de suivi-évaluation pour l'ANEJ et le FNPJ et l'opérationnalisation du dispositif de suivi-évaluation aux niveaux national et local.

L'effectivité de cet extrant devait être appréciée à travers les indicateurs suivants :

- existence du document organisant le dispositif de suivi-évaluation contrôle (DISEC) ;
- existence d'un progiciel sur le DISEC ;
- existence d'un tableau de bord des indicateurs régulièrement mis à jour
- nombre de mises à jour du progiciel.

A la clôture du projet, le niveau d'atteinte des cibles est le suivant :

Tableau comparatif des prévisions et des réalisations pour l'extrant

Suivi des indicateurs par année
Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
A12	Mettre en place un système d'information et de Suivi Evaluation			Taux d'exécution	19 %	70 %
RA21	Un dispositif de Suivi Evaluation Contrôle des programmes d'insertion des jeunes est mis en place et fonctionnel			Taux	19 %	70 %
IRA21-01	Membres du dispositif	Non désignés	~ Opérationnel	Valeur réalisée	1	1
				Taux	33 %	67 %
IRA21-02	Les ressources destinés au SE sont disponibles	Indisponibles	Disponibles, couvrent les besoins	Valeur réalisée	0	1
				Taux	0 %	50 %
IRA21-03	Un plan annuel de suivi évaluation est élaboré	Non élaboré	Mis en œuvre	Valeur réalisée	1	1
				Taux	33 %	67 %
IRA21-04	Existence d'un Dispositif de Suivi Évaluation Contrôle	Aucun dispositif	~ Outils disponibles	Valeur réalisée	3	1
				Taux	50 %	67 %
IRA21-05	Existence d'un progiciel de suivi évaluation	Rien n'a été fait	~ Premier état produit	Valeur réalisée	0	3
				Taux	0 %	75 %
IRA21-06	Existence d'un Tableau de bord des indicateurs	Elaboré	~ Régulièrement mis à jour	Valeur réalisée	1	1
				Taux	50 %	100 %
IRA21-07	Nombre de mise à jour du progiciel	Aucune mise à jour	Mise à jour régulière	Valeur réalisée	0	11
				Taux	0 %	92 %
IRA21-08	Existence d'un système de géo localisation opérationnel du matériel roulant des JFA	Rien n'a été fait	Premier état produit	Valeur réalisée	0	3
				Taux	0 %	75 %
IRA21-09	Nombre de ferme géo référencées	0	23	Valeur réalisée	0	8
				Taux	0 %	35 %

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Le dispositif de suivi évaluation mis en place est plus orienté vers le PNCSEJ que les programmes cibles.

Après deux ans de mise en œuvre, le dispositif n'est opérationnel qu'à moitié. Le PNCSEJ est entièrement pris en compte avec un DISEC disponible, un plan de suivi évaluation élaboré, des outils mis en place, et des missions trimestrielles conduites au niveau des zones de concentration.

Ce dispositif ne se limite pour les programmes cibles JFA et Centres d'incubation qu'aux zones de concentration du PNCSEJ. Les autres sites d'intervention des programmes cibles ne sont pas concernés.

Les deux institutions ont, cependant, réussi à travers l'opérationnalisation du Dispositif de Suivi Evaluation Contrôle (DISEC) du PNCSEJ à mettre en place un dispositif de suivi des programmes d'insertion et à renforcer les capacités de leurs agents en suivi évaluation. Par ailleurs avec l'acquisition d'un progiciel orienté web, le suivi décentralisé des programmes cibles est facilité.

Toutefois, le taux d'exécution de 70% des indicateurs de ce produit s'explique surtout par les difficultés à étendre le dispositif au niveau des programmes cibles et surtout au niveau local par l'insuffisance des ressources.

II.1.3. Par rapport à la communication

Pour la visibilité des résultats et la bonne information des bénéficiaires, le projet a mis en œuvre un ensemble d'activités dans le domaine de la communication. Pour réussir sa politique de communication le projet devait élaborer un plan de communication et la mettre en œuvre.

La réalisation de cet extrait est vérifiable à travers les indicateurs suivants :

- existence du document organisant le plan de communication ;
- nombre de supports de communication élaborés et diffusés ;
- nombre d'émission radio et télé ;
- nombre de films documentaires produits et diffusés ;
- nombre de séances d'information organisés.

A la fin du projet, le niveau d'atteinte des cibles de ces indicateurs est le suivant :

En détail, le niveau d'atteinte des indicateurs de ce produit est présenté ci-après :

Suivi des indicateurs par année
Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
A13	Communiquer sur les activités du projet			Taux d'exécution	20 %	99 %
RA31	Un plan de communication opérationnel est mis en œuvre			Taux	20 %	99 %
IRA31-01	Un document de plan de communication disponible	Aucun document disponible	Plan mis en œuvre	Valeur réalisée	0	3
				Taux	0 %	100 %
IRA31-02	Nombre de supports de communication élaboré	0	29 505	Valeur réalisée	29 705	15 820
				Taux	101 %	154 %
IRA31-03	Nombre d'émissions radio et télé diffusées	0	2	Valeur réalisée	0	1
				Taux	0 %	50 %
IRA31-04	Nombre de films documentaires produits et diffusés	0	4	Valeur réalisée	0	3
				Taux	0 %	75 %
IRA31-05	Nombre de séances d'informations organisées	0	12	Valeur réalisée	0	14
				Taux	0 %	117

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Le niveau d'atteinte de cet extrait est de 99%. Le projet a en effet réalisé son document de plan de communication et a été performant dans l'élaboration de supports de communication et l'organisation des séances d'informations. Cependant, il n'a pas été performant dans la réalisation de films documentaires et d'émissions radios.

II.1.4. Par rapport à la professionnalisation des jeunes

Dans sa démarche de facilitation de l'accès à l'emploi aux jeunes, le PNCSEJ avait prévu un ensemble d'activités devant les professionnaliser. Ces activités à mener pour réaliser cet extrait étaient : d'identifier les besoins de renforcement des capacités des jeunes bénéficiaires, organiser des sessions de renforcement des capacités des jeunes bénéficiaires, organiser des missions de suivi des sessions de formation, procéder à la structuration des

organisations des jeunes bénéficiaires et organiser des missions de suivi de la structuration des organisations des jeunes bénéficiaires..

L'atteinte de cette cible devait s'apprécier à travers la réalisation des indicateurs suivants :

- nombre de jeunes volontaires passés ~~volontaires~~ entrepreneurs agricoles ;
- nombre d'entreprises formelles créées ;
- nombre de jeunes apprentis certifiés ;
- nombre de jeunes formés et installés à leur propre compte.

A la fin du projet, le niveau d'atteinte des différentes cibles est la suivante :

Suivi des indicateurs par année
Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
B21	La professionnalisation des jeunes bénéficiaires des programmes JFA, Boulangerie et Maisons à Outils est effective			Taux d'exécution	61 %	164 %
RB11	La professionnalisation des jeunes bénéficiaires des programmes JFA, Maisons à Outils et Réseaux de Boulangerie est effective			Taux	61 %	164 %
IRB11-01	Nombre de jeunes formés dans les maisons à Outils et installés à leur propre compte	0	96	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB11-02	Taux d'adéquation profil activité	52 %	95 %	Valeur réalisée	0 %	38 %
				Taux	0 %	88 %
IRB11-03	Nombre de jeunes coopérateurs formés	0	40	Valeur réalisée	0	91
				Taux	0 %	228 %
IRB11-04	Nombre de jeunes formés	0	300	Valeur réalisée	0	270
				Taux	0 %	90 %
IRB11-05	Nombre de jeunes apprentis certifiés	0	300	Valeur réalisée	0	270
				Taux	0 %	90 %
IRB11-06	Nombre de jeunes volontaires passés entrepreneurs agricoles	0	130	Valeur réalisée	0	521
				Taux	0 %	401 %
IRB11-07	Nombre de coopératives créées	0	4	Valeur réalisée	22	1
				Taux	550 %	575 %
IRB11-08	Nombre d'entreprises créées	0	20	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB11-09	Nombre d'entreprises fonctionnelles	0	20	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %

La professionnalisation des jeunes occupent une place importante dans la mise en œuvre du projet. Le retard enregistré dans la réalisation des activités de ce produit est dû en grande partie au non respect de la lettre d'accord entre l'ONUDI et l'Unité de Gestion du Projet. L'identification des besoins en renforcement de capacité, l'organisation des sessions de formation, la structuration des organisations des jeunes, toutes ces activités qui

devaient être réalisées depuis le premier semestre de la première année ont finalement été reportées à la deuxième année du Projet.

Pour le nombre d'emplois créés, les données ne concernent pour le moment que les bénéficiaires directs organisés autour des entités économiques. Ceci s'explique surtout par le fait que les activités de production et les entreprises créées n'ont pas encore atteint leur niveau de maturité.

Le taux de réalisation et les résultats obtenus pour ce produit sont donc relativement bons malgré les retards constatés au départ.

II.1.5. Par rapport aux investissements productifs

Pour l'implantation des JFA et des MDO, le Projet devait entreprendre un certain nombre d'activités notamment identifier et valider les besoins en investissements productifs complémentaires pour les programmes cibles et acquérir des investissements productifs complémentaires pour les programmes cibles d'investissements productifs au profit des jeunes.

L'atteinte de cet extrant était vérifiable à travers les indicateurs suivants :

- nombre de caisses à outils mis à disposition des jeunes ;
- nombre de jeunes bénéficiaires de caisse à outils
- 4 hangars construits ;
- 1 ha de serre aménagée ;
- 16 ha de gouttes à gouttes installées ;
- 16 ha de clôture aménagée ;
- un bac flottant aménagé ;
- 4 offset ;
- nombre d'emplois créés
- volume de financement décaissé ;
- nombre de chambre de gardien d'abris d'engins construits ;
- montant du fonds de roulement décaissé ;
- nombre de kiosques à pain installés

A la fin du projet, le tableau ci-dessous livre le niveau d'atteinte des différentes cibles.

Suivi des indicateurs par année

Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
B22	Investissements productifs pour les programmes cibles			Taux d'exécution	29 %	60 %
RB31	Des investissements productifs sont réalisés au profit des jeunes bénéficiaires des programmes JFA, Maisons à outils			Taux	29 %	60 %
IRB31-01	Nombre de hangars construits	0	2	Valeur réalisée	0	2
				Taux	0 %	100 %
IRB31-02	Nombre d'unités d'insertion acquises	0	8	Valeur réalisée	2	6
				Taux	25 %	100 %
IRB31-03	Nombre d'hectare de serre aménagé	0 ha	1 ha	Valeur réalisée	1 ha	0 ha
				Taux	100 %	100 %
IRB31-04	Nombre d'hectare de goutte à goutte installé	0 ha	5 ha	Valeur réalisée	3 ha	0 ha
				Taux	60 %	60 %
IRB31-05	Périmètre de clôture aménagé	0 m	4 200 m	Valeur réalisée	4 200 m	0 m
				Taux	100 %	100 %
IRB31-06	Nombre de bacs flottants installés	0	1	Valeur réalisée	0	1
				Taux	0 %	100 %
IRB31-07	Nombre de niches installées	0	3	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB31-08	Nombre d'offset acquis	0	4	Valeur réalisée	1	0
				Taux	25 %	25 %
IRB31-09	Nombre de moto pompes acquis	0	1	Valeur réalisée	1	0
				Taux	100 %	100 %
IRB31-10	Nombre de vélos acquis	0	10	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB31-11	Nombre d'ateliers aménagés	0	6	Valeur réalisée	0	5
				Taux	0 %	83 %
IRB31-12	Nombre d'unité de transformation installé	0	1	Valeur réalisée	0	1
				Taux	0 %	100 %
IRB31-13	Nombre d'asperseurs acquis	0	5	Valeur réalisée	3	0
				Taux	60 %	60 %
IRB31-14	Nombre de remorques acquis	0	4	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB31-15	Nombre de magasins de stockage construits	0	4	Valeur réalisée	2	0
				Taux	50 %	50 %
IRB31-16	Nombre de GPS acquis	0	8	Valeur réalisée	0	8
				Taux	0 %	100 %
IRB31-17	Nombre de ferme géo référencée	0	8	Valeur réalisée	0	0
				Taux	0 %	0 %
IRB31-18	Surface emblavée	0 ha	50 ha	Valeur réalisée	0 ha	17 ha
				Taux	0 %	35 %
IRB31-19	Volume de production	0 t	150 t	Valeur réalisée	0 t	0 t
				Taux	0 %	0 %
IRB31-20	Volume de financement décaissé	0 FCFA	185 958 563 FCFA	Valeur réalisée	106 182 258	72 456 713
				Taux	57 %	96

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Il est encore prématuré de quantifier la teneur en emplois des programmes cibles. Aujourd'hui, seuls les bénéficiaires directs sont identifiés autour des pôles de productions, en attendant que le rythme des activités s'intensifie pour favoriser la création d'emplois supplémentaires.

Le taux de réalisation de 60% de ce produit s'explique en partie par le retard dans la mise en place des investissements complémentaires prévus au troisième trimestre au profit des fermes JFA.

Pour des raisons d'ordre technique, l'installation de ces équipements a connu un grand retard ce qui fait que les indicateurs qui y sont liés n'ont pas connu d'évolution.

II.1.6. Par rapport à la gestion et à la gouvernance du Projet

La qualité de la gouvernance du projet est primordiale pour l'atteinte des objectifs.

L'atteinte de cet extrant devait se vérifier par :

- existence des arrêtés de création du projet et du comité de pilotage ;
- l'existence d'un manuel de procédure administrative et financière ;
- recrutement du personnel d'appui
- nombre de rapports trimestriel ;
- nombre de demandes de fonds instruites ;
- taux d'exécution financière et physique du PTA.

A la fin du projet le niveau de réalisation de cet extrant est le suivant :

Le tableau ci-après présente le niveau d'exécution de ce produit :

Période du 01/01/2010 au 31/12/2011

Référence	Intitulé	Valeur référence	Valeur cible 31/12/2011		2010 - 2011	
					2010	2011
C31	Mettre en place une unité de Gestion du projet fonctionnelle			Taux d'exécution	60 %	98 %
RC11	Une unité de gestion du projet fonctionnelle est mise en place			Taux	60 %	98 %
IRC11-01	Les arrêtés de création du projet et du comité de pilotage signés	Aucun arrêté n'a été signé	~ Signés	Valeur réalisée	3	0
				Taux	100 %	100 %
IRC11-02	Un manuel de procédures administrative et financière élaboré	Rien	Validé	Valeur réalisée	3	0
				Taux	100 %	100 %
IRC11-03	Le personnel d'appui recruté	Termes écrits	Formés	Valeur réalisée	0	6
				Taux	0 %	100 %
IRC11-04	Nombre de rapports trimestriels transmis	0	8	Valeur réalisée	4	3
				Taux	50 %	88 %
IRC11-05	Nombre de demandes de fonds instruites	0	8	Valeur réalisée	4	4
				Taux	50 %	100 %

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

L'exécution du projet sur les deux années, a généré des résultats importants au plan technique et méthodologique.

Globalement, le niveau général des extrants produits est satisfaisant au vu des prévisions initiales

II.2. Exécution financière

Il est apparu à la fin du mois de mai 2013 que les ressources mises à disposition dans le cadre du PNCSEJ se répartissent entre la contribution du PNUD d'un montant de cinq cent quatre vingt seize millions quatre cent quatre vingt deux mille cent vingt six CFA (596 482 126 F CFA) et la contrepartie de la partie nationale de trente et un millions huit cent quatre vingt mille cinquante huit F CFA (31 880 058 F CFA).

L'exécution financière et budgétaire se présente ainsi :

Le tableau d'exécution financière et budgétaire à la date du 15 mai 2013 se présente ainsi :

Sources de financement	Montant budgétisé	Solde	Montant Alloué	Disponible	Dépenses	TEF	Dépenses /paiement direct	TEB
	A	B	C	D=B+C	E	F=E/D	G	H=(E+G)/A
PNUD	328 500 045	0	189 983 845	189 983 845	180 443 075	94,98%	43 262 874	68,10%
ETAT	48 837 000	0	31 880 058	31 880 058	31 880 058	100,00%	0	65,28%
ANNEE 2010	377 337 045	9 540 770	221 863 903	221 863 903	212 323 133	95,70%	43 262 874	67,73%
PNUD	404 044 051	9 540 770	394 503 281	404 044 051	389 237 396	96,34%	10 787 600	99,01%
ETAT	48 300 920	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
ANNEE 2011	452 344 971	14 806 655	394 503 281	404 044 051	389 237 396	96,34%	10 787 600	88,43%
PNUD	14 806 655	14 806 655	0	14 806 655	5 978 868	40,38%	0	-
ETAT	0	0	0	0	0	0	0	-
ANNEE 2012	14 806 655	14 806 655	0	14 806 655	5 978 868	40,38%	0	40,38%
PNUD	11 995 000	0	11 995 000	11 995 000			3 825 920	31,90%
ETAT	0	0	0	0	0	0	0	0
Au 31/mai/2013		8 169 080						

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Les ressources financières ainsi allouées ont été utilisées selon le tableau suivant :

Le tableau d'exécution des dépenses par composante

Composantes	ANNEE 2010		ANNEE 2011		ANNEE DE CLOTURE*		TOTAL	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Composante 1	39 369 222	15,40%	108 501 690	26,72%	0	0,00%	147 870 912	21,95%
Composante 2	110 262 430	43,14%	220 288 437	54,26%	10 295 000	85,83%	340 845 867	50,60%
Composante 3	105 954 355	41,46%	77 213 737	19,02%	1 700 000	14,17%	184 868 092	27,45%
TOTAL	255 586 007	100,00%	406 003 864	100,00%	11 995 000	100,00%	673 584 871	100,00%

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

Sources de financement	RESSOURCES			DEPENSES			Reliquat	TEB
	Montant Reçu UGP	Ressources/paiement direct	Total ressources	Dépenses NEX	Dépenses /paiement direct	Total dépenses		
	A	B	C	D	E	F	G =C-F	H=F/C
PNUD	584 487 126	66 045 474	650 532 600	575 659 339	57 876 394	633 535 733		97,39%
Etat	31 880 058	0	31 880 058	31 880 058	0	31 880 058		100,00%
TOTAL	616 367 184	66 045 474	682 412 658	607 539 397	57 876 394	665 415 791	16 996 867	97,51%

Source : Bilan financier et technique – PNCSEJ – Mai 2013

SOLDE DE CLOTURE 8 827 787 F CFA

LIBELLES	MONTANT
SOLDE VIRE AU PNUD	9 477 437
SOLDE DANS LES LIVRES AU 31/03/2012	8 827 787
ECART	649 650

II.3. Analyse selon les critères d'évaluation retenus

II.3.1. Pertinence du Projet

Aujourd'hui, le défi majeur des Pouvoirs publics est de trouver une solution durable à la lancinante question du chômage en particulier celui des jeunes. Le caractère pressant de la problématique de l'emploi des jeunes a été toujours ressenti à travers les politiques de lutte contre la pauvreté mis en lace par l'Etat, notamment à travers le DSRP 2 et la Stratégie de Croissance accélérée qui accordent une part importante à l'emploi des jeunes.

La pertinence du PNCSEJ se justifie en ce sens :

- Qu'il a permis de renforcer les structures en charge de l'emploi des jeunes dans le pilotage des ces programmes ;
- Il vient en soutien aux programmes d'insertion des jeunes ;
- Il a permis de consolider en appuyant la construction d'un modèle économique de développement des zones rurales avec deux (2) pôles de création de richesses et autour de la production agricole et la transformation des produits agricoles, mais aussi l'amélioration de la qualification professionnelle des cibles ;
- Il a permis la fixation des jeunes en milieu rural, l'émergence de jeunes entrepreneurs, le développement de filières faiblement exploitées, la structuration d'entreprises dans la formation insertion et l'apprentissage. Toutefois ces actions devront être renforcées et consolidées.

La réflexion est en train d'être menée à travers la nouvelles politique pour l'emploi avec la mise en place d'instrument comme l'observation pour l'Emploi et le Répertoire des Métiers et des Emplois (Rome) de même que la rationalisation des programmes d'emplois existants.

Ce nouveau dispositif ne remet nullement en cause la pertinence et l'approche du Projet national pour la Cohésion sociale et l'Emploi des Jeunes, qui, au delà du fait qu'il vient en soutien à des programmes structurant d'insertion ; renforce les structures en charge de l'emploi des jeunes dans le pilotage de ces programmes.

Il faut également noter les acquis du Projet en termes de fixation des jeunes en milieu rural, d'émergence de jeunes entrepreneurs, de développement de filières faiblement explorées dans le secteur agricole, de structuration d'entreprises dans la formation insertion et l'apprentissage ; soit consolidés et amplifiés.

La forte volonté politique des plus hautes Autorités à appuyer les programmes d'emploi des jeunes (moyens mobilisés, diversité des structures mises en place, teneur en emploi du budget etc. ..) plaide en même temps en faveur du renforcement de ces structures.

C'est à travers ces diverses actions que vient renforcer le PNCSEJ que celui-ci trouve toute sa pertinence.

- Nécessité de consolidation de l'approche programmes à l'ANEJ et au FNPJ
- Forte volonté politique des plus hautes autorités à appuyer les programmes d'emploi des jeunes (moyens mobilisés, diversité des structures mises en place, teneur en emploi du budget, etc.)
- Nécessité de consolider et d'amplifier les acquis du projet en termes de fixation des jeunes en milieu rural, d'émergence de jeunes entrepreneurs, de développement de filières faiblement explorées dans le secteur agricole, la structuration d'entreprises dans la formation insertion et l'apprentissage.

II.3.2. Cohérence du Projet

Elle tient au fait même que si les programmes développés sont différents, ils entretiennent des complémentarités sur lesquelles l'accent sera mis pour optimiser leurs effets respectifs sur la création d'emplois décents pour les jeunes. En effet, les JFA participent à la valorisation de certaines filières encore inexplorées, tandis que les MDO sont en amont et en aval des JFA par la fourniture de services d'entretien, de réparation et de ventes de matériels et d'outillages divers. Ces deux programmes tendent vers un modèle de développement local qui va développer des synergies entre la formation et l'agriculture qui servira de cadre pour les différents programmes pour l'exploration de toutes les niches et sous filières dans l'objectif ultime de permettre aux jeunes de créer des richesses dans leur terroir.

II.3.3. Efficacité du Projet

Il s'agit ici de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs (efficacité du PNCSEJ)

Si l'on se rapporte au cadre de résultats pour l'analyse des indicateurs, on obtient le tableau suivant relatif aux objectifs stratégiques du Projet :

	Indicateurs	Nature de la performance			
		Valeurs de référence	Valeurs cibles	Valeurs réalisées	Niveau de réalisation
OS1 : renforcer les capacités des institutions de l'ANEJ et du FNPJ dans la mise en œuvre des programmes	Augmentation du portefeuille de projets financés	0%	50%	35%	70%
	Réduction du délai d'exécution des activités programmées	6 mois	3 mois	3 mois	100%
	Nombre de partenaires additionnels	3	6	5	83%
	Taux d'exécution physique des programmes déroulés par l'ANEJ	40%	90%	44%	48%
	Taux d'exécution physique des programmes déroulés par le FNPJ	50%	90%	80%	80%
	Taux d'exécution financière des programmes déroulés par l'ANEJ	56%	100%	44%	44%
	Taux d'exécution financière des	67%	100%	94%	94%

	programmes déroulés par le FNPJ				
	Taux de satisfaction des jeunes bénéficiaires des services de l'ANEJ et du FNPJ	0	80%	50%	62,5%
OS2 : Soutenir la mise en œuvre des programmes JFA et MDO	Taux d'exécution physique du Projet	0	100%	93,75%	93,75%
	Taux d'exécution financière du Projet	0	100%	95,13%	95,13%
	Taux de survie des entreprises créées	50%	80%	53,48%	66,86%
	Taux d'évolution du chiffre d'affaires	0	80%	0	0
OS3 : Assurer une gestion réussie du Projet	Taux de croissance du personnel	0	1500	780	52%
	Taux de croissance des investissements				
	Taux d'exécution physique du Projet	0	100%	93,75%	93,75%
	Taux d'exécution financière du Projet	0	100%	93,13%	93,13%

Source : Rapport d'auto évaluation - PNCSEJ- Juin 2011

Le tableau précédent qui présente le niveau d'atteinte à 6 mois de la fin du Projet est satisfaisant dans l'ensemble.

Il est important de rappeler que les résultats auraient pu être mieux si les institutions partenaires du SNU ciblées avaient pu intervenir à temps.

Pour certains indicateurs qui n'ont pu être renseignés, cela est dû principalement au niveau d'exécution des activités du PTA 2011 et des activités des programmes cibles dans les zones d'intervention du Projet.

II.3.4. Efficience du Projet

Le PNCSEJ a été efficace en ce sens qu'il a pu fonctionner normalement tout en se substituant à certains partenaires dans la prise en charge ou à la réduction de certains coûts :

- prise en charge de certaines activités telle la structuration des organisations des jeunes que devait réaliser l'ONUDI ;
- réalisation d'économies dans l'exécution de certaines activités sans coût (atelier de validation, réunion du Comité de Pilotage, etc.) ;
- prise en charge du personnel et du siège par l'ANEJ et le FNPJ, ce qui a permis d'amoindrir les charges de fonctionnement du Projet.
- implication de l'ANEJ et du FNPJ dans la prise en charge de certaines activités
- organisation de plusieurs activités sans coût (atelier de validation, réunion comité de pilotage, etc.)
- prise en charge du personnel et du siège par l'ANEJ et le FNPJ

II.3.5. Les effets du Projet

II.3.5.1. Effets sur l'emploi

Les principales cibles du PNCSEJ sont les institutions (l'ANEJ et le FNPJ) et les jeunes bénéficiaires des programmes JFA et MDO.

Effets sur les institutions le PNCSEJ a permis à ce niveau :

- L'appui technique pour le renforcement des capacités des institutions bénéficiaires, ANEJ et FNPJ ;
- Le renforcement des capacités d'analyse et d'étude des institutions bénéficiaires ;
- Le développement de nouvelles capacités pour les populations cibles ;

- La mise en œuvre d'un dispositif adéquat de suivi évaluation et contrôle;
- La mise en œuvre d'un plan de communication ;
- L'appui à la création d'emplois directs par les institutions bénéficiaires.

Effet sur les cibles pour ce qui concerne les jeunes, le PNCSEJ a permis :

- la fixation de ces derniers en milieu rural ;
- l'émergence de jeunes entrepreneurs agricoles ;
- le développement de filières faiblement exploitées ;
- la structuration d'entreprises dans la formation insertion et l'apprentissage ;
- la sensibilisation des jeunes à travers les différentes séances d'information a permis d'édifier ces derniers sur les opportunités d'insertion au niveau de l'ANEJ et du FNPJ,
 - **Les effectifs et leurs répartitions** : au niveau des JFA, on constate que les femmes représentent près de 13% des effectifs, alors que du côté des MDO, elles représentent près de 54% avec un grand nombre dans les unités de transformation des produits de la mer ou des produits agricoles ou d'élevage (d'où l'effet sur le genre) ;
 - **Types d'emplois créés** : si du côté des MDO, les jeunes sont formés par cohorte de 20 et équipés de matériel technique devant leur permettre de s'installer à leur compte, du côté des JFA, il s'agit d'emplois ruraux qui devaient permettre de fixer les jeunes dans leur terroir et du coup lutter contre l'exode rural ;
 - **Mode de recrutement** : les jeunes sont recrutés avec priorité aux résidents ;
 - **Qualification** : dans les JFA, ce sont surtout les Volontaire de l'agriculture du Service Civique National qui ont été ciblés, du côté des MDO, ce sont les jeunes artisans ayant eu dans un passé plus ou moins récent une formation dans les filières ciblées menuiserie, électricité, mécanique, etc.

II.3.6. Durabilité du Projet

Les bases de la durabilité du projet ont été prises en compte dans son processus d'élaboration et tout au long de son exécution.

Pour assurer la viabilité du Projet, l'accent est mis davantage sur des mesures et des activités portant sur le renforcement des capacités des jeunes et de leurs organisations et de leur accompagnement Dans cette optique les actions suivantes ont été menées :

:

- un ciblage des bénéficiaires qui sont de jeunes garçons et filles habitant les localités d'implantation des projets et désirant s'insérer dans toutes les filières de l'agriculture et de l'artisanat (dans la production , en amont et en aval de la production) et disposant des rudiments nécessaires acquis par la formation et l'apprentissage ;
- la sécurisation foncière par la délibération du Conseil rural ;
- la sécurisation et la rentabilisation des installations et équipement lourds ;
- la mutualisation des risques à travers des coopératives ou des entreprises des jeunes ;
- l'autonomisation des jeunes à travers leur structuration en entreprises et coopératives agricoles ;

- le renforcement de capacité des jeunes grâce à des modules de formations axés sur l'entrepreneuriat, l'artisanat, l'agriculture et la gestion et l'accompagnement des bénéficiaires par le suivi des équipements et des réalisations

Le choix du modèle coopératif se justifie par plusieurs raisons :

- le modèle coopératif propose une autre manière d'entreprendre, à travers un principe simple : la mise en commun du capital. Les membres de la coopérative, grâce à leur statut de propriétaire – client, sont ainsi acteurs et bénéficiaires de leur propre réseau. Un statut à part qui permet d'accorder de manière réaliste les intérêts personnels et les choix collectifs de l'organisation ;
- le principe de la démocratie participative comme « crédo entrepreneurial » : chaque membre ou coopérateur représente une voix quelle que soit sa coopérative garantit la redistribution d'une part significative de ses résultats entre les coopérateurs, au prorata de leurs activités. On évite par là les écueils récurrents des entreprises purement capitalistiques.

Malgré toutes ces actions entreprises par le projet la mission d'évaluation a constaté une démobilisation des bénéficiaires des JFA. Ainsi, l'on peut conclure que les effets du projet n'ont pas été durables car les réalisations faites en faveur des jeunes n'ont pas survécu à la fin du projet.

Cette situation s'explique d'abord au retard des installations au niveau des sites, les travaux sont sous la responsabilité de l'entreprise adjudicatrice REASA le fait que les équipements n'étaient pas adaptés au sol. Ensuite, le ciblage a posé problème car le profil des jeunes bénéficiaires ne leur permettait pas une bonne gestion des fermes. ~~correspondait pas les jeunes bénéficiaires n'étaient pas préparés pour exploiter des fermes agricoles.~~ Et enfin l'absence d'un encadrement technique de proximité pour orienter et accompagner les bénéficiaires dans l'exploitation.

Les programmes « maisons à outils » et « réseaux de boulangeries », également soutenus par le PNCSEJ, ont connu un important retard et n'ont pratiquement pas démarré si bien qu'on ne peut pas apprécier la durabilité des actions initiées à leur niveau.

II.4. Avis, perception et appréciations des bénéficiaires

II.4.1. Institutions bénéficiaires :

Les institutions bénéficiaires jugent le Projet globalement satisfaisant et soulignent que c'est surtout sa capacité de réaction rapide lors des décaissements qui les a le plus marqués.

II.4.2. Les jeunes bénéficiaires de financement de formation et d'activités :

Les jeunes bénéficiaires jugent que :

- il aurait été utile de réaliser une étude socio économique de la zone d'implantation d'une JFA afin de mieux cerner les contraintes existantes ;
- vu le faible niveau général des jeunes, la formation aurait pu être faite dans la langue locale ;
- il y a des équipements qui ne sont pas toujours adaptés à la nature des sols de la zone ; il aurait fallu demander l'avis des futurs usagers ;
- la démobilisation constatée aurait pu être évitée peut être en évitant d'impliquer les jeunes du terroir mais en les faisant émigrer vers d'autres horizons ;

- dans certaines fermes une bonne répartition du travail n'a pu être réalisée ce qui a posé problème.
- Dans certaines fermes ce sont différentes promotions de VAGRI qui s'y sont trouvées avec des traitements différenciés, ce qui a aussi posé problème

CONCLUSION

Le présent rapport a permis non seulement de présenter le PNCSEJ, mais aussi a mis en évidence les objectifs poursuivis de même que les résultats atteints par le Projet.

La particularité du PNCSEJ, par rapport à plusieurs autres projets c'est qu'il a pu échapper aux contraintes des projets soumis aux procédures en vigueur par le passage par les différentes Directions du Ministère des Finances (DCEF – DDI –Trésor). Cela a pu se faire grâce à la vision du PNUD qui a joué un rôle central afin de ne pas permettre aux activités retenues de connaître des retards dans leur exécution.

Mais force est de reconnaître que le PNCSEJ a souffert dans son fonctionnement du non respect des engagements de certains partenaires que sont le BIT et l'ONUDI. Ces deux institutions du SNU ont du être remplacées au pied levé par des consultants, ce qui a retardé certaines activités qui auraient dû connaître un meilleur sort, notamment durant la première année, 2010.

Par rapport au concept de cohésion sociale, le PNCSEJ a donné sa touche personnelle ainsi que son apport dans cette œuvre qui tout de même est assez complexe.

En effet, le Projet a doté les jeunes non seulement d'une formation qui leur permet d'être rapidement opérationnels, mais a aussi doté certains d'outils de base tels des caisses à outils ou des kits d'insertion qui leur permet de se prendre rapidement en charge par une activité qui leur génère des revenus ipso facto.

Le PNCSEJ, au-delà du fait qu'il vient en soutien à des programmes structurants d'insertion, a renforcé les structures en charge de l'emploi des jeunes, ANEJ et FNPJ, dans le pilotage des programmes.

Le PNCSEJ a permis de renforcer la synergie d'actions entre l'ANEJ et le FNPJ. Ces deux (2) institutions ont opté pour une approche programme intégré en mettant en place un système d'insertion des jeunes et d'intégration des filières.

Leçons apprises

Au niveau des programmes, on retiendra que :

- l'apport en investissements productifs a permis d'accroître les capacités de production des fermes de concentration. La capacité d'irrigation en goutte à goutte pour la ferme de Sangalkam est passée de un à cinq (5) ha avec toute la conséquence attendue en matière d'augmentation de la production ;
- de même, la structuration des fermes en coopératives agricoles et leur regroupement en un réseau, donne ainsi aux jeunes des arguments pour affronter les marchés d'approvisionnement en divers produits et intrants et d'écouler leur production. Ainsi, une chaîne de valeur est créée ;
- c'est également, la mise en lace d'un dispositif de suivi évaluation bien élaboré et la conduite de missions pour établir la situation de référence des programmes dans les zones cibles et la situation de référence des indicateurs. Cette étape qui est un impératif pour la mesure de l'impact des programmes n'a jamais été réalisée par le passé. Actuellement avec l'acquisition d'un logiciel, le travail sera facilité et permettra de générer des états sur l'avancement des activités et le niveau d'atteinte des indicateurs ciblés ;
- la défaillance de l'ONUDI dans la mise en œuvre du projet, va désormais être capitalisée en leçon apprise et pousser les agences de réalisation à plus de prudence dans la signature de telle protocole.
- leur capacité de pilotage renforcée, les institutions bénéficiaires ont beaucoup gagné en termes de synergie, de plaidoyer dans la conduite des activités de promotion de l'emploi des jeunes.
- et désormais, l'accent sera mis sur le développement de partenariat plus apte à augmenter les ressources et les opportunités d'insertion des jeunes ;

- le fait que l'ANEJ assure la direction du CP et le FNPJ la coordination de l'UGP, alors qu'il n'existe pas de relation hiérarchique entre les deux institutions peuvent être source de blocage ;
- le ciblage des zones et des groupes de jeunes bénéficiaires n'a pas toujours été pertinent ;

Ces différents arguments constituent la clé de voute des mesures à prendre en compte pour la poursuite éventuelle du Projet.

RECOMMANDATIONS

Les différentes recommandations porteront sur les structures en place impliquées dans la gestion ou le partenariat avec le PNCSEJ. C'est ainsi que l'on aura :

Au niveau du Ministère des Finances (DCEF – DI - Trésor)

La mise à disposition des fonds a beaucoup souffert des tensions de trésorerie du Trésor, ce qui a eu comme conséquences la faiblesse de la contribution de l'Etat par rapport à ce qui était programmé, ce qui n'a pas permis la réalisation en première année des activités à travers les différentes Composantes.

Il serait souhaitable que le Trésor se donne l'occasion, les moyens et le temps d'alimenter à travers un compte tampon un Projet tel que le PNCSEJ.

Au niveau du PNCSEJ

Aspects méritant une attention particulière :

- la signature des lettres d'accord (surtout que l'équipe du projet demeure responsable des manquements du partenaire)
- La prudence dans le mécanisme de déploiement du Projet dans les autres communautés rurales du Sénégal
- la planification des activités de formation des formateurs au profit des jeunes
- la diversification des partenaires financiers

Axes d'amélioration :

- prendre en charge certaines questions d'ordre stratégique et de se positionner au niveau institutionnel comme principal levier de soutien aux initiatives d'insertion des jeunes. A cet effet, pour certains blocages, le **PNCSEJ** doit d'avantage appuyer les structures et les sources d'emplois des jeunes.
- améliorer le dispositif de pilotage du projet. Certes l'ancrage institutionnel demeure une des forces du Projet, toutefois, il est nécessaire d'améliorer le dispositif soit en externalisant l'unité de gestion du projet, soit en maintenant le schéma actuel tout en renforçant le personnel technique.
- élaborer des réponses stratifiées en fonction de la cible.
- poursuivre le renforcement des capacités opérationnelles des structures d'accompagnement des jeunes notamment le **FNPJ** et l'**ANEJ** pour mieux piloter les programmes d'emplois des jeunes.
- aller jusqu'au bout en accompagnant les cibles surtout dans le cadre des JFA en veillant à la démotivation d'autant que les activités menées ne permettent pas d'occuper un emploi salarié.

RAPPORT SUR LES LECONS APPRISES DU PROJET

Titre du projet:	
Pays :	Sénégal
Effets liés au CPAP	Domaines d'appui des Nations Unies UNDAF sur le DPES (ancien DSRP) du pays
Description du Projet et leçons clefs apprises	
Brève description du contexte	<p>Décrire le contexte du pays : quels étaient les défis principaux dans le pays au moment du démarrage du projet?:</p> <p>C'est à travers la recherche d'une stabilité de la croissance économique et du plein emploi des facteurs de production, que l'Etat du Sénégal a été amené à poser le problème de l'aggravation du chômage en terme de politique de population (intégration de la variable démographique dans la politique de développement) et de stratégie de relance économique à un rythme de croissance de la production telles que la formation et la répartition du revenu puissent assurer la réduction significative du chômage et au mieux sa résorption.</p> <p>Ces éléments sont contenus dans le DSRP II qui est devenu le socle de toute politique de développement économique et social.</p> <p>Des institutions telles l'ANEJ et le FNPJ ont ainsi vu le jour à partir de 2001, institutions chargées d'assurer la promotion de l'emploi des jeunes (15 – 35 ans) qui constituent non seulement une bonne frange de la population ayant le plus souffert des affres des programmes antérieurs, mais aussi la plus manifeste dans la demande sociale.</p> <p>Sur la base de l'expérience de l'ANEJ et du FNPJ et de leurs limites notées dans l'exécution et le suivi des programmes, les Autorités ont jugé nécessaire, de renforcer et d'accompagner ces institutions dans le processus de professionnalisation des jeunes afin d'optimiser les effets attendus de ces différents programmes.</p>
Brève description du projet	<p>Une brève description du projet doit être faite.</p> <p>Quels étaient les problématiques que le projet tentait de résoudre?: Le PNCSEJ a été mis en place pour appuyer et renforcer l'ANEJ et le FNPJ ainsi que des jeunes bénéficiaires des programmes ciblés sous jacents ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelles solutions le projet proposait?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PNCSEJ qui s'inscrit dans la liste des programmes de promotion de l'Emploi des jeunes développés par les deux (2) institutions que sont l'Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) et le Fonds national de Promotion de la Jeunesse (FNPJ). ○ Quels étaient les principaux résultats? : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PNCSEJ est parvenu à contribuer à la cohésion sociale par un soutien à la mise en œuvre et au suivi évaluation des programmes « JFA »et Maisons à Outils en visant la création et la consolidation d'emplois durables et décents pour les jeunes
Succès clefs du projet	<p>Décrire ce qui a bien fonctionné.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelles ont été les succès clefs du projet?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PNCSEJ a pu prendre en charge toute la problématique d'insertion des jeunes par l'approche formation / insertion et l'approche filière ; ✓ Le PNCSEJ a pu permettre l'expertise des structures de coordination et d'encadrement ; ✓ Le PNCSEJ a permis l'ouverture des Autorités locales décentralisées au partenariat avec le Projet. ○ Quels facteurs ont rendus ces succès possibles ?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le fort soutien des Autorités aussi bien au niveau central que décentralisé ;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La bonne initiative du PNUD d'accélérer les décaissements.
Résultats, échecs et solutions préconisées	<p>Décrire les défis principaux rencontrés lors de la mise en œuvre du projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels ont été les principaux défis / échecs / circonstances négatives imprévues du projet?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le faible niveau d'engagement des jeunes orientés vers les fermes ; ○ Comment ont ils été surmontés (s'ils l'ont été) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cela reste à être réalisé ; ○ Les résultats attendus du projet furent ils atteints? : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oui dans l'ensemble au vu des performances affichés par les indicateurs ; ○ Sinon quels changements devraient être entrepris pour l'atteinte de ces résultats dans le futur?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Surtout faire émigrer les jeunes à partir d'autres horizons et non celles de leur résidence habituelle.
Leçons apprises	<p>Décrire les "leçons clefs apprises" à partir de ce projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qu'est ce qui pouvait être fait différemment/mieux ?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une meilleure implication de certains partenaires que sont le BIT et l'ONUDI ; ✓ Une augmentation substantielle du financement afin de mieux répondre aux ambitions du Projet. ○ Que recommanderiez-vous pour améliorer une programmation ultérieure de projets similaires ailleurs?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une meilleure planification des activités de formation des formateurs au profit des jeunes : ✓ L'élaboration de réponses stratifiées en fonction de la cible. ○ Quelles erreurs auraient pu être évitées si l'initiative devait être reproduite? : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un recrutement des cibles plus exigeant tenant compte des réelles vocations de celles-ci. ○ Combien la réplication de ce projet dans un autre contexte/pays différent pourrait être difficile?: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il s'agit d'impliquer des jeunes plus engagés dans les filières retenues <p>Donner toute autre information pertinente :</p>
Actions de suivi	<p>D'après le revue finale du projet, donner quelques décisions et conclusions concernant les actions de suivi : il s'agit surtout de mettre en place ls activités de suivi en même temps que le démarrage du Projet sans attendre, mais aussi de doter cette unité de plus de ressources humaines.</p>

Information sur le Project	
Référence	
Points focaux:	Include the name(s) and email address(es) of the focal point(s) for this project in the Country Office
partenaires:	Include the name of partner organizations involved in this project
Ressources du Project	Soyez libre de donner des liens internet pour des informations complémentaires et des ressources du projet
Rapport préparé par:	Nom prénom et titre : Moustapha DIALLO , Ingénieur Statisticien Economiste, Consultant ; e mail : mdise82@yahoo.fr
Date:	Date de l'élaboration de ce rapport : Mai 2013

A N N E X E S

1. Personnes rencontrées
2. Bibliographie
3. Termes de référence de l'étude

1. Personnes rencontrées

N° d'ordre	Prénoms et Nom	Structures	Fonctions	Contacts
1	Babacar SAMBE	FNPJ	Directeur de la Stratégie et des Projets	77 450 59 38
2	Abdou Khadre NDIAYE	FNPJ	Chef de la Division Suivi Evaluation	77 691 76 43
3	Babou FAYE	ANEJ	Directeur de la Promotion et Esprit d'Entreprise	77 644 21 51
4	Moustapha DIOP	PNCSEJ	Agent Administratif et Financier	76 121 8787
5	Babacar DIOUF	ANEJ		77 546 15 86
6	Malaw NDIAYE	DCEF		77 646 03 34
7	Mme Maguette FAYE	CAP		33 849 90 25
8	Malick Tall YADE	PNCSEJ	Coordonnateur	77 364 40 04
9	Aliou MBOUP	ANEJ		77 911 87 25
10	Serigne SENE	JFA Sangalkam		76 477 41 36
11	Momar Talla KANE	MDO/ASAFIN	Directeur Exécutif, Responsable des projets de développement	
12	Ali TRAORE	ASAFIN	Adjoint au DAF	
13	Moussa FAYE	JFA Silane		76 478 67 40
14	Amadou SABALY	JFA Soutouré		77 660 20 50
15	Babacar DIALLO	DPN	Chef de la Division Planification sectorielle Suivi Evaluation	77 440 09 27

2. Bibliographie

1. Note d'orientation du PNCSEJ ; Axe Stratégique de Coopération (DAP)
2. Arrêté interministériel n° 28-10-1 209*10 102 portant création, composition et fonctionnement du PNCSEJ ;
3. PNCSEJ – Rapport provisoire de la situation de référence – juillet septembre 2010
4. Rapport d'auto évaluation – Juin 2011 – PNCSEJ
5. Suivi consolidé de l'exécution du PTA du PNCSEJ 2010
6. Suivi du PTA PNCSEJ réaménagé 2011
7. SNDES 2013-2017 - Stratégie Nationale de Développement Economique et Social - Version finale 08 novembre 2012
8. Bilan technique et financier – PNCSEJ – Mai 2013

3. Termes de référence de l'étude

I. CONTEXTE

Le Sénégal, à l'instar du reste du monde, subit fortement les conséquences de la crise économique et financière de ces dernières années dont les effets sociaux négatifs sont particulièrement ressentis au niveau des jeunes qui constituent plus de la moitié de sa population.

Les migrations clandestines et autres tentatives périlleuses de la jeunesse, nous rappellent, s'il en était besoin, la situation de précarité et d'insécurité sociale dans laquelle se trouve une grande partie de cette jeunesse dynamique et désireuse de participer au développement économique et social de son pays.

Ces jeunes, particulièrement ceux vivant dans les villes de l'intérieur du Sénégal et en milieu périurbain de Dakar, subissent de plein fouet les affres du chômage et du sous emploi qui sont des défis majeurs auxquels le Sénégal doit faire face pour assurer sa stabilité, voire sa sécurité, condition nécessaire à la promotion des droits humains et à la conduite réussie de toute politique de développement.

Depuis l'année 2000, une volonté politique s'est exprimée pour prendre en charge de manière spécifique la problématique de l'emploi des jeunes qui s'est traduite, notamment, par l'institution d'un Fonds exclusivement réservé aux jeunes pour leur faciliter l'accès au crédit (Fonds National de Promotion de la Jeunesse FNPJ) et la création de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ).

Ces deux institutions développent actuellement des programmes financés avec l'aide du Gouvernement espagnol. Il s'agit du programme « Jeunes dans les Fermes Agricoles » pour le FNPJ et les « maisons à Outils » et les « Réseaux de Boulangeries » pour l'ANEJ.

Ces programmes ont pour objectif de créer et consolider des pôles de création de richesses et d'emplois décents afin de contribuer au développement local, de fixer les jeunes dans leurs terroirs et de lutter ainsi contre l'exode rural et l'émigration clandestine.

Toutefois, compte tenu de l'expérience de l'ANEJ et du FNPJ et de leurs limites notées dans l'exécution et le suivi des programmes, il s'avère nécessaire, de renforcer et d'accompagner ces institutions dans le processus de professionnalisation des jeunes afin d'optimiser les effets attendus de ces différents programmes.

Le Projet National pour la Cohésion Sociale et l'Emploi des Jeunes, financé par le gouvernement espagnol à travers le PNUD, est orienté vers l'appui et le renforcement de l'ANEJ et du FNPJ ainsi que des jeunes bénéficiaires des programmes ciblés.

Après son démarrage en décembre 2009, le projet vient de boucler la deuxième année d'exécution marquant la fin de la première phase.

Le document d'évaluation du projet a prévu, dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation, qu'une évaluation indépendante sera effectuée à la première phase en vue d'apprécier le degré de réalisation des activités, l'efficacité, l'efficience et la bonne mise en œuvre du projet. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les présents TDR.

II. PRESENTATION DU PROJET NATIONAL POUR LE COHESION SOCIALE ET L'EMPLOI DES JEUNES (PNCSEJ)

L'objectif général du Projet est de contribuer à la cohésion sociale par un soutien à la mise en œuvre et au suivi évaluation des programmes « JFA », « maison à outils » et « réseaux de boulangeries » qui ont pour finalité la création et la consolidation d'emplois durables pour les jeunes.

De façon spécifique ce programme vise à :

1. renforcer les capacités des institutions bénéficiaires pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes visant la création et la consolidation d'emplois pour les jeunes ;
2. améliorer les capacités productives des jeunes bénéficiaires des fermes, des maisons à outils et des boulangeries par le développement de nouvelles capacités, la professionnalisation et la réalisation d'investissements productifs créateurs d'emplois.

Le programme est exécuté selon la modalité Exécution Nationale (NEX), avec une définition des rôles et responsabilités entre les institutions bénéficiaires du Gouvernement du Sénégal et le PNUD.

III. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'objectif global de la mission d'évaluation est de faire, après 2 années, une évaluation au regard des indicateurs du cadre logique d'une part, et des indicateurs d'efficacité, d'efficience, de respect des délais et de la qualité du personnel d'autre part.

De manière spécifique, la mission d'évaluation devra apprécier :

- la pertinence et la cohérence du Programme : ce qui permettent d'apprécier la justesse du programme par rapport au diagnostic ou encore à la problématique dégagée, ainsi que l'agencement des actions voire la stratégie qui a été mise en œuvre en tenant compte des objectifs et du contexte. La mission devra vérifier la correspondance du programme avec les besoins et les demandes des bénéficiaires, ainsi que sa conformité avec les orientations stratégiques du DSRP II.
- **L'efficacité** pour apprécier dans quelles mesures les activités du programme ont permis d'atteindre les résultats escomptés, des effets tels que mentionnés dans le cadre logique du Programme ;
- **L'efficience** pour mesurer et comparer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre, conformément aux normes requises.
- **La durabilité (ou pérennité) c'est-à-dire la** viabilité des actions entreprises par le programme, le dispositif de pérennisation des acquis mis en place et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances.
- **Les Effets** qui permettent de mesurer le changement noté à travers des indicateurs de résultat (effets positifs et négatifs), sur les bénéficiaires, qui peut être attribué au Projet.

IV. MANDAT DU CONSULTANT

Cette évaluation sera menée par un consultant indépendant et coordonnée par la Direction de la Planification Nationale sur une durée de quatre semaines calendaires ou vingt (20) jours ouvrables.

La mission d'évaluation mettra l'accent sur les points suivants :

1. En quoi l'idée de mise en place du PNCSEJ est – pertinente ou non ? (critère de pertinence)
2. En quoi le PNCSEJ a – t – il jusqu'ici, répondu aux attentes ? (critère d'efficacité)
3. Comment le PNCSEJ a t – il pu atteindre, avec économie, les résultats escomptés (critère d'efficience)

4. En quoi les résultats atteints par le PNCSEJ ont – ils contribué à améliorer la qualité de la mise en œuvre des programmes structurants ? (critère effet)
5. que peut – on retenir de « positif » ou de « négatif » de l'expérience par le PNCSEJ ? (capitalisation des leçons apprises)
6. quel est le dispositif de pérennisation des acquis mis en place par le PNCSEJ ? (critère de durabilité)
7. quelles sont, au regard des leçons apprises, les axes d'amélioration possibles ?

V. PRODUITS ATTENDUS / LIVRABLES

Il est attendu de la mission d'évaluation la production en deux copies et fichier sous format, Word, des produits suivants :

- (i) Un rapport d'orientation méthodologique cinq (05) jours après la signature du contrat ;
- (ii) Un rapport provisoire d'évaluation au terme de la troisième semaine répondant à toutes les questions soulevées par les Termes de Référence et contenant des recommandations pertinentes et opérationnelles sur les différents points soulevés ;
- (iii) Un rapport final intégrant les observations et recommandations du Comité de Pilotage au terme de la quatrième semaine.

VI. METHODOLOGIE OU APPROCHE DE LA MISSION

La mission procédera à la revue de la documentation pertinente. Des rencontres (interview, entretien et séances de travail) seront organisés avec les différents acteurs.

L'équipe chargée de l'évaluation devra développer sa méthodologie conformément aux directives du comité de pilotage

La mission aura toute la latitude d'organiser des concertations avec les différents acteurs et partenaires.

VII. PROFIL DU CONSULTANT

La mission d'évaluation à mi-parcours sera réalisée par un consultant national. Il devra être un Socio-Economiste ou Planificateur de niveau académique BAC+5 au moins. Il devra avoir une très bonne expérience professionnelle d'au moins 10 ans et une expérience minimale de cinq (05) en matière d'évaluation et de formulation de projets/programmes et avoir une très bonne connaissance du système des Nations Unies et plus spécifiquement du PNUD

Le consultant devra, en outre, avoir une bonne connaissance de la problématique du développement à la base axé sur le genre, la création de richesse. Il doit aussi avoir une bonne connaissance de la gestion et du fonctionnement des groupements de femmes en zone rurale.

VIII. SUPERVISION / APPUI

Les travaux de la mission seront supervisés par un Comité de Pilotage présidé par la Direction de la Planification Nationale du Ministère de l'Economie et des Finances (DPN) et comprenant la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/Programmes (CAP/DDI), le

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Direction de l'Emploi, l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) et le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ).

IX. DUREE

La mission d'évaluation, qui sera menée par deux (02) consultants nationaux, est prévue pour une durée de quatre (04) semaines calendaires ou vingt (20) jours ouvrables.

X. SELECTION DES CONSULTANTS

La sélection du consultant se fera par le Comité de Pilotage conformément aux règles de procédures en vigueur et sur la base d'un dossier comprenant une offre technique et une offre financière.

L'offre technique faisant apparaître :

- une compréhension des TDR et une méthodologie claires et précises permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant ressortir les activités à mener pour la réalisation de l'évaluation ainsi que l'approche préconisée ;
- le Curriculum Vitae signé du consultant ;
- un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission faisant ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail.

Le système de notation suivant sera appliqué : Compréhension des TDR et méthodologie d'approche sur **30 points** ; Chronogramme de réalisation des activités et plan de travail sur **10 points** ; Expérience professionnelle (CV des experts) sur **20 points** ; Expérience dans le domaine sur **40 points**.

Pour l'offre technique, toute note inférieure 70 / 100 sera éliminatoire.

L'offre financière faisant apparaître un budget de la mission formulé de façon à assurer une certaine adéquation avec les activités prévues dans l'offre technique.

La proposition financière, formulée selon le barème du PNUD, établie en Hors Taxes (HT) et comprendra toutes les dépenses afférentes à la réalisation de la mission d'évaluation lesquelles couvriront les honoraires des consultants, et leur prise en charge pour les missions de terrain et les dépenses de fonctionnement y afférentes (frais d'impression, secrétariat, location véhicule, carburant, etc.).

Les honoraires seront établis selon le barème du PNUD. Les autres frais pourront faire l'objet de négociation avec le Comité conformément à la méthodologie proposée par le consultant.

La sélection sera fondée sur la qualité de l'offre technique. Le dossier de candidature sera contenue dans une enveloppe grand format avec la mention « soumission à l'évaluation du PNCSEJ » contenant les deux parties des offres présentées dans deux plis fermés différents.

XI. FINANCEMENT

Le financement de la mission d'évaluation est totalement à la charge du PNCSEJ selon le barème du PNUD en la matière. En plus des honoraires des consultants, les frais liés aux visites de terrain font partie des propositions et seront à la charge du projet.

XII. PROPRIETE DES RESULTATS DE L'ETUDE

La présente évaluation reste propriété exclusive de l'Etat du Sénégal et du PNUD. Par conséquent, aucune utilisation des résultats de celle – ci ne saurait être tolérée sans une autorisation préalable, dans l'exercice des compétences dévolues à l'une des différentes parties qui composent le comité de pilota.