

Rapport de capitalisation des initiatives d'insertion socioprofessionnelle des jeunes

Stratégies et impacts des projets
d'accompagnement d'Eclosio au Sénégal

Rapport réalisé entre octobre 2025 et janvier 2026

Laure Hilbert

Résumé

Cette capitalisation présente un panorama des projets d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au sein d'Eclosio, en explorant les défis, les résultats significatifs et les leçons tirées. Dans un contexte où l'insertion des jeunes constitue un enjeu crucial, ce document retrace non seulement l'évolution des stratégies mises en œuvre, mais aussi les expériences vécues qui éclairent les solutions efficaces et durables. À travers une analyse approfondie des résultats et des contraintes rencontrées, il offre des recommandations pertinentes pour optimiser les futures initiatives. Nous vous invitons à lire ce document, qui, nous l'espérons, apportera des réflexions utiles pour tous ceux engagés dans l'accompagnement à l'insertion.

Table des matières

Glossaire	3
Liste des tableaux et figures	5
Remerciements	6
PARTIE I – Contexte et cadre de la capitalisation	9
Introduction.....	9
Clarification des concepts	9
Contexte réel	10
Enjeux de la capitalisation	13
Problèmes à résoudre	13
Tentatives précédentes	13
Descriptif de l’organisme demandeur	14
Identification de l’expérience de capitalisation	16
PARTIE II – Description de l’expérience capitalisée	18
Le parcours d’accompagnement.....	18
Description des projets	21
Description des actions.....	21
Résultats observés et changements significatifs	30
Difficultés et contraintes	33
PARTIE III – Analyse et enseignements	37
Analyse transversale.....	37
Leçons apprises.....	37
Conditions de durabilité	39
Conditions de reproductibilité	39
Recommandations : suggestions pour améliorer les futures interventions	40
Conclusion.....	43
Résumé des points clés.....	43
Perspectives futures	45
Annexes	47
Bibliographie.....	47

Glossaire

ACEFOP	Accès Equitable à la Formation Professionnelle
ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AJESUD	Accompagnement des Jeunes vers l'Emploi au Sud du Sénégal
ANEJ	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
APSU	Agir pour Promouvoir et Soutenir l'entrepreneuriat dans la Vallée du Diobass
CARITAS	Confédération internationale d'organisations catholiques à but caritatif
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CFP	Centres de Formation Professionnelle
CNAAS	Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal
CNJ	Conseil National de la Jeunesse
COJOJ	Comité des Jeux Olympiques de la Jeunesse
COOPAM	Coopérative des Agriculteurs de Malicunda
COSPE	<i>Cooperazione per lo sviluppo dei paesi emergenti</i>
CRS	<i>Catholic Relief Services</i>
D4D	Digital For Development
DEFI	Développement de l'Emploi par la Formation et l'Insertion
DES	Programme Développer l'Emploi au Sénégal
Eclosio	ONG belge avec un statut d'association à but non lucratif
EFPT	Etablissement de Formation Professionnelle et Technique
Enabel	Agence belge de développement
EQJA	Projet de renforcement de capacités en alphabétisation et en Education Qualifiante des Jeunes et Adultes
FIT !	Formation, Insertion, Travail
FNE	Fonds National de l'Emploi
FNPJ	Fonds National de Promotion des Jeunes
GDI	<i>Global Development Incubator</i>
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
GOYN	Global Opportunity Youth Network
GRAIM	Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Mutualistes
GRET	Groupe de recherche et d'échange technologique - ONG
IDEAL	Insertion et Développement de l'Emploi par l'Accompagnement Local
JAP	Jeunes à Potentiel
JOJ	Jeux Olympiques de la Jeunesse
LuxDev	Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au développement
MFPAI	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion
MSAG	Cadre Multisectoriel de Synergie des Acteurs
NEET	<i>Not in Education, Employment or Training</i>
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations de la Société Civile
OSIRIS	Offre de Services Intégrés en milieu Rural pour l'Inclusion Sociale
PADIA	Projet d'Appui au Développement et à l'Intégration des Apprentissages
PAE	Plan d'Action pour l'Emploi
PAFPNA	Projet d'Appui à la Formation Professionnelle des Néo Alphabétisés

PAO/SFP	Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du Système de Formation Professionnelle
PARERBA	Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier du Sénégal
PAVIE	Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des femmes et des jeunes
PEJA	Projet Employabilité des Jeunes par l'Apprentissage non formel
PSE	Plan Sénégal Emergent
PF2E	Programme de Formation Ecole-Entreprise
RESOPP	Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPME	Toutes Petites et Moyennes Entreprises
URAPD	Union Régionale des Associations Paysannes de Diourbel
YAG	<i>Youth Advisory Group</i>
3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique

Listes des tableaux et des figures

Figure 1 : Taux de chômage par groupe d'âge et de sexe.....	10
Figure 2 : NEET par milieu de résidence et par sexe.....	10

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble de l'équipe d'Eclosio pour leur soutien indéfectible tout au long de ce projet de capitalisation. Un merci tout particulier à mes mentors et collègues : Djibril, Ramata, Lucien, Ernest, Seynabou, Seck, Athanasse, Yvette, Oumar et bien d'autres qui ont partagé leur expertise et leur expérience, rendant cette recherche possible et enrichissante. Je suis également reconnaissante envers les jeunes participants et les partenaires locaux, dont les témoignages et l'engagement ont été essentiels pour mieux comprendre les enjeux de l'insertion socioprofessionnelle au Sénégal. Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'accueil chaleureux et l'enthousiasme qui m'ont entourée durant mon stage au sein de cette ONG.

PARTIE I – Contexte et cadre de la capitalisation

Cette première partie établit le cadre nécessaire pour comprendre les enjeux d'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal, en contextualisant le sujet dans un cadre à la fois théorique et territorial.

1. Introduction

Les concepts clés qui sous-tendent l'analyse vont donc être explorés, en les ancrant dans le contexte local spécifique au Sénégal. Cette section aidera à mieux comprendre les dynamiques et enjeux du milieu, ainsi que les interactions entre les différents acteurs locaux.

1.1. CLARIFICATION DES CONCEPTS

Avant de plonger dans l'analyse détaillée, il est crucial de clarifier les principaux concepts mobilisés dans ce document. Cela permettra de poser un cadre théorique solide pour la réflexion et d'assurer une compréhension commune des termes et idées qui seront utilisés tout au long de notre étude.



L'employabilité se réfère aux « compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail » (BIT). De manière plus simple, il s'agit essentiellement de l'ensemble des compétences minimales qu'un individu doit avoir pour rechercher, décrocher et maintenir un emploi.

L'insertion peut se diviser en deux sous-catégories, professionnelle et socioprofessionnelle, très proches l'une de l'autre néanmoins distinctes sur certains aspects clés. **L'insertion professionnelle** se définit de multiples manières.

De manière très large d'abord, le dictionnaire Larousse la détermine comme le « processus qui permet à un individu, ou à un groupe d'individus, d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi. L'insertion professionnelle découle d'une stratégie à la fois volontaire et individuelle ».

Mais une manière plus détaillée de décrire l'insertion professionnelle peut aussi se faire en l'envisageant comme l'accès à un travail décent et durable qui offre à chaque individu la possibilité de s'intégrer dans sa vie d'adulte, d'en assumer les responsabilités et de contribuer à l'économie et à la société (Laflamme, 1984, Vincens, 1997 ;1998, cités par Kane et al., 2020). Elle englobe toutes les initiatives, les mécanismes et les interventions visant à soutenir ce processus tout en diminuant la durée et en assistant la personne à surmonter les défis à l'accès à l'emploi.

L'insertion socioprofessionnelle, quant à elle, met l'accent sur la situation de vulnérabilité de l'individu cherchant à accéder au marché du travail. L'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle s'appuie sur une stratégie globale et participative, associant guidance, formation, développement de compétences douces et engagement d'un réseau d'intervenants afin de surmonter les obstacles à l'emploi. Ce principe inclut l'acquisition de compétences correspondant aux exigences du marché de l'emploi, l'orientation vers un emploi (ou la création d'entreprise), ainsi que l'engagement actif dans la sphère économique et sociale.



Dans les projets d'accompagnement à l'insertion qui seront décrits plus bas, et de manière transversale à travers le document, les deux termes seront employés afin de faciliter la

rédaction. Toutefois, il est important de préciser que c'est essentiellement la notion d'insertion socioprofessionnelle qui servira de base conceptuelle à l'ensemble du rapport, car elle s'aligne davantage avec la perspective d'Eclosio.

L'insertion socioprofessionnelle peut se faire à travers deux types d'emplois : l'emploi salarié, et l'auto-emploi ou entrepreneuriat. Les projets analysés dans le cadre de cette capitalisation ont été développés avec l'idée de promouvoir **l'entrepreneuriat social**. L'entrepreneuriat en lui-même désigne simplement le processus de création et de développement d'une activité économique à partir d'une idée ou d'un projet. Il englobe une dimension sociale lorsqu'il s'articule autour de 4 piliers :



Impact social positif : il est orienté vers le service de ses membres ou de sa communauté, favorisant la création d'emplois décents dans une perspective d'insertion et/ou réinsertion.



Impact environnemental positif : cette approche considère de manière globale les répercussions environnementales dans ses critères de décision, en soulignant l'importance d'une utilisation durable des ressources et des écosystèmes.



Viabilité économique : l'entreprise sociale développe une activité économique continue de production de biens et/ou de services. Elle crée des emplois et utilise sa rentabilité au service de son projet social et environnemental.



Gouvernance démocratique : l'entreprise sociale repose sur le principe de la démocratie interne, avec une dynamique participative et inclusive.

Pour intégrer le monde du travail, les jeunes bénéficiaires s'inscrivent généralement dans ce qu'on appelle un **parcours de formation-insertion professionnelle**. Il s'agit d'un champ professionnel où interagissent trois pôles :

- la préparation professionnelle (orientation professionnelle et acquisition de compétences techniques, entrepreneuriales et de vie) ;
- la transition professionnelle (accompagnement à l'insertion, recherche d'emploi) ;
- l'intégration professionnelle (emploi stable et décent : auto-emploi ou emploi salarié).

Ces programmes itinérants sont souvent destinés aux personnes qui rencontrent des difficultés à trouver et à maintenir un emploi en raison d'un manque d'expérience, de compétences spécifiques ou d'autres obstacles tels que le chômage de longue durée, le manque de formation formelle, ou des facteurs socio-économiques personnels et familiaux. De manière générale, le but d'un parcours de formation-insertion professionnelle est d'aider les jeunes bénéficiaires à accéder à un emploi durable et à s'intégrer avec succès dans le monde professionnel. Ces programmes sont souvent mis en place par des organismes publics, des organisations à but non lucratif, des institutions éducatives ou des entreprises, en collaboration avec des partenaires locaux et régionaux.

1.2. CONTEXTE RÉEL

Pour mieux comprendre l'application de ces notions, explorons maintenant le cadre socioéconomique dans lequel elles se déploient.

L'Afrique se trouve à un tournant critique, avec des projections indiquant un doublement probable de sa population d'ici 2040. Ce phénomène démographique aura des répercussions

profondes sur son développement économique et social. Actuellement, la tranche d'âge de 15 à 25 ans représente 20% de la population totale du continent, et cette proportion devrait augmenter de plus de 50% d'ici 2030, entraînant un total prévisible de 230 millions de jeunes.

Cependant, cette jeunesse prometteuse fait face à des **défis majeurs**, notamment en matière de formation professionnelle et d'insertion sur le marché du travail. Il est en effet inquiétant de constater que les effectifs dédiés à la formation professionnelle technique (FPT) sont inférieurs à 5% dans la plupart des pays africains (Barlet & d'Aiglepiere, 2016). Cette situation souligne un **manque de ressources et d'engagement envers l'éducation professionnelle**, qu'il s'agisse de financements, d'infrastructures ou de programmes adaptés aux besoins du marché.

Dans la région subsaharienne, la situation est encore plus préoccupante : environ 60% des jeunes travailleurs ne détiennent pas le niveau d'instruction requis par les employeurs. Cela crée un fossé entre les compétences que les jeunes acquièrent et les attentes des entreprises. Cette inadéquation constitue un frein significatif à l'insertion professionnelle des jeunes, amplifiant ainsi le risque de chômage et de précarité.

Par ailleurs, les dispositifs passerelles de formation et d'insertion demeurent au stade embryonnaire dans plusieurs régions. Ces initiatives, qui devraient faciliter la transition entre l'éducation et le monde du travail, manquent souvent de visibilité et de soutien.

Le **Sénégal** dispose de plusieurs politiques jeunesse et d'institutions dévouées à cette jeune population telles que le Conseil National de la Jeunesse (CNJ), le Plan Sénégal Emergent (PSE), et Sénégal 2050. Cependant, la coordination intersectorielle demeure faible, rendant ces efforts souvent inefficaces ou à impact moindre. Les projets et financements publics en faveur de la jeunesse sont dispersés et peu durables. Des enquêtes révèlent un désengagement ou un désintérêt des jeunes envers ces programmes, principalement par manque de confiance dans leur capacité à bénéficier d'un financement adéquat (Sane, Dione & Sane, 2022).

L'instabilité institutionnelle post-électorale affecte également la continuité des initiatives. L'emploi a été une préoccupation pour le gouvernement depuis les années 80, mais la gestion des politiques de l'emploi a souvent été passive¹(Sane et al., 2022). L'adoption d'une politique proactive² de l'emploi s'est imposée par la suite en raison du caractère durable des problèmes économiques et de l'apparition d'un marché du travail plus compétitif. En 1997, une Politique Nationale de l'Emploi a été élaborée et opérationnalisée via l'application d'un Plan d'Actions pour l'Emploi (PAE), centré sur les quatre axes suivants : l'amélioration du système d'information sur le marché de l'emploi ; la renégociation de la Convention État -Employeurs pour l'emploi des jeunes ; la mise en place d'institutions publiques chargées de promouvoir l'emploi ; et la mise en place de fonds de financement des projets initiés par les jeunes (Dumas, Diallo & Benjamin, 2014). Le taux d'alphabétisation, en légère amélioration depuis 2013, souligne ainsi les efforts du gouvernement, qui consacre 40% de son budget à l'éducation. Malgré cela, la majorité de la population active peine à compléter un parcours éducatif formel.

L'économie est marquée par une **informalité massive** (plus de 90% de l'emploi), ce qui constitue un frein au travail décent. L'accès au crédit pour les jeunes est restreint, et la bancarisation reste faible. Bien que l'inflation soit contenue, le coût de la vie reste élevé.

Si les conditions de croissance sont propices, la jeunesse active peut constituer un avantage économique ; à l'inverse, en l'absence de postes décents créés, elle court le risque de peser

¹ Il s'agit de réduire l'âge de départ à la retraite pour diminuer la population active, d'agir sur l'emploi des femmes en les encourageant à quitter le marché du travail par le biais de prestations sociales pour celles qui décident de s'occuper de leurs enfants, d'indemniser les personnes sans emploi...

² Cela consiste à intervenir sur la demande de travail en encourageant la création d'emplois, à inciter les personnes à prendre les postes qui leur sont offerts, à mieux ajuster l'offre au besoin...

lourdement sur le pays. Bien que représentant 75% de la population, elle est souvent **marginalisée sur le plan économique**. En effet, l'âge semblerait influencer les chances d'insertion sur le marché du travail : les actifs de plus de 35 ans ont plus de chances de trouver un emploi et de trouver un CDI que les plus jeunes (Cabral et al., 2013 ; Kane et al., 2020).

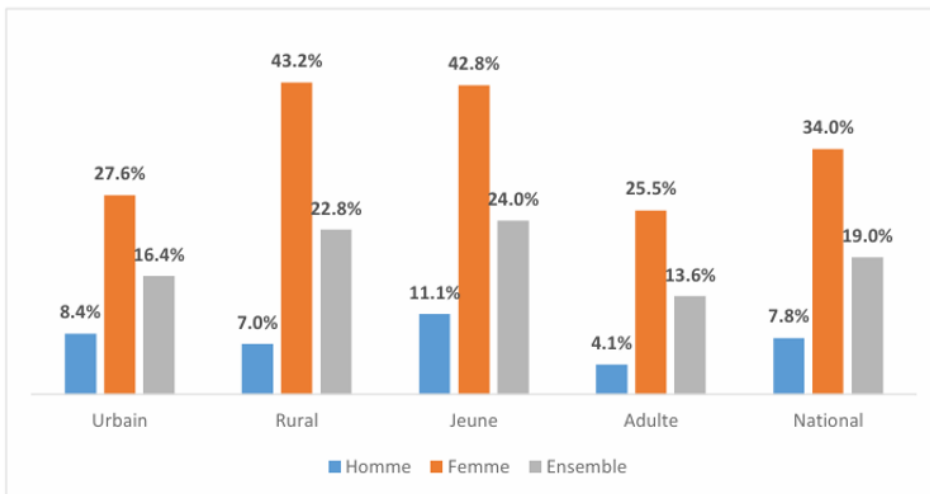


Figure 3 : Taux de chômage par groupe d'âge et de sexe. Source : ANSD. ENES 2025, 2e trimestre

On note également que depuis 2015, plus de 30% des jeunes âgés de 15 à 29 ans ne sont ni employés, ni en formation académique, ni

en apprentissage (**NEET**), la situation étant encore plus préoccupante pour les filles (Cömertpay & Tenikue, 2023). De fait, les jeunes femmes, particulièrement défavorisées sur le marché du travail, rencontrent plus de difficultés que les hommes dans leur recherche d'emploi. D'après une étude, les hommes ont 2,73 et 2,54 fois plus de chance de trouver un CDI ou un CDD que les femmes (Kane et al., 2020). De même, ces dernières ont moins de chance d'être employeur que les hommes.

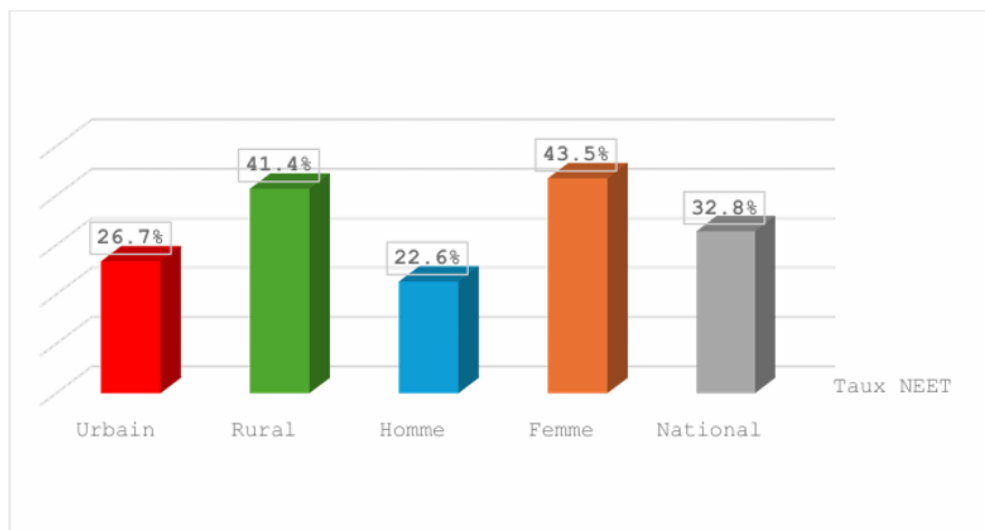


Figure 4 : NEET par milieu de résidence et par sexe. Source : ANSD. ENES, 2025, 2e trimestre

D'autre part, les **Etablissements de Formation Professionnelles (EFPT)** restent toujours **peu valorisés**. Plus de dix ans auparavant, ces EFPT étaient perçus comme des écoles pour jeunes filles, des centres de reconversion pour les jeunes qui avaient échoué dans le système de formation général. Par conséquent, ils étaient considérés comme des établissements accueillant des individus déjà en échec dans leur parcours professionnel. Avec le temps, cette perception a évolué grâce au nombre croissant de jeunes garçons dans ces EFPT. Cependant, l'ancienne réputation persiste : EFPT, anciennement connu sous le nom de CRETEF, est considéré comme un endroit pour les médiocres.

Les **technologies de l'information et de la communication (TIC)** connaissent une forte progression urbaine ces dernières années ; la croissance de l'économie numérique — via les plateformes, le e-commerce et le freelancing — ouvre de nouvelles opportunités. Mais cette

avancée engendre des exclusions numériques en milieu rural, et les formations numériques souvent peu professionnalisantes ne répondent pas aux besoins d'employabilité.

L'intégration des **enjeux environnementaux** dans les programmes d'insertion reste limitée, cela alors que le Sénégal fait face à une vulnérabilité climatique significative qui impacte l'emploi agricole. Néanmoins, les métiers verts comme le recyclage, les énergies renouvelables, et l'écotourisme commencent à émerger, nécessitant des qualifications (vertes) accrue.

Enfin, bien que le cadre entrepreneurial soit simplifié, les **procédures** restent lourdes, rendant la création d'entreprises et l'octroi de financement difficiles. De plus, l'application du droit du travail demeure faible, surtout dans le secteur informel.

2. Enjeux de la capitalisation

2.1. PROBLÈMES À RÉSOUDRE

On l'aura compris, les défis qui se posent en termes d'insertion professionnelle des jeunes sénégalais sont variés et interconnectés. Voici, en bref, les principaux problèmes qu'il convient de résoudre pour envisager un changement positif :



Il est essentiel d'aborder ces problématiques de manière holistique afin de construire un cadre propice à l'insertion professionnelle des jeunes. La prochaine étape va s'attacher à reconnaître les initiatives antérieures qui ont tenté d'améliorer cette situation.

2.2. TENTATIVES PRÉCÉDENTES

Le Sénégal a mis en place plusieurs initiatives pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, face à un taux de chômage particulièrement élevé parmi cette tranche d'âge (Cabral et al., 2013). Les expériences menées dans le cadre de la problématique sont généralement distinguées en deux parties : celles de **promotion active et directe** de l'emploi des jeunes, et celles ayant un **impact indirect**. Parmi les premières, on peut compter le Fonds National de Promotion des Jeunes (FNPJ) et l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ). Le FNPJ, par

exemple, a permis le financement de près de 2 600 projets, tandis que l'ANEJ a favorisé l'insertion de 2 918 jeunes sur le marché de l'emploi entre 2001 et 2012. En 2014, le gouvernement sénégalais a également mis en place l'Agence Nationale Pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), une structure unique destinée à coordonner toutes les actions en faveur de l'emploi des jeunes ; depuis sa création, il a été constaté une augmentation significative du nombre d'acteurs proposant des programmes à effet direct ou indirect sur la politique d'emploi nationale (Dumas, Diallo, & Benjamin, 2023).

Une série de projets et de programmes ont donc été mises en œuvre au cours des dernières années pour participer à l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi : on peut désigner, parmi d'autres :

- En 2009, le Projet d'Appui à la Formation Professionnelle des Néo Alphabétisés (PAFPNA), le projet SEN/024 visant la mise en place de dispositifs de formation par apprentissage en 2009, le Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du système de Formation Professionnelle (PAO/SFP) ainsi que le Projet de Renforcement de Capacités en Alphabétisation et en Éducation Qualifiante des Jeunes et Adultes (EQJA) ;
- Le Programme SEN/028 en 2012, ayant pour objectif de contribuer au développement d'une offre de formation professionnelle et technique de qualité équitablement accessible aux filles et aux garçons ;
- Le Projet d'appui au développement et à l'intégration des apprentissages PADIA (2013) qui expérimentait des modalités d'ouverture de l'ETFP formel à l'apprentissage traditionnel ;
- Le Projet Employabilité des Jeunes par l'Apprentissage non formel (PEJA) (2019) ou encore le Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des femmes et des jeunes (PAVIE).

Cependant, ces initiatives rencontrent diverses **limites**. Le manque de synergie entre les différents acteurs et programmes a souvent conduit à une multiplication d'initiatives sans impact significatif sur le marché de l'emploi. Les jeunes diplômés font face à des attentes salariales élevées qui entravent leur accès à des emplois disponibles, notamment dans le secteur informel, qui reste plus accessible mais souvent précaire. De plus, bien que les politiques d'emploi aient évolué depuis la création du Fonds National de l'Emploi (FNE) en 1963, elles restent en décalage avec la dynamique du marché, n'aboutissant pas à une réelle amélioration des conditions d'insertion. Les résultats des divers programmes ont en outre pu connaître des résultats mitigés dont les causes sont relativement spécifiques à chacun ; manque de suivi et d'évaluation, insuffisance de ressources éducatives ou logistique inadéquate, complexité du processus de certification, faible coordination ou articulation entre formations, manque d'outils de gestion... Certains auteurs pensent que l'explication à ces problèmes serait liée, notamment, à l'inadaptabilité des modèles aux spécificités du Sénégal (Kamara, 2024).

Enfin, une analyse des études d'impact (Dumas et al., 2023) révèle que les résultats des programmes d'accompagnement à la recherche d'emploi varient considérablement, soulignant des **effets positifs à court terme mais des résultats mitigés** quant à la durabilité des emplois créés. Bien que les diverses causes aient un impact sur la variabilité des résultats, cela suggère que davantage d'efforts doivent être déployés pour développer des approches innovantes et cohérentes qui répondent réellement aux besoins des jeunes et au contexte économique sénégalais.

2.3. DESCRIPTIF DE L'ORGANISME DEMANDEUR

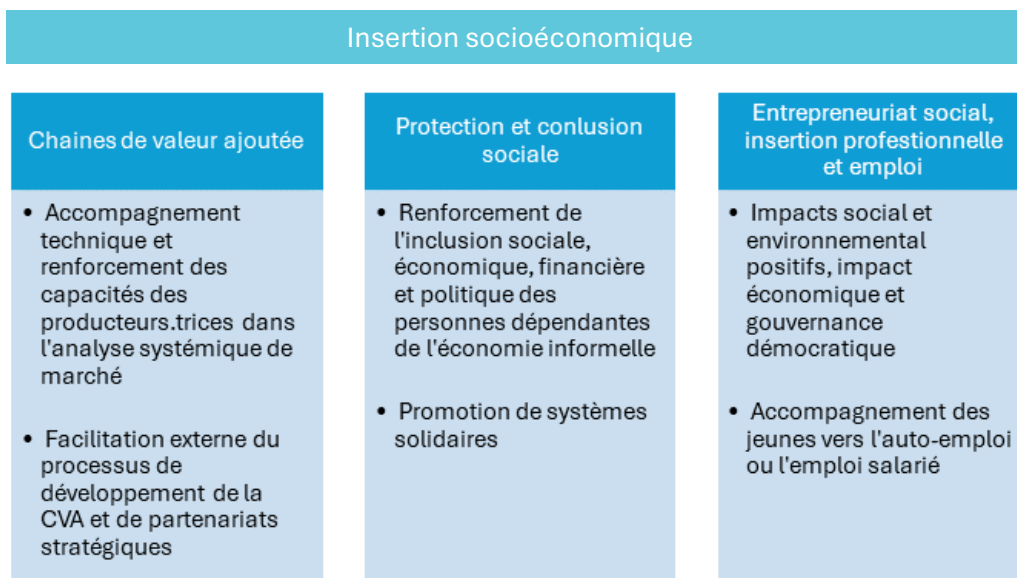
C'est donc dans ce cadre contextuel qu'intervient **Eclosio**, une ONG belge basée dans plusieurs pays dont le Sénégal. Avec la communauté universitaire et la société civile organisée, Eclosio s'est fixé pour mission d'impulser la transition agroécologique, l'insertion socioéconomique de populations fragilisées par l'exclusion et les inégalités et l'engagement citoyen face aux enjeux sociétaux et climatiques actuels. Pour ce faire, elle met en œuvre des **dynamiques d'inclusion**, en créant ensemble des compétences, des savoirs et des solutions innovantes ainsi qu'en suscitant l'engagement des secteurs public et privé.



Depuis 2015, il y a une émergence fulgurante dans les actions d'Eclosio en Afrique de l'Ouest, des thématiques liées à l'entrepreneuriat, à l'employabilité, au développement de l'emploi et à l'insertion professionnelle des jeunes dans les chaînes de valeurs agricoles. Ainsi, Eclosio accompagne les jeunes hommes et jeunes femmes (NEETs) ou sortant des écoles (enseignement général et EFPT) vers l'insertion professionnelle par **l'auto-emploi ou par l'emploi salarié** dans les chaînes de valeurs agricoles et para-agricoles. Il en est de même pour les micro-entreprises du secteur agroalimentaire dans leur croissance pour favoriser le développement de l'emploi décent. L'expérience d'Eclosio dans ce domaine est bâtie sur la conduite de plusieurs projets qui feront l'objet d'une analyse plus détaillée dans les chapitres suivants.

Le défi d'Eclosio est donc de contribuer de manière significative au développement de l'entrepreneuriat social, de l'emploi et à l'insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes qui arrivent par millions chaque année sur le marché du travail dans les pays en développement.

L'axe de **l'insertion économique** de l'ONG est décliné en 3 thématiques :



Eclosio intervient dans cet axe à travers une méthodologie qui peut être définie globalement comme suit :

1. Approche territorialisée et différenciée
2. Approche par les parcours d'insertion
3. Approche multi-acteurs / écosystémique
4. Approche inclusive et sensible à l'environnement

2.4. IDENTIFICATION DE L'EXPÉRIENCE DE CAPITALISATION

La raison pour laquelle ce document existe est due au souci de retracer les différentes expériences d'Eclosio dans le cadre de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes sénégalais, afin d'avoir un point de vue d'ensemble sur les approches mobilisées. Ceci permettra, comme développé à la fin du rapport, de construire une stratégie globale d'accompagnement à l'insertion qui puisse être adaptable aux différentes régions et populations cibles et de faire un état des lieux sur les recommandations tirées à partir des projets présents et passés.

CARTE D'IDENTITE DE L'INTERVENTION

Nom du projet	Projet de capitalisation d'expériences sur la thématique de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au sein de l'ONG Eclosio au Sénégal
Porteur	L'ONG Eclosio
Thématique	L'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au Sénégal
Dates du projet	15/10/2025 – 21/12/2025
Milieu d'intervention	L'expérience recouvre une zone géographique particulièrement large, ayant eu lieu dans 13 des 14 régions du Sénégal : Zinguichor, Sédhiou, Tambacounda, Kaolack, Kaffrine, Thiès, Diourbel, Saint-Louis, Louga, Fatick, Kédougou, Kolda, et Dakar. Le processus de capitalisation en lui-même aura principalement lieu dans les régions de Thiès et Kaolack.
Parties prenantes	L'équipe Eclosio a eu à la fois le rôle d'acteur ressource et d'accompagnant dans le cadre de ce projet. Les jeunes ayant bénéficié et/ou participé aux projets sont également des personnages importants dans l'élaboration de cette capitalisation. Enfin, les membres de certaines organisations partenaires ont été des sources majeures d'information pour la collecte des données.
Objectifs	L'objectif global de ce processus de capitalisation est de partager des connaissances concernant l'accompagnement à l'insertion des jeunes afin d'accroître l'efficacité des futurs projets focalisé sur cette thématique. L'objectif spécifique est de retracer l'évolution de la thématique de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au sein d'Eclosio, afin de faire un état des lieux des stratégies mobilisées pour imaginer un modèle unique et adaptable aux différentes régions et populations cibles.
Public visé	Ce document final est destiné principalement à l'ONG Eclosio et ses membres, mais également aux organisations et autres professionnels

impliqués dans le milieu et/ou travaillant dans le même domaine qui se trouveraient intéressés par ce support.

MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ce document, plusieurs méthodologies ont été croisées afin d'obtenir des informations les plus variées possibles.

La **recherche documentaire** a principalement servi à comprendre le cadre contextuel des interventions ainsi que le type de problèmes auxquels les jeunes et autres acteurs font face dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle au Sénégal. Des articles scientifiques ont donc été mobilisés et servent principalement de base de données statistiques. Les premiers jours du projet de capitalisation ont été consacré à ce genre de prospection documentaire.

Les autres documents qui ont été cruciaux dans ce processus furent les différents rapports narratifs finaux et documents de capitalisation réalisés par Eclasio au fur et à mesure des années. Cela a facilité la collecte et l'analyse de données, en particulier pour les projets les plus anciens.

À la suite d'une concertation avec l'équipe Eclasio, il a été conclu qu'étant donné les contraintes de temps, il serait plus judicieux de concentrer la recherche et la collecte d'informations complémentaires au niveau de quatre initiatives qui semblaient représenter le mieux l'évolution d'Eclasio dans la thématique de l'accompagnement à l'insertion. Ces projets sont : DEFI, IDEAL, GOYN et FIT!. Ainsi, voici le nombre et le type **d'entretiens** menés avec des acteurs impliqués dans ces actions :

- DEFI : entretien à distance avec un ancien incubateur, une ancienne bénéficiaire et un ancien chef de zone
- IDEAL : entretien à distance avec l'ancien chef de projet au niveau de Kaolack, cinq anciens bénéficiaires et un accompagnateur d'une organisation locale partenaire
- GOYN : deux questionnaires distribués à deux chefs de projets et un entretien à distance avec un jeune bénéficiaire
- FIT! : un entretien collectif avec deux jeunes stagiaires et un entretien à distance avec un responsable d'un organisme partenaire

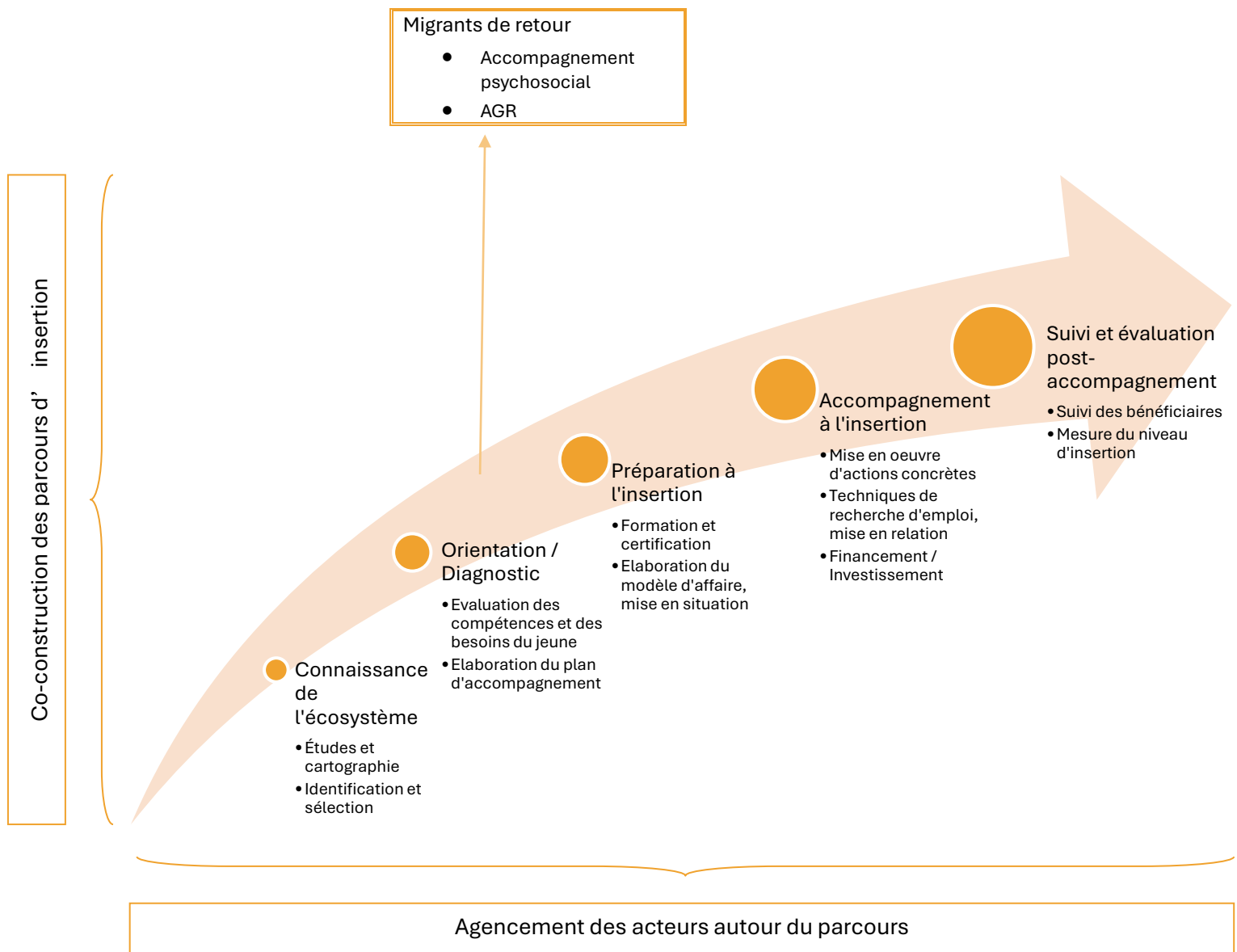
Concernant les deux projets plus récents, GOYN et FIT!, il a été possible de pratiquer de **l'observation participante** à l'occasion de la mise en œuvre d'événements ou d'activités clés. Ce fut le cas par exemple lors de la préparation des Concours des Métiers à Kaolack et Thiès, ou lors des formations à l'éducation financière dans le cadre de l'action Thiès Youth FinConnect. Cela a donc également permis de récolter des informations dans un cadre moins formel.

PARTIE II – Description de l'expérience capitalisée

Cette partie va s'attacher à retracer et décrire les initiatives mises en œuvre sous l'égide d'Eclosio dans l'objectif d'accompagner les jeunes dans leur parcours d'insertion socioprofessionnelle. Une fois les différentes actions expliquées, les résultats observés et les difficultés rencontrées seront mis en lumière.

3. Le parcours d'accompagnement

Cette section détaille le parcours d'accompagnement tel que mobilisé par Eclosio, couvrant les différentes étapes du processus d'insertion, tant pour l'entrepreneuriat que pour l'emploi salarié. Cela va permettre de mieux comprendre la manière dont se sont déroulées les différentes actions déployées par l'ONG.



Co-construction des parcours d'insertion

À chaque étape, une attention particulière est apportée à l'implication des jeunes dans la conception de leur trajet et projet professionnel. Cette méthode participative favorise une

compréhension mutuelle des attentes et des besoins, ainsi que l'élaboration d'une stratégie aussi personnalisée que possible. Ce processus dynamique renforce leur autonomie et leur engagement, tout en créant un environnement propice à l'émergence de solutions adaptées aux réalités du marché du travail. C'est un aspect relativement innovant car il rompt avec les approches traditionnelles d'accompagnement où le professionnel est souvent le principal décideur. Plutôt que de proposer des programmes standardisés potentiellement inadaptés aux spécificités d'un.e jeune, et courant ainsi le risque de perdre en efficacité, les accompagnateurs peuvent (aider à) personnaliser les parcours, tenant compte des aspirations, des compétences et des réalités de chacun.

a) Connaissance de l'écosystème

Cette première étape vise à collecter des données afin de cartographier l'écosystème local et à analyser les dynamiques du marché du travail local. Elle inclut la collecte d'information pour identifier les profils des jeunes et les secteurs prioritaires d'emploi, les EFPT qui se trouvent sur le territoire d'intervention, les programmes déjà en cours, etc. Une fois les jeunes identifiés, des activités de sensibilisation sont mises en place.

Un des objectifs de cette étape, une fois le diagnostic des entreprises terminé, est notamment de réussir à engager le secteur privé et de former des partenariats avec ce dernier. Les institutions financières en particulier sont inventoriées en fonction des services financiers innovants qu'elles offrent ou pourraient offrir.

b) Orientation / diagnostic

Les jeunes ont été identifiés et sélectionnés, il faut donc ensuite réaliser un diagnostic approfondi afin d'évaluer leurs compétences et leurs besoins. Grâce à cela, il est alors possible de définir une stratégie d'accompagnement personnalisée. Pour les prétendants à un emploi salarié, cette évaluation permet également une (ré)orientation, tandis que pour l'auto-emploi l'accent est d'avantage posé sur l'analyse du modèle d'affaire et des fonctions de l'entreprise. L'orientation dans le cadre d'un processus d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle à guider ces derniers vers des choix de carrière et des formations adaptées à leurs compétences, aspirations et au marché du travail. Contrairement à l'orientation en milieu scolaire, qui se concentre principalement sur les matières académiques et les filières d'études, l'orientation en insertion socioprofessionnelle vise à guider le jeune en se basant sur son profil socioculturel et le diagnostic précédemment réalisé.

c) Préparation à l'insertion

Cette étape consiste essentiellement à renforcer les capacités et les compétences des jeunes par le biais de formations et d'un coaching adapté. Les jeunes peuvent être placés en stage dans une entreprise (généralement un modèle de réussite), ou mis en situation réelle pour ceux qui s'engagent dans l'entrepreneuriat. Ces derniers bénéficient également d'une aide à l'élaboration du modèle d'affaire (précédemment analysé) et à la planification de l'opérationnalisation et des formations.

d) Accompagnement à l'insertion

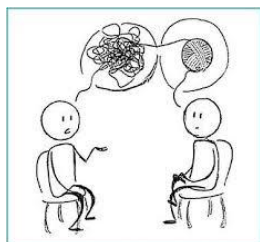
Des actions concrètes sont mises en œuvre pour faciliter l'insertion. Cela inclut non seulement de continuer à renforcer les capacités techniques et de gestion, mais également de fournir des conseils pour la recherche d'emploi des jeunes. Pour cela, des formations sur les techniques de CV ou de développement personnel sont proposées, et les jeunes sont mis en relation avec des entreprises pour des stages ou des embauches. Concernant ceux en auto-emploi,

l'accompagnement comprend des stratégies financières et un investissement financier ou non financier (coaching sur l'éducation financière, subventions, octroi d'un kit d'insertion...).

e) Suivi et évaluation

Enfin, un suivi des progrès post-insertion est essentiel pour ajuster l'accompagnement en fonction des besoins. Cette étape permet en outre de mesurer le changement social, en évaluant des critères comme la notoriété, l'inclusion sociale et l'amélioration de la qualité de vie des jeunes.

Les migrants de retour



Dans le cas de l'accompagnement des migrants de retour, deux étapes supplémentaires sont nécessaires avant d'aborder leur réintégration professionnelle. Tout d'abord, un paquet de services **d'accompagnement psychosocial** est élaboré. Ces jeunes souffrent souvent d'une détresse psychologique qui rend inutile, voire contreproductive, toute tentative forcée de réinsertion professionnelle. Il est donc essentiel de mettre en place en premier lieu un cadre d'échange sécurisant et confortable, donnant aux migrants de retour

l'opportunité de s'adonner à la prise en de parole libératrice dans le cadre d'une interaction communicationnelle avec un travailleur social qui leur fait bénéficier d'une écoute bienveillante nécessaire à l'assimilation du vécu potentiellement ou réellement traumatique. En dehors de la dimension personnelle de cet accompagnement, une dimension collective (soit toute activité consistant à activer la solidarité sociale et les soutiens affectifs des communautés) est également jugée utile.

Ensuite, l'élaboration **d'Activités Génératrices de Revenus (AGR)** constituent une phase de transition primordiale pour faire le lien entre l'étape d'assistance à la réinsertion sociale et celle de l'accompagnement à la ré-intégration professionnelle. Elles ont des bénéfices à la fois sur le plan financier, mais aussi personnel et social. Via les AGR, le migrant de retour améliore son savoir-être³, son savoir-faire⁴ et son savoir-agir⁵.

Bien entendu, ces activités doivent être planifiées en fonction du besoin individuel de chaque migrant, et ne sont pas à appliquer de manière mécanique à chacun d'entre eux.

L'approche multi-acteurs

La structuration des acteurs de l'écosystème autour des parcours d'insertion implique l'établissement de partenariats stratégiques entre divers intervenants, tels que les écoles, les entreprises, les organismes de jeunesse et les institutions publiques. Ce processus commence notamment par l'identification des forces et des limites de chaque acteur. Ensuite, des réunions régulières sont organisées pour favoriser la coordination des actions et garantir que chaque partie prenante travaille vers un objectif commun : l'insertion réussie des jeunes. Cette approche collective permet non seulement de renforcer les synergies, mais aussi de partager des bonnes pratiques et des ressources, créant ainsi un réseau solidaire et actif. Par ce biais, les jeunes bénéficient d'un accompagnement holistique, enrichi par la diversité des compétences des acteurs impliqués. En outre, en encourageant la mutualisation des ressources, cette structuration rend les dispositifs d'accompagnement plus accessibles et plus impactants. Ainsi, plutôt que de fonctionner en silos, les acteurs deviennent des partenaires

³ Les comportements relatifs au bien vivre-ensemble.

⁴ Les compétences techniques et de gestion.

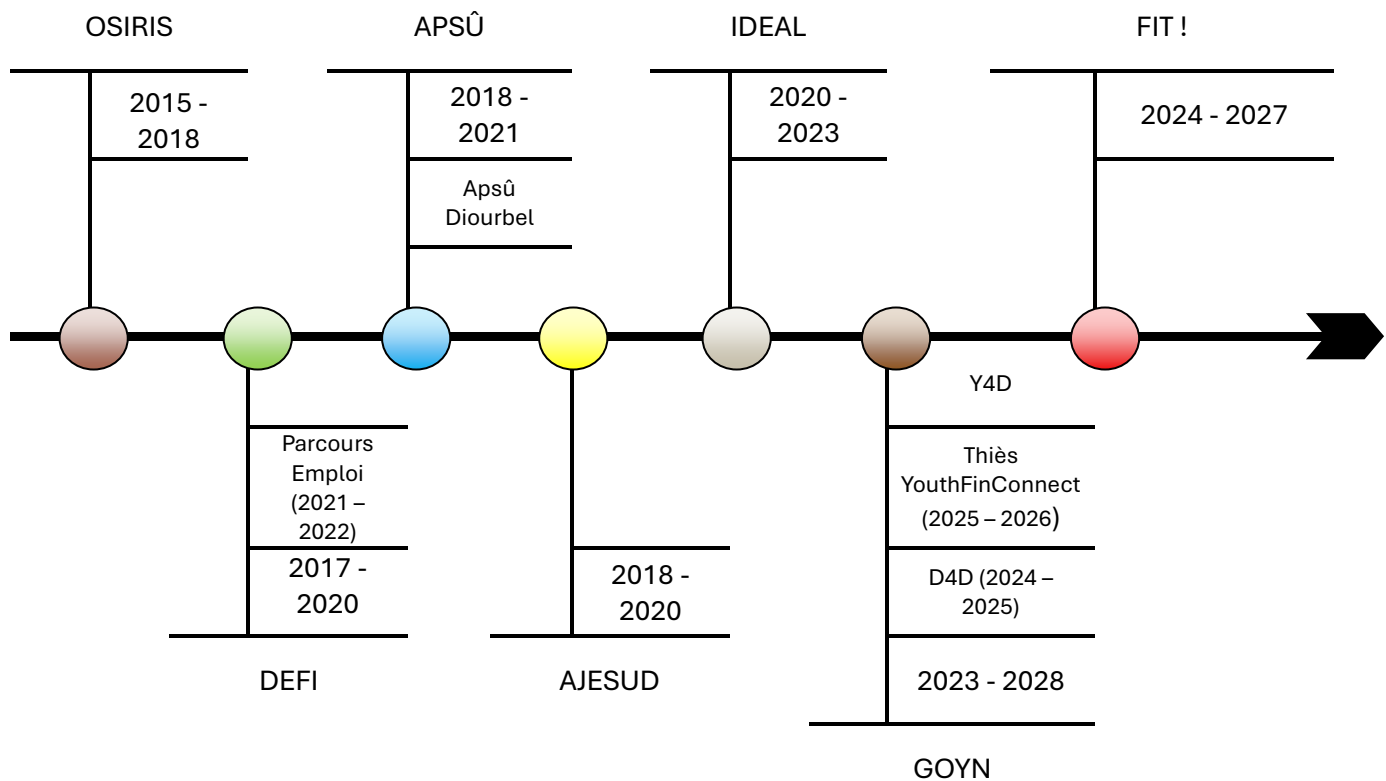
⁵ La capacité à se faire une place dans un environnement concurrentiel.

engagés et complémentaires, renforçant la résilience de l'écosystème d'insertion. Cette innovation sociale marque une avancée significative vers une réponse prisée face aux enjeux contemporains de l'insertion professionnelle.

4. Description des projets

Dans cette section, nous allons faire un bref récapitulatif des différentes initiatives menées par Eclasio au Sénégal et portant sur la thématique de l'accompagnement à l'insertion des jeunes. Le focus sera mis sur les approches mobilisées et les activités menées dans ce cadre.

Voici une frise chronologique des différentes actions menées par Eclasio (à l'exception d'AjeSud, où l'ONG était partenaire du GRET, le demandeur) depuis 2015.



4.1. DESCRIPTION DES ACTIONS

Cette section va s'attacher à décrire toutes les expériences menées jusqu'à présent et reprises dans la frise chronologique ci-dessus. Il s'agira surtout de retenir les informations les plus pertinentes ; le site officiel d'Eclasio reprend également les aspects clés de chacun d'entre eux.

OSIRIS

Nom de l'expérience	Offre de Services Intégrés en milieu Rural pour l'Inclusion Sociale - OSIRIS
---------------------	--

Zones d'intervention	Les départements de Podor, Louga, Kébémér, Thiès, Tivaouane, Mbour,
----------------------	---

	Foundiougne, Kaolack, Koungeul, Tambacounda et Sédhiou dans 8 régions du Sénégal.
--	---

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif général : contribuer à l'éradication de la pauvreté et de l'exclusion sociale des populations rurales vulnérables au Sénégal • Objectif spécifique : la protection sociale et économique des populations rurales vulnérables dépendant de l'économie informelle est améliorée, grâce au déploiement d'une offre de services coopératifs et mutualistes dans 8 régions du Sénégal
-----------	--

Partenariats	RESOPP, GRET, GRAIMS, CNAAS
--------------	-----------------------------

OSIRIS est le premier projet mené par Eclasio à commencer à s'intéresser à la thématique de l'entrepreneuriat. Initialement, l'accent était davantage mis sur le développement de l'activité agricole et la protection de ses travailleurs, laissant l'entrepreneuriat comme un aspect complémentaire et non comme une priorité. De plus, les jeunes ne constituaient pas encore une cible spécifique ; le projet s'adressait globalement aux personnes rurales vulnérables vivant de l'économie informelle.

Le projet consistait essentiellement à développer – comme indiqué dans le titre – des offres et services intégrés pour les populations rurales afin d'améliorer les conditions de travail des agriculteurs. Parmi ces offres figuraient le conseil et les formations en entrepreneuriat.

Après avoir identifié et mobilisé les fournisseurs de services et les canaux de distribution, l'action s'est appliquée à faciliter les négociations entre les fournisseurs et les distributeurs de proximité et à susciter des partenariats durables entre eux.

Les packages dédiés aux personnes s'insérant dans l'auto-emploi étaient de cet ordre :

- Le **Pack Entrepreneur** (crédit financier + assurance décès/invalidité + conseil financier et non financier (structuration et concrétisation du projet personnel))
- Le **Pack Eveil à l'entrepreneuriat** (conseil à l'entrepreneuriat (structuration et concrétisation du projet personnel) + formation)

9 conseillers en entreprises ont donc été recrutés et mis à niveau afin qu'ils puissent être déployés auprès des micro-entrepreneurs et les accompagner dans l'élaboration de leur projet. Le centre de formation du RESOPP (Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal) a élaboré une offre de formation à travers un catalogue de 25 modules de formation ; le but de ces modules étaient de soutenir la professionnalisation des métiers exercés par les personnes vivant de l'économie informelle. Le RESOPP a d'ailleurs été, à cette occasion, appuyé pour être accrédité en tant qu'établissement de formation professionnelle.

Les services et produits de conseil à l'entrepreneuriat ont démontré de nombreuses forces ; tout d'abord, la gratuité du service de conseil dans le cadre du projet a permis de faciliter l'accès à un accompagnement indispensable, surtout pour ceux qui ne disposent pas de ressources financières importantes. En outre, la formalisation des microentreprises aura permis d'ouvrir des portes vers de nouvelles opportunités, notamment en termes de financement et d'accès à des marchés plus vastes, ce qui est essentiel pour leur croissance.

DEFI

Nom de l'expérience	Développement de l'Emploi par la Formation et l'Insertion - DEFI
---------------------	--

Zones d'intervention	Kédougou, Tambacounda, Kolda, Sédhiou et Ziguinchor
----------------------	---

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif général : élargir l'accès équitable à la formation
-----------	---

	professionnelle <ul style="list-style-type: none"> • Objectif spécifique_: les dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle et à la formation continue sont renforcés
--	---

Partenariats	COSPE, les EFPT et entreprises locales
--------------	--

Bien qu'OSIRIS soit le point de départ pour la thématique de l'insertion professionnelle, ce n'est qu'avec **DEFI** que celle-ci prend réellement place en tant qu'objectif majeur, en visant en particulier les jeunes, les femmes et les migrants de retour. L'aspect innovant de DEFI aura été de mobiliser une approche **d'incubation** dans des pépinières d'entreprises, d'autant plus que cette incubation consistait en une immersion totale, les apprenants résidant au sein même de ces fermes agricoles.

La stratégie de mise en œuvre repose sur deux phases complémentaires : la première consiste à accompagner les porteurs de projets pour identifier leurs besoins et les leviers d'intervention nécessaires à leur succès, tandis que la seconde se concentre sur l'encadrement technique et managérial pour concrétiser leurs connaissances.



Les pépinières d'entreprises ont pour vocation d'offrir aux entrepreneurs potentiels et actifs une gamme complète de services, leur permettant de transformer leurs idées en opportunités d'affaires grâce à un processus d'incubation structuré. Ce dernier, qui s'étale généralement sur quatre à six mois, se divise en trois phases distinctes.

La phase de pré-incubation inclut une sensibilisation à l'entrepreneuriat, ainsi qu'une identification et sélection des idées de projet. À ce stade, les demandes d'incubation sont évaluées et retenues. Vient ensuite la phase d'incubation, une période cruciale où un ensemble d'actions spécifiques (formations, conseils, assistance) est mis en place en fonction des besoins ponctuels des porteurs de projets. Cette phase mène à la rédaction du plan d'affaires et à la création de l'entreprise, en passant par l'amélioration des performances techniques et le soutien à la levée de fonds. Enfin, la phase de post-incubation* offre un accompagnement aux nouvelles entreprises lors de leurs débuts, facilitant leurs opérations commerciales et administratives, tout en permettant l'accès à des moyens matériels et immatériels à des coûts réduits.

Parcours Emploi

Nom de l'expérience	Parcours Emploi
---------------------	-----------------

Zones d'intervention	Les régions de Zinguichor et Sédhiou
----------------------	--------------------------------------

Le succès du projet DEFI a pu faire naître l'initiative Parcours Emploi comme projet pilote complémentaire ; elle suit la même approche que DEFI mais fut axée davantage sur les jeunes sortis des filières agri-élevage des EFPT des régions concernées.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif général : contribuer à une meilleure insertion professionnelle des jeunes sortis des EFPT • Objectif spécifique : assurer l'insertion professionnelle de jeunes sortis des filières agri-élevage des EFPT de la région de Zinguichor et de Sédhiou
-----------	--

Partenariats	LuxDev, les EFPT et entreprises locales (incubateurs)
--------------	---

APSÛ

Nom de l'expérience	Agir pour Promouvoir et Soutenir l'entrepreneuriat dans la Vallée du Diobass - APSÛ
Zones d'intervention	La zone de Diobass, région de Thiès (communes de Notto et de Tassette) et la région de Diourbel (communes de Ngoye et Sadio)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs généraux : <ul style="list-style-type: none"> - Augmenter les opportunités économiques pour les ménages ruraux du Sénégal - Offrir aux jeunes du Bassin Arachidier des alternatives à l'émigration • Objectifs spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les opérateurs économiques ruraux des filières agroalimentaires porteuses – notamment la riziculture et l'horticulture – autour des ouvrages réalisés par le projet Barvafor dans la Région de Thiès - Renforcer les instances associatives en charge de la gestion durable des ouvrages, des terres irriguées et de l'eau productive autour des ouvrages réalisés par le projet Barvafor dans la Région de Thiès
Partenariats	GRET, RESOPP, COOPAM, CARITAS, URAPD

APSÛ s'inscrit dans le cadre de l'appel à projet du PARERBA (Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier du Sénégal) mis en œuvre par la coopération belge Enabel dans le cadre du financement du Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union Européenne et dont l'objectif général est de contribuer à freiner l'émigration rurale en accroissant les opportunités économiques pour les ménages ruraux. Avec APSÛ, la notion de **parcours d'entrepreneuriat** s'affirme ; on accentue l'aspect de l'appui-conseil à travers des formations, du coaching et de l'aide au financement, ainsi que la concertation multi-acteurs. Les services proposés sont consolidés en créant un environnement économique favorable, puis en les professionnalisant et en les renforçant. Le projet aura ciblé environ 1050 individus travaillant dans le domaine de l'agriculture.

Comme avec DEFI, APSÛ aura fait naître un autre projet pilote nommé APSÛ Diourbel. Comme l'indique son nom, l'expérience s'est déroulée dans la région de Diourbel et a suivi essentiellement les mêmes étapes que APSÛ.

AJESUD

Nom de l'expérience	Accompagnement des Jeunes vers l'Emploi au Sud du Sénégal - AjeSud
Zones d'intervention	Régions de Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Kédougou et Tambacounda
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif général : promouvoir l'emploi, en particulier des jeunes, via l'amélioration de l'offre (formation et insertion professionnelle) et le développement de la demande (mise à niveau des entreprises) dans les régions de départ des migrants.

- Objectif spécifique_: Faciliter l'accès au financement pour les TPME et les projets d'auto-emploi des jeunes bénéficiaires du Programme « Développer l'emploi au Sénégal »

Partenariats GRET, 3FPT

AjeSud s'inscrivait dans le cadre du programme « **Développer l'Emploi au Sénégal** » (DES) et en complémentarité au volet ACEFOP (« Accès équitable à la formation professionnelle ») qui vise à faciliter l'**accès des jeunes à des dispositifs de formation professionnelle**, mais aussi le volet visant le renforcement du tissu des entreprises locales. En s'appuyant sur un cadre de concertation entre les acteurs concernés (partenaires ACEFOP, organisations de SAE et prestataires de services financiers), l'objectif d'AjeSud est de renforcer les synergies entre acteurs et d'offrir des dispositifs d'accompagnement financier et non financier adaptés aux jeunes autoentrepreneurs et Toutes Petites et Moyennes Entreprises (TPME). L'un des principes fondateurs de cette action était de développer une démarche holistique qui repose sur des actions combinées et vise à favoriser le continuum formation-insertion financement.

Ainsi, une fois les jeunes et les entreprises identifiés et sélectionnés, AjeSud a pu aider les acteurs à définir et mettre en place les différents projets entrepreneuriaux grâce à la conception d'un approche et d'outils de coaching adaptés. Parmi les activités mises en œuvre, 135 sessions de formation portant sur 9 modules liés à l'entrepreneuriat et au profit de plus de 1500 jeunes ont pu avoir lieu. Enfin, grâce à la coopération avec ACEP, prestataire de services financiers partenaire du projet, trois nouveaux produits financiers destinés aux jeunes entrepreneurs cibles du projet ont été conçus et déployés.

IDEAL

Nom de l'expérience Insertion et Développement de l'Emploi par l'Accompagnement Local - IDEAL

Zones d'intervention Régions de Dakar, Louga, Saint-Louis, Fatick et Kaolack

Objectifs

- Objectif général: renforcer le système de formation professionnelle et technique et les dispositifs d'accompagnement à l'insertion pour favoriser le développement d'une offre adaptée aux besoins économiques des territoires d'intervention
- Objectif spécifique: dynamiser les dispositifs d'insertion professionnelle et de développement de l'emploi des jeunes dans les territoires ciblés par une participation renforcée de la société civile et une approche multi-acteurs ainsi que l'expérimentation d'actions innovantes

Partenariats GRET, Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion, LuxDev

IDEAL est le premier projet qui se concentre **uniquement sur les jeunes**. Une approche majeure de ce projet est de renforcer les capacités de la société civile afin de permettre à cette dernière de participer au dialogue local, mais aussi d'améliorer sa capacité d'action et de faire entendre la voix des jeunes en matière d'insertion dans les politiques publiques. Pour cela, l'action a également travaillé à la **dynamisation** des cadres de concertation multi-acteurs, favorisant ainsi une coopération efficace entre toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de sa **stratégie de subventions en cascade**, IDEAL a obtenu des résultats significatifs. Le projet aura visé à accompagner environ 3500 jeunes à la fois dans l'auto-emploi et l'emploi salarié, notamment par le biais de mécanismes tels que l'intermédiation financière, l'octroi de kits de démarrage, ou un financement direct afin de soutenir des projets d'entrepreneuriat.

70 OSC ont bénéficié de formations afin de renforcer leurs compétences. Ces formations ont porté sur divers modules relatifs à la gestion des organisations et à l'accompagnement à l'entrepreneuriat, tous visant à améliorer l'impact des OSC sur l'insertion des jeunes dans le tissu socio-économique.

GOYN Thiès

Nom de l'expérience	Global Opportunity Youth Network – GOYN
Zones d'intervention	Région de Thiès
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif général : Les jeunes ayant des opportunités mondiales ont accès à des voies d'entrepreneuriat et d'emploi dignes, productifs et durables • Objectif spécifique : Elargir les opportunités économiques des jeunes dans leur territoire, à travers une collaboration multi-secteurs et des solutions participatives
Partenariats	CRS, The Aspen Institute, Prudential, GDI, Youth Build International, Accenture, Collectivités Locales de la région de Thiès, Services Déconcentrés de l'Etat, Organisations de Jeunesse, le secteur privé et la société civile

C'est avec **GOYN** qu'on passe à une des dimensions les plus captivantes et novatrices en matière d'accompagnement à l'insertion des jeunes. Le projet « Global Opportunity Youth Network » (GOYN) est une initiative multipartite visant à changer les systèmes. Son objectif est d'élargir les opportunités économiques des jeunes dans leur territoire, à travers une collaboration multi-secteurs et des solutions participatives. Cette **approche systémique** novatrice, soutenue par l'Institut Aspen, met l'accent sur l'équité, le changement au niveau des systèmes et l'amplification de la voix des jeunes. En outre, GOYN peut positionner Thiès comme un site pilote pour des interventions prometteuses à grande échelle avant qu'elles ne soient déployées au niveau national.

L'innovation de GOYN repose sur trois piliers complémentaires :

- Une gouvernance collaborative territoriale inclusive
- Une intégration active des jeunes
- Une logique de transformation systémique

La particularité du projet réside notamment dans l'adoption d'une approche d'**apprentissage par les pairs**, ce qui a le double bénéfice de renforcer les capacités à la fois des formateurs et des formatés. L'implication active des jeunes dans la plupart, si pas tous les échelons du programme, permet en outre de donner aux jeunes un rôle proactif dans les décisions qui concernent leur développement. Ce processus non seulement valorise leur voix, mais renforce également leur capacité à apporter des changements dans leurs communautés. GOYN cible spécifiquement les NEET (*Not in Education, Employment, or Training*), des jeunes âgés de 18 à 35 ans qui ne suivent ni études, ni emploi, ni formation ou qui ont un emploi informel.

Bien que désigné sous le nom de « projet » dans ce document par souci de facilité, GOYN incarne en réalité une **initiative globale** englobant plusieurs actions.

Parmi celles-ci, on peut citer **D4D** (04/2024 – 10/2025), un projet visant à co-concevoir une plateforme digitale d'information et d'orientation sur les emplois verts pour les jeunes de la région de Thiès. Il se distingue par son approche technologique, cherchant à explorer le secteur numérique comme levier d'insertion. En accompagnant des start-ups locales, D4D a suscité un vif intérêt de la part des autorités, permettant ainsi d'atteindre un public plus large et d'ouvrir des opportunités professionnelles pour les jeunes.

Partenariats GOYN, YAG, MSAG

Un Hackaton a été ouvert le 19 mai, en présence des autorités locales, et aura rassemblé plus de 40 participants enthousiastes. Les startups concurrentes ont pu bénéficier de mentorat d'experts pour perfectionner leurs plateformes et préparer leurs discours. Les versions finales des projets ont été exposées à un public de plus de 400 personnes.

La startup gagnante a été accompagnée pour la réalisation de la plateforme via un coaching par le référent en entrepreneuriat d'Eclosio. Tout au long du processus, des rencontres actives avec les autorités locales et les entreprises furent menées afin de diffuser le concept du projet et de consolider les collaborations. Bien que la première version ait fait face à plusieurs difficultés et lacunes notables, un coaching intensif et progressif et une réaction rapide a permis à la startup de les surmonter.

L'étape finale consista à mener des enquêtes de terrain auprès des JAP (Jeunes À Potentiel) dans les 3 départements de Thiès afin de documenter précisément les profils, les besoins et des aspirations des jeunes en matière d'emploi et d'entrepreneuriat. Grâce à ces données, l'élaboration de futures interventions et le développement de la région reposent sur une base solide et essentielle.

En résumé, le projet D4D Thiès a démontré la pertinence d'une approche numérique, inclusive et territorialisée pour répondre aux défis d'emploi des jeunes. Les données collectées ont permis de mieux comprendre les aspirations et les besoins des jeunes, révélant un fort potentiel entrepreneurial mais aussi des obstacles structurels à surmonter.

Objectifs de D4D Thiès: Digital For Development

- Objectif général : contribuer à l'amélioration de l'accès des jeunes de Thiès à des emplois verts, décents et durables à travers la **digitalisation des services d'information et d'orientation**
- Objectifs spécifiques :
 - **co-concevoir** une plateforme digitale d'information et d'orientation sur les emplois verts pour les jeunes de la région de Thiès avec les acteurs locaux, selon le principe *Design with the user*
 - **Renforcer** les capacités techniques des jeunes collecteurs et des startups locales dans les domaines du numérique, de la collecte et de la gestion de données
 - Favoriser les **synergies multi-acteurs** entre institutions publiques, collectivités, entreprises privées, structures d'appui, programmes et organisations de jeunesse
 - Promouvoir l'emploi vert et **l'entrepreneuriat** responsable comme leviers de développement territorial durable

Objectifs de Thiès Youth FinConnect	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif principal : renforcer l'inclusion financière des jeunes (18-35 ans) de la région de Thiès et issus des zones rurales et périurbaines • Objectif spécifique : améliorer leurs compétences en éducation financière et leur accès aux services financiers formels adaptés
-------------------------------------	---

Thiès YouthFinConnect, un autre projet porté sous l'égide de GOYN, est le premier à adresser principalement l'aspect de **l'éducation financière des jeunes**. Il s'appuie sur l'approche d'apprentissage par les pairs à travers des formations préparées et menées par le YAG et le MSAG, des organisations de jeunes conçues spécifiquement dans le cadre de GOYN et qui se sont révélés être des partenaires cruciaux et particulièrement intéressants.

Partenariats **MSAG, YAG, ThièsJob et les institutions financières partenaires**

Le plan du projet repose sur 3 piliers :

- **Renforcement des compétences financières** à travers des modules pratiques sur les thèmes de la budgétisation, l'épargne, la gestion du crédit et la négociation financière, diffusés en présentiel et via des capsules numériques adaptées aux langues locales.
- **Facilitation de l'accès aux services financiers** en organisant des sessions de sensibilisation et d'ateliers interactifs, en collaboration avec des institutions financières locales qui intègrent des solutions innovantes telles que les produits à taux bonifié.
- **Création d'espaces d'échanges et de confiance** réunissant jeunes et acteurs financiers pour discuter des attentes et renforcer la relation de confiance.

Le YAG

La création des *Youth Advisory Groups* (YAGs) constitue un pilier essentiel de la stratégie de GOYN Thiès, qui cherche à combattre le chômage des jeunes. Ces groupes consultatifs sont créés dans chaque communauté GOYN ; ils informent et contribuent à l'élaboration de l'initiative, soutiennent la conception et la mise en œuvre des interventions de GOYN et agissent en tant qu'ambassadeurs de GOYN auprès de leurs pairs. Dans la région de Thiès, Eclasio a introduit progressivement trois YAGs afin d'assurer une couverture géographique complète et une adaptation au contexte local de chaque département. L'accent est mis sur une sélection équitable et participative des membres, représentant divers groupes sociaux, y compris les jeunes marginalisés. En outre, les échanges avec d'autres communautés au sein du réseau mondial de GOYN enrichissent leur expérience et leur permettent de renforcer leur engagement au niveau local.

Eclasio joue un rôle de coordination pour chacun des trois YAG, avec un bureau central qui soutient l'organisation des activités des YAG et facilite la communication et la collaboration entre les différents groupes grâce à des outils numériques, tels que les groupes WhatsApp.

Le MSAG

La deuxième structure essentielle sur laquelle l'initiative GOYN s'appuie est le MSAG (*Cadre Multisectoriel de Synergie des Acteurs*), qui regroupe institutions publiques, entreprises, OSC et partenaires techniques autour d'une vision partagée pour la jeunesse.

FIT!

Nom de l'expérience Formation, Insertion, Travail – FIT !

Zones d'intervention Régions de Thiès, Kaolack et Kaffrine

Objectifs

- Objectif général : améliorer durablement l'emploi décent des jeunes au Sénégal dans leur diversité
- Objectif spécifique : outiller durablement les acteurs de l'insertion professionnelle dans leur mission d'accompagnement des jeunes dans les métiers liés aux JOJ 2026 dans les régions ciblées

Partenariats	LuxDev, Comité Olympique des Jeux Olympiques de la Jeunesse (COJOJ), Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPAI).
--------------	---

L'Initiative FIT ! Sénégal se démarque en étant la première pour l'instant à avoir adopté l'approche **Sport pour le développement**, tirant parti des opportunités offertes par les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) Dakar prévus en 2026, afin d'améliorer l'attractivité des EFPT et les dispositifs d'accompagnement. L'une des stratégies clés de l'initiative consiste donc à développer et renforcer les filières de formation spécifiquement dédiées aux métiers liés à ces Jeux. Le projet insiste également sur le renforcement de la formation duale (alliant théorie et pratique) pour mieux préparer les jeunes aux exigences du marché du travail.

Un autre aspect essentiel réside dans la **valorisation de l'image de la formation professionnelle** à travers l'organisation d'Olympiades des métiers, du sport et de la culture, créant ainsi un engouement autour de ces disciplines. Grâce à une cartographie de l'écosystème de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'insertion, 25 EFPT ont pu être sensibilisés dans les 3 régions concernées. 18 infrastructures sportives ont été construites dans les établissements de formation, intégrant les jeunes dans des chantiers-écoles. Le projet Terranga Skills a ainsi organisé des activités de sensibilisation peu avant l'ouverture des Concours des métiers dans les régions de Kaffrine, Kaolack et Thiès, notamment en mobilisant des artistes locaux, afin d'inciter les habitants – et en particulier les jeunes – à venir assister aux épreuves. En collaboration avec les écoles et centres de formation, des visites ont été arrangées lors des journées concours pour que les élèves découvrent et apprécient les différents métiers mis en valeur à cette occasion.

Au-delà de ces actions, le parcours d'accompagnement proposé par FIT ! comprend également des formations qualifiantes de courte durée destinées aux jeunes non qualifiés sortant des Centres de Formation Professionnelle (CFP). Ces jeunes peuvent accéder à des formations ou à des stages en entreprises, choisis selon leurs préférences professionnelles, qu'il s'agisse d'un emploi salarié ou entrepreneurial. Cet accompagnement est réalisé grâce à la collaboration des Pôles Emploi et des différents centres d'accompagnement impliqués dans le projet.

En conclusion

Eclosio met en œuvre une vision stratégique innovante pour l'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes, fondée sur la collaboration et le renforcement des capacités des acteurs locaux. Plutôt que de se substituer aux formations ou entreprises existantes, l'organisation privilégie l'appui aux OSC et autres parties prenantes à travers différentes étapes des projets, favorisant ainsi la pérennité des projets, la synergie entre acteurs et le renforcement de leurs capacités. Par le biais de toutes ces initiatives variées, Eclusio favorise une approche holistique qui combine formation, financement et accompagnement technique. Ceci permet de créer un environnement propice au développement des compétences des jeunes, en intégrant des volets d'entrepreneuriat et de concertation multi-acteurs pour renforcer leur autonomie.

Les projets d'Eclusio, en particulier GOYN ou FIT !, valorisent également l'implication active des jeunes, leur permettant de jouer un rôle proactif dans les décisions qui affectent leur avenir. L'approche d'apprentissage par les pairs et la promotion de l'éducation financière, combinées à des initiatives d'insertion professionnelle, confèrent aux jeunes les outils nécessaires pour naviguer dans leur environnement économique. En intégrant des pratiques systématiques et des méthodes inclusives, Eclusio s'engage à créer un impact durable et à favoriser l'émancipation des jeunes, en les préparant à devenir des acteurs de changement au sein de leurs communautés.

4.2. RÉSULTATS OBSERVÉS ET CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS

Il est logique de se pencher maintenant sur les résultats obtenus, en analysant les données et les changements significatifs qu'ont pu observer les jeunes bénéficiaires ainsi qu'Eclasio et ses partenaires à la suite des interventions. Le bilan sera relaté de manière globale par type d'impact afin de visualiser au mieux les performances des différents projets.

★ Impacts sur le plan social

Inclusion et accessibilité : les programmes ont adopté une approche centrée sur l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité, telles que les individus souffrant d'un handicap ou les jeunes femmes. Cela se traduit notamment par la création de supports adaptés aux populations ciblées (par exemple, les incubateurs faisant face à des jeunes illettrés ou analphabètes ont dû réorganiser leurs méthodes d'enseignement) ou des accompagnements psychosociaux pour les migrants de retour, permettant d'élargir l'accès à différents services. Un effort particulier est fait pour inclure les personnes vulnérables au sein même des groupements de jeunes.

« Parce qu'avec leur manière de gérer l'équipe, l'aspect inclusif surtout, ça fait partie des fondements de l'équipe. Donc, tout le monde est concerné, tout le monde est dedans. »
Saliou, président du YAG Mbour

”

Renforcement des structures locales : certaines initiatives réussissent à établir des collaborations entre acteurs variés, permettant ainsi de développer des offres de services mieux ajustées aux besoins de la population. Cette stratégie favorise non seulement la résilience des structures locales, comme les coopératives et mutuelles, mais aussi leur rôle en tant qu'outils d'inclusion sociale ; en effet, l'appui ou l'accompagnement via des organisations de proximité préexistantes donne des résultats bien plus substantiels. Il est notamment important de souligner l'amélioration notable de la notoriété des EFPT et des entreprises pépinières à la suite des interventions, ce qui contribue in fine à un sentiment de revalorisation des acteurs impliqués dans ces structures et de certaines filières souffrant d'un manque de reconnaissance. Par exemple, les pépinières d'entreprises dans le projet DEFI sont aujourd'hui partenaires de grands programmes et acteurs reconnus (P2E, 3FPT, GIZ...).

Sensibilisation et engagement communautaire : les activités ont notamment visé à sensibiliser les jeunes aux risques de la migration irrégulière et à les encourager à se projeter positivement dans leur milieu socioéconomique local. Cela conduit à des choix de vie éclairés, comme le retour et le développement d'activités professionnelles sur place.

Les initiatives les plus récentes se sont fortement intéressées à former de jeunes leaders, renforçant leur confiance et leurs compétences organisationnelles. Ils deviennent des acteurs actifs au sein de leurs communautés, mobilisant les ressources locales et contribuant au dynamisme et à la solidarité collective. En travaillant sur la prise de conscience de l'importance de l'action communautaire, les projets ont motivé la population jeune à participer activement à l'amélioration de leurs conditions de vie, contribuant ainsi au dynamisme local et à la promotion de la solidarité communautaire.

★ Impact sur le plan économique

Eclasio a particulièrement travaillé à mettre la fonction d'entrepreneur en lumière, l'auto-emploi représentant une des voies de salut les plus sûres mais cependant bien moins séduisante que l'emploi salarié pour la majorité des jeunes à cause d'un manque d'information ou de ressources.

Accès au financement et aux marchés : les initiatives ont ainsi globalement favorisé la création et la formalisation des microentreprises, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités d'accès au financement et aux marchés. La notoriété des entreprises a également été renforcée, augmentant leur visibilité et donc leur capacité à attirer des investissements et de la main-d'œuvre.

Optimisation de l'inclusion économique : à travers la méthode d'incubation, de nombreuses pépinières d'entreprises ont augmenté leur production et leurs revenus. Les incubés ont développé des compétences qui améliorent leur taux d'insertion sur le marché du travail, avec un soutien accru de la part des autorités locales. Les jeunes bénéficiaires prennent conscience des opportunités qui s'offrent à eux dans le tissu économique local, ce qui contribue à des choix de carrière insérés dans leur milieu/communauté et participe donc à le renforcer. Il a été constaté que le taux d'insertion des jeunes sortants des CFP s'est amélioré.

Émergence de nouvelles fonctions liées à l'entrepreneuriat : les conseillers-accompagnateurs en insertion ou en entrepreneuriat, un nouveau rôle essentiel intégré aux parcours d'accompagnement, facilitent la médiation avec divers acteurs, tels que les autorités locales et les institutions financières. Cela optimise l'accès aux ressources indispensables à la création d'entreprises.

Intermédiation et innovation financière : dans le même sens, de nouveaux produits financiers ont été développés spécifiquement à l'intention des jeunes entrepreneurs en collaboration avec les institutions de microfinance ou d'autres services financiers, ce qui a amélioré leur accès au crédit. Une expérience dans le cadre des subventions en cascades a d'ailleurs montré que le nombre de financements accordés aux jeunes augmentait lorsque les IMF faisaient un effort pour connaître les bénéficiaires de manière plus approfondie. Enfin, les formations et le coaching dispensés ont renforcé la culture financière des bénéficiaires et leur capacité à élaborer des plans d'affaires, facilitant ainsi leur intégration sur le marché.

« À Fatick, on avait celui qui siégeait au niveau des commissions de crédit qui partait avec nous sur le terrain, il connaissait pratiquement les jeunes. Et si on compare les deux départements en terme de financement, Fatick a octroyé plus de financements. »

Abdou Mendy, chef de projet IDEAL à Kaolack

”

Stimulation de l'employabilité et de l'entrepreneuriat : un grand nombre de jeunes ont pu accéder à des crédits et à des kits de démarrage pour leurs activités. Cela a favorisé, entre autres, une meilleure gestion des entreprises, une augmentation des bénéfices et une amélioration des capacités d'épargne, renforçant ainsi l'autonomie économique des bénéficiaires. Les entreprises locales partenaires ont également pu augmenter leur capacité à créer des emplois supplémentaires et élargir leur tissu de relations et de réseaux grâce à une augmentation de leur chiffre d'affaires suite à leur mise à niveau.

★ Impact sur le plan personnel

Les projets d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes ont largement favorisé l'acquisition et le renforcement de compétences, le développement de la confiance en soi et l'autonomisation des bénéficiaires. Voici comment ces impacts varient selon les différentes cibles.

Au niveau des jeunes : de nombreux jeunes ont constaté une évolution significative de leur parcours professionnel, bénéficiant de nouveaux outils et d'une confiance renforcée pour s'engager dans des activités communautaires. En effet, les divers mécanismes mobilisés (formations, ateliers, coaching...) ont de manière quasi unanime amélioré la confiance en soi des jeunes, notamment concernant la prise de parole en public et le fait d'assumer des

responsabilités. Leur motivation est renforcée, ce qui a conduit à une amélioration de leurs capacités managériales et à une transformation de leur vision professionnelle. Les témoignages de jeunes indiquent une volonté accrue de créer des entreprises et de s'engager activement dans le développement de leur carrière et de leur communauté.

Les jeunes incubés en particulier ont constaté des effets positifs notables. Grâce à des formations pratiques et théoriques en entreprise, ils ont acquis des savoir-faire essentiels qui conditionnent leur réussite professionnelle. La reconnaissance de leur potentiel et le développement des compétences techniques ainsi que managériales les ont aidés à s'affirmer dans leur parcours entrepreneurial. Leur immersion dans le milieu professionnel a également renforcé leur compréhension des réalités du marché.

Au niveau des incubateurs et entrepreneurs formateurs : les responsables de pépinières ont vu une amélioration de leurs compétences managériales et pédagogiques. Ils ont désormais accès à des outils pratiques pour mieux former les nouveaux entrepreneurs, ce qui enrichit leur propre expertise et impacte positivement leur activité.

« C'était enrichissant pour moi, c'était enrichissant pour eux ; moi ça m'a permis de bien maîtriser, comment dirais-je, l'agriculture et le maraichage dans mes formations. D'avoir une bonne pratique et une bonne théorie du maraichage et de l'agriculture. Et c'est ce que je fais moi-même dans ma ferme, voilà. »

« Je pense que mes formations sont devenues beaucoup plus pointues, et j'ai l'impression que c'est à partir de ce moment que les gens sont en train de m'utiliser dans les différents programmes. »

Sadiou Cissé, incubateur DEFI

”

★ Impact sur le plan organisationnel

Les projets d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes ont eu des impacts notables sur le plan organisationnel, apportant des améliorations dans les structures et les pratiques des différentes parties prenantes.

Amélioration des approches de gestion : les écoles de formation ont découvert et intégré de nouvelles méthodes de gestion de l'insertion professionnelle, ce qui a amélioré leur efficacité et leur capacité à répondre aux besoins des jeunes. De plus, l'approche de gestion participative a été appuyée auprès des responsables d'entreprises ; les apprentissages issus de cette approche ont conduit à une transformation des pratiques de gestion au sein des organisations participantes, favorisant ainsi une culture collaborative.

Renforcement des capacités des OSC : les capacités des OSC et la cohésion interne se sont améliorées de manière significative grâce à la mise en œuvre des plans de renforcements de capacités. En outre, les formations et les subventions en cascade ont conduit à une meilleure structuration et formalisation de leurs procédures, ainsi qu'à une visibilité accrue de ces OSC au niveau territorial, leur permettant de mieux répondre aux besoins de leurs bénéficiaires. Ces améliorations diverses les font évoluer en partenaires crédibles pour d'autres programmes et projets.

Optimisation des infrastructures : les investissements pour la mise à niveau des pépinières d'entreprises ou d'autres types d'infrastructure ont également entraîné la création de stages optimisés pour les apprenants, avec des infrastructures de production améliorées et un meilleur hébergement pour les stagiaires. Cela a créé un cadre propice à l'apprentissage et à l'intégration des jeunes dans le milieu professionnel.

Collaboration interinstitutionnelle : les projets ont favorisé des collaborations entre différentes structures, y compris des organisations ayant des missions complémentaires. Cela a permis d'enrichir les expertises mobilisées et d'offrir des solutions adaptées aux défis de l'entrepreneuriat dans les zones rurales. La mise en place de plus en plus soutenue de cadres de concertation a notamment aidé à améliorer la communication entre les acteurs de financement et de formation, facilitant ainsi la synergie entre les différentes organisations.

4.3. DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES

Enfin, la dernière section de cette partie traitera des difficultés et contraintes rencontrées au cours de l'expérience de manière globale, fournissant un aperçu authentique des défis sur le terrain.



1) Procédures et organisation

Retards et lenteurs administratives :

Des procédures administratives lentes ont retardé la mise en œuvre, le flou financier compliquant parfois davantage la situation. La nouveauté d'une approche ou d'une procédure entraîne souvent une incompréhension parmi les acteurs, rendant l'exécution des programmes plus complexe ou ayant un impact sur le démarrage du projet. Un manque de clarté dans l'élaboration des activités et des objectifs a débouché sur des tâtonnements qui ont limité l'efficacité des programmes. Enfin, l'implication restreinte de certains membres ou autres parties prenantes a exacerbé la lenteur des projets.

Variabilité méthodologique et communication : l'absence d'une méthode unifiée ou d'une certaine harmonisation des pratiques engendre des malentendus et des tensions entre les intervenants. Les variations dans les approches méthodologiques ont contribué à un manque de clarté sur les attentes, altérant ainsi l'efficacité globale des projets. De plus, des retards dans la communication institutionnelle et des informations contradictoires créent de la confusion, rendant difficile le suivi des actions. Lorsque des activités censées être prises en charge par certains organismes sont transférées à d'autres, cela entraîne, entre autres, des dépassements budgétaires et complique la gestion administrative.

Coordination et collaboration : la représentation inégale des parties prenantes et une taille d'équipe réduite face à la complexité des cadres à animer ont rendu difficile le partage des responsabilités et des activités. Des difficultés de coordination et de collaboration ont également eu un impact sur la créativité et la contribution collective au sein des projets, notamment en limitant la capacité d'adaptation face aux évolutions des besoins et des circonstances.

Suivi et accompagnement insuffisants : le suivi rapproché des OSC est généralement insuffisant, en raison de contraintes logistiques et de ressources limitées. Cela entraîne un déficit de participation active de l'équipe et nuit à l'efficacité des activités menées par les OSC.



2) Ressources financières et matérielles

Faiblesse des budgets : la faiblesse générale des budgets alloués a un impact significatif sur l'efficacité des interventions. Des ressources financières limitées rendent difficile l'exécution des activités planifiées, obligent les équipes à revoir leurs priorités et nuisent au bon déroulement des projets. En outre, la difficulté d'allouer des moyens suffisants pour le soutien

des projets complexifie la couverture des besoins essentiels des bénéficiaires, comme le transport.

Coût d'accompagnement élevé : dans le même sens, le coût d'accompagnement par incubé peut être jugé prohibitif, ce qui crée une barrière d'accès pour les microentrepreneurs. Cette situation limite les opportunités de soutien pour les jeunes incubés et compromet la qualité des services offerts.

Accès aux terres : la difficulté d'accès à des terres pour les projets en lien avec l'activité paysanne est un autre frein majeur. Les négociations pour l'octroi de parcelles sont pour la plupart longues et complexes, notamment en raison des résistances des familles propriétaires. Cela retarde la mise en œuvre des initiatives.

Retards dans l'acquisition d'équipements : les retards dans l'exécution des marchés d'acquisition d'équipements essentiels, tels que les kits de sécurité, ont également été signalés à plusieurs reprises. Cela empêche la mise en place rapide des infrastructures et du matériel nécessaires au bon fonctionnement des projets.



3) Accompagnement et formations

Besoins spécifiques non pris en compte : des considérations liées au genre n'ont pas toujours été suffisamment prises en compte lors des programmes d'incubation impliquant un séjour prolongé des bénéficiaires. L'inadéquation de démarches et d'outils de coaching par rapport aux besoins des bénéficiaires ont affecté le déroulement initial des programmes.

Motivation et qualité de l'accompagnement : une rémunération faible, des retards dans le reporting ou d'autres éléments auront joué un rôle important dans le manque de motivation des coachs et ont un impact direct sur la qualité de l'accompagnement. Lorsque les coachs ne se sentent pas valorisés, cela se répercute sur leur engagement et leur efficacité. Des cas d'abandon ont été constatés pour des jeunes à cause de ce manque de motivation, ou des difficultés personnelles ou économiques.

Timing et accessibilité : un autre défi majeur aura résidé dans l'échec à atteindre les jeunes au moment critique où ils ont besoin de soutien, généralement parce que la fin du programme coïncidait avec cet instant clé. Cette lacune entraîne une perte d'opportunités, rendant difficile l'accès aux structures disponibles pour un accompagnement efficace.



4) Contexte social et personnel

Méfiance envers les institutions financières : la méfiance de certaines organisations ou individus vis-à-vis des institutions financières a éventuellement compliqué les relations et la coordination entre les différents acteurs. Cette méfiance peut freiner l'accès aux ressources nécessaires pour le développement des projets.

Contraintes familiales ou professionnelles : l'engagement des bénéficiaires, particulièrement pour les femmes, s'est parfois vu freiné à cause de certaines obligations. En effet, les équipes projets ont eu à certaines reprises à faire face à l'incompréhension et l'opposition des époux vis-à-vis de l'incubation de leurs épouses ; d'autres fois, ce sont les tâches domestiques, telles que la préparation des repas, qui ont obligé certaines d'entre elles à écourter leurs séances de formations. Cela a donc pu entraîner des pertes d'opportunités d'apprentissage et de développement.

« Je me rappelle, X avait des difficultés à passer la journée entière en formation parce qu'elle est mariée et elle était censée préparer le repas à la maison. Donc finalement, avant même qu'on termine à certaines heures, elle avait l'obligation de rentrer. Et ça c'est un problème quand même qui empêche certaines personnes à faire leur travail. »

Mamadou Mane, association Bêt-Set/L'Aurore

”

Pareillement, les jeunes entrepreneurs bénéficiaires de formations font face à des pressions opérationnelles qui peuvent interférer avec leur participation aux ateliers. Parfois, ils doivent fermer leurs ateliers pour respecter des contrats, ce qui complique la conciliation entre leurs obligations professionnelles et les exigences de formation.

Désinformation et communication : enfin, la désinformation des communautés sur les actions des ONG constitue un obstacle supplémentaire. Un manque de compréhension des objectifs et des méthodes des projets a pu engendrer des scepticismes et des résistances au sein des communautés.



5) Évaluation et suivi

Manque de suivi post-projet : cela rejoint ce qui a été dit plus haut, mais le manque de suivi adéquat après la clôture des projets a laissé des jeunes sans soutien essentiel à un moment critique. En effet, les contraintes de suivi à la fin des contrats ont malheureusement souvent conduit à une absence de continuité dans l'accompagnement. De nombreux jeunes se retrouvent sans orientation ni soutien pour poursuivre leur développement, ce qui influence négativement leur motivation et leur progression professionnelle. Sans suivi, les acquis des jeunes peuvent s'estomper rapidement.

« Si on ne m'avait pas intégrée par la suite à d'autres programmes, j'aurais pu oublier ce que j'avais appris avec eux, parce que ça allait quelque chose que j'allais faire dans la période, et que si je n'avais pas assez de moyens pour m'investir, je n'allais peut-être pas continuer. »

Kadidiou, ancienne bénéficiaire du projet IDEAL

”

Absence de dispositif systématique : l'absence d'un dispositif systématique et régulier de suivi et d'évaluation a été régulièrement constaté et complique l'appréciation des performances et de l'impact des projets. Cette lacune empêche une remédiation rapide des problèmes rencontrés et limite l'adaptation des interventions aux besoins des bénéficiaires.



Durée

Pressions pour des résultats rapides : la courte durée de mise en œuvre des projets par rapport au travail à effectuer a souvent généré une pression pour atteindre des résultats rapides. Cette contrainte temporelle peut compromettre la qualité du travail réalisé, car les organismes doivent précipiter certaines étapes essentielles du processus. Les efforts de conception peuvent être vains si le projet n'atteint pas la phase d'implémentation du plan d'action en raison de ces pressions, soulignant l'importance d'une durée suffisante pour chaque étape.

Formations insuffisantes : la brièveté des sessions de renforcement des capacités a été signalée comme une autre contrainte notable. De nombreuses OSC considèrent que des formations d'une ou deux journées sont trop courtes pour traiter de manière adéquate les thématiques à aborder. Cette insuffisance dans la formation limite leur capacité à mettre en œuvre les plans d'action envisagés.

Difficultés de suivi : le suivi après la clôture du projet est souvent également impacté par cette durée courte ou par les obligations de fin de contrat. Les bénéficiaires et les responsables de projet ont souligné le manque de temps pour évaluer les besoins des jeunes post-projet, ce qui complique la continuité de l'accompagnement.



6) Partenariats et collaborations

Manque de synergie et de coordination : le manque de synergie entre les différentes parties prenantes a fréquemment constitué un défi majeur. L'incapacité à fédérer les acteurs autour d'un même objectif a eu pour effet de réduire l'efficacité des interventions et de compliquer la réalisation des buts communs. Des incompréhensions entre partenaires concernant les objectifs du projet et des tensions internes dues à des décisions perçues comme peu concertées peuvent créer un climat de méfiance et par conséquent réduire la capacité des équipes à travailler ensemble de manière constructive.

Implication inégale des acteurs : l'implication inégale des autorités locales et d'autres acteurs essentiels tels que le secteur privé a été constaté comme une limite considérable sur l'efficacité des initiatives, ainsi que sur la pérennité de ces dernières étant donné que cela entraîne un manque d'appropriation de bonnes pratiques chez ces acteurs.

« C'est assez complexe, car ce sont les acteurs qui avaient intérêt à ce que les cadres de concertation fonctionnent qui ne jouent pas leur rôle en réalité. Par exemple : il y a un conseil départemental qui a la charge de l'impulsion et la coordination de toutes les initiatives de développement socioéconomique dans le département. Logiquement, ce sont ces acteurs-là qui devaient porter toute l'animation de ces cadres de concertation au niveau départemental – et au niveau communal, ça aurait dû être le maire. Mais ce sont ces acteurs-là qui malheureusement ne jouent pas leur rôle. Et nous, en tant que ONG, quand on vient, on peut apporter des ressources et notre savoir-faire, mais on pousse, on pousse, et dès qu'on s'arrête c'est fini. Dans les cadres de concertation, on avait essayé de responsabiliser les acteurs locaux, mais ils ne le font quasiment pas. Ça pose forcément la question de la durabilité [...]. »

Abdou Mendy, chef de projet IDEAL Kaolack

”

Ces difficultés et contraintes témoignent de la complexité des défis auxquels sont confrontés les projets d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes. Afin d'assurer une plus grande efficacité et durabilité, il est crucial de prendre en compte ces éléments lors de la planification et de la mise en œuvre des futurs projets.



PARTIE III – Analyse et enseignements

Cette dernière partie est sans doute la plus intéressante pour envisager l'élaboration de futurs projets et initiatives. À partir de toutes les informations recueillies et triées, on peut maintenant dégager les enseignements cruciaux tirés de ces expériences.

5. Analyse transversale

5.1. LEÇONS APPRISSES

Cette section se concentre sur les leçons apprises tout au long du processus, mettant en avant les réussites et les échecs comme sources d'enseignement.


- ✂ **Renforcement des capacités** : Le renforcement des compétences à plusieurs niveaux est déterminant pour le bon déroulement de l'accompagnement. Des formations supplémentaires et un suivi étroit pour les conseillers améliorent leur efficacité dans l'accompagnement des jeunes ; pareil pour les entreprises, chez qui intégrer une démarche de coaching comme méthode d'accompagnement semble porter ses fruits.
 
- ✂ **Clarté et cohérence** : une bonne formulation du projet, incluant une stratégie de mise en œuvre alignée sur les besoins locaux et l'articulation entre financement et services non financiers, est essentielle pour son succès. Cependant, il faut faire attention à ce que des notes méthodologiques trop théoriques induisent un temps plus long dans la concrétisation des approches. Un programme a plus de chances de se dérouler correctement si un effort est fait dès le début pour faire comprendre à tout le monde les objectifs et les méthodologies du projet, par exemple à travers l'élaboration et la diffusion d'un manuel de procédures ou d'un cahier des charges détaillé. Ce genre d'initiatives ont permis de clarifier les attentes et de définir des lignes directrices précises, assurant ainsi une mise en œuvre harmonieuse et coordonnée des activités. Une meilleure communication favorise également une transparence accrue.
- ✂ **Partenariats solides** : La qualité des partenaires et leur engagement, ainsi qu'une connaissance approfondie des zones d'intervention, jouent un rôle crucial dans la réussite des projets. Les partenariats sont plus efficaces et opérationnels s'ils bénéficient d'expertises complémentaires, et s'inscrivent davantage dans la durabilité si les autorités locales sont impliquées.
 

Les prestataires de services financiers innovants possédant à la fois des aptitudes financières, techniques et institutionnelles robustes et une forte capacité d'adaptation, représentent des partenaires particulièrement intéressants pour développer des services financiers durables capables de répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs.
- ✂ **Phases pilotes et flexibilité** : la mise en place de phases pilotes pour tester les approches et outils d'accompagnement, couplée à une flexibilité dans l'ajustement des actions, favorise une adaptation constante aux besoins des bénéficiaires. A contrario, un formalisme rigide a tendance à complexifier les relations ou les procédures, voire à ralentir le processus et à freiner les tentatives d'innovation. D'un autre côté, trop de laxisme dans les procédures peut mettre en péril leur pérennité. L'implémentation d'un cadre souple, adapté et propice, avec des infrastructures socio-économiques adéquates, favorise aussi bien la conformité que l'évolution des ressources financières des OSC et est essentielle pour augmenter les opportunités d'affaires.



✂ **Démarche inclusive et participative** : une approche de co-création et de recherche-action dans la construction des outils d'accompagnement contribue à une meilleure appropriabilité par les jeunes. Impliquer les jeunes à chaque étape du projet favorise leur appropriation et garantit que les actions mises en œuvre répondent à leurs besoins réels. Le recours à des volontaires et à des ambassadeurs parmi les jeunes contribue à la réussite des événements et à la mobilisation des acteurs locaux.

✂ **Interactions continues** : un dialogue permanent entre les intervenants et les bénéficiaires instaure une relation de confiance et enrichit le processus d'accompagnement. C'est notamment vrai pour ce qui concerne les institutions financières, qui sont encore mal connues par la plupart des jeunes ; c'est tout aussi correct dans l'autre sens, car le mieux les IMF connaissent les jeunes et leurs projets, le plus de financement leur est alloué et la naissance de produits financiers adaptés peut apparaître.

✂ **Approche équilibrée** : il est crucial de respecter les procédures administratives tout en restant attentif aux besoins techniques des bénéficiaires pour un soutien efficace ; un accompagnement trop axé sur le premier aspect peut négliger le deuxième. Dans le même temps, une approche intégrée alliant services financiers et non financiers, ainsi qu'un coaching personnalisé des entrepreneurs, garantit la réussite du développement de l'entrepreneuriat. 

Une mise en œuvre stricte de critères rigoureux à toutes les entités et une attention portée uniquement sur la conformité formelle pourraient écarter des organisations qui, bien qu'elles ne répondent pas aux normes strictes, pourraient générer des résultats significatifs. Il est essentiel de privilégier une stratégie plus adaptable et contextualisée.

✂ **Temps et ressources pour l'accompagnement** : il a été estimé qu'un processus d'accompagnement bien structuré nécessite un minimum de 12 mois pour assurer une gestion appropriée des subventions et des actions. Il a aussi été pointé du doigt le fait que trop souvent, on oublie de consacrer du temps à développer une meilleure connaissance des bénéficiaires ; or, cette étape est cruciale pour mieux adapter les approches, outils et accompagnement. Enfin, la brièveté ou l'absence d'un temps de suivi post-accompagnement reste une problématique récurrente, alors qu'il permet de garantir une certaine durabilité des actions.

En ce qui concerne les aides au démarrage, des bénéficiaires ont reconnu que l'octroi de matériel leur était plus utile qu'un financement direct ; en effet, une machine à coudre ou de l'équipement de menuiserie dure plus longtemps qu'une somme d'argent.

✂ **Analyse territoriale et diagnostic des jeunes** : une compréhension approfondie des dynamiques locales et un phasage territorial sont essentiels pour garantir une couverture adéquate des besoins et éviter la dispersion des efforts. La compréhension au niveau individuel de chaque profil est tout aussi cruciale, notamment son aspect socio-culturel, afin de réaliser des interventions comparables ; en particulier dans les zones rurales, où le coaching individuel tend à apporter plus de résultats que d'autres méthodes moins personnalisées.

✂ **Réalisation d'évaluations d'impacts** : il est nécessaire d'en faire bien après la mise en œuvre des projets pour pouvoir nourrir à la fois l'administration de preuve et les projets futurs. Cette démarche permettrait effectivement d'analyser et d'évaluer de manière approfondie les effets, positifs ou négatifs, qu'un projet a pu avoir sur les bénéficiaires et la communauté dans son ensemble et donc son efficacité. Ces données non seulement éclairent les décisions futures concernant l'allocation des ressources et l'élaboration de nouveaux projets, mais elles offrent également des leçons précieuses qui peuvent contribuer à l'amélioration continue des méthodes d'accompagnement.

5.2. CONDITIONS DE DURABILITÉ

- Établir des collaborations avec des entreprises locales ; s'appuyer sur des structures déjà existantes et/ou les renforcer au lieu d'en créer de nouvelles est généralement un gage de durabilité.
- Impliquer (1) les jeunes, (2) les employeurs et (3) les organismes gouvernementaux dans la conception et l'évaluation du projet ; cette démarche favorise l'appropriation des méthodes et des pratiques par les acteurs locaux et renforce le pouvoir d'action des jeunes sur le long terme, tout en s'assurant de la pertinence du projet par rapport aux besoins réels des jeunes et aux ressources disponibles.
- Mettre en œuvre un accompagnement prolongé aide à maintenir la motivation des jeunes et à aborder les défis qui émergent notamment après l'insertion ou le démarrage de l'entreprise ; c'est pourquoi il serait pertinent de mettre en place un dispositif systématique de suivi post-accompagnement pour évaluer l'évolution des jeunes.
- Si le programme implique d'octroyer aux bénéficiaires une aide au démarrage, le faire de préférence sous la forme de ressources matérielles (outils, machines...) que financières.
- Offrir des programmes de formation réguliers dans le temps pour améliorer les compétences des jeunes et s'assurer qu'ils acquièrent ces savoir-faire dans la durée
- Parmi les compétences à renforcer, mettre l'accent sur la consolidation de l'éducation financière des jeunes leur permettra de prendre des décisions éclairées tout au long de leur vie économique.
- Rendre la communauté consciente des enjeux d'insertion afin de promouvoir un environnement positif ; pour cela, organiser des campagnes de sensibilisation semble être le plus efficace.
- Si possible, intégrer des outils numériques pour faciliter l'accès à l'information et aux ressources ; l'utilisation de capsules numériques dans les langues locales garantit une appropriation sur le long terme et une diffusion élargie, même après la fin du projet.

5.3. CONDITIONS DE REPRODUCTIBILITÉ

- Réaliser des études préalables pour identifier les besoins spécifiques des jeunes dans le contexte local et les opportunités d'emploi afin de prendre en compte les réalités de la zone d'intervention et pouvoir s'adapter ;
- Inclure des sessions sur la diversité et l'inclusion pour adapter les méthodes aux diverses origines et parcours des jeunes ;
- Créer des documents de référence standardisés qui décrivent les étapes du programme et les outils à utiliser ; éventuellement, proposer des sessions de formations pour familiariser les utilisateurs potentiels avec les procédures et les outils du projet ;
- Adopter une approche systémique, intégrant les différentes dimensions et parties prenantes dans la réflexion et la mise en œuvre, pour s'assurer que les effets des initiatives ne sont pas éphémères ;
- Établir une base de données partagées pour enregistrer les profils des jeunes et les actions entreprises, et les publier dans des formats facilement exploitables sur des plateformes accessibles ;
- Créer des espaces d'échanges réguliers pour discuter des résultats et ajuster le programme selon les retours des participants et des intervenants, par exemple à travers la mise en place un cadre de réflexion avec les intervenants sur la thématique pour définir les modalités de collaboration et de synergies du dispositif ;
- Adapter le plus possible les programmes aux besoins individuels des jeunes (personnalisation du suivi) ;

- Définir un portage institutionnel durable pour assurer une mise à l'échelle de l'expérience ;
- Améliorer le renforcement pédagogique des incubateurs et de leurs promoteurs ;
- S'approprier les résultats issus des capitalisations, et donc une bonne maîtrise des dépenses et une implication des acteurs à la base dans l'organisation des activités.
- Assurer la transparence à toutes les étapes.

6. Recommandations : suggestions pour améliorer les futures interventions

Sur la base de l'analyse effectuée, cette section formule des suggestions concrètes destinées à améliorer les interventions futures en matière d'insertion professionnelle des jeunes.

1. En premier lieu, il est essentiel d'avoir une **base solide** sur laquelle travailler avant d'entamer l'accompagnement proprement dit. Cela passe notamment par la création d'un manuel de procédures ou d'un cahier des charges détaillé, diffusés de manière optimale auprès des partenaires opérationnels en particulier. Ces documents doivent clarifier les objectifs et les méthodologies, permettant ainsi une meilleure compréhension au sein des équipes. L'aspect de la **communication** et du partage des connaissances est particulièrement important ; prévoir des moments fréquents de **concertation** est essentiel pour élaborer et ajuster les services offerts, s'assurer d'un discernement correct des étapes à suivre, et l'implication active de chaque partie prenante. Le but est d'éviter de perdre du temps à cause de malentendus ou de flous. Lors de la rédaction des notes méthodologiques, les acteurs doivent s'assurer que ces dernières sont aussi opérationnelles que possible ; trop de théorie ralentit la mise en œuvre des actions.
Lors de la conception des projets, il est indispensable d'instaurer un cadre d'intervention **flexible**, « ouvert » ; il faut trouver le juste équilibre entre la souplesse et la formalité afin de favoriser à la fois l'adaptation des actions et une harmonisation des pratiques.
2. Les **partenaires** doivent être variés pour garantir la mise en place d'une infrastructure collaborative unissant jeunes, acteurs publics, privés et société civile, et sélectionnés avec soin ; les analyses des projets ont prouvé que les collaborations étaient plus fructueuses lorsque les partenaires avaient déjà un historique de collaboration positif, et lorsque leurs expertises se complémentarisaient. L'implication des autorités locales en particulier est essentielle pour garantir un socle institutionnel et la durabilité des initiatives. Il est également intéressant de faire appel à des prestataires indépendants pour le conseil en entrepreneuriat, afin d'assurer un fonction durable et efficace qui répond aux besoins des microentrepreneurs.
3. Un projet d'accompagnement à l'insertion doit nécessairement s'inscrire dans la **durée**, et ce de plusieurs manières :
 - a. La durée du **profilage** : Il est crucial qu'un projet d'accompagnement commence par une phase de profilage approfondie des jeunes. Ce processus devrait durer au minimum quatre à six mois – voire plus si jugé nécessaire – et inclure des visites et des rencontres avec des conseillers psychologues. Bien que cette étape soit déjà appliquée pour les migrants de retour, il serait bénéfique de l'intégrer également pour d'autres groupes de jeunes. Une compréhension

détaillée des aspirations et des besoins individuels est en effet essentielle pour élaborer un plan d'action personnalisé.

- b. La durée de **l'accompagnement** : Après le profilage, il est important de prévoir une durée adéquate pour la mise en œuvre du parcours d'accompagnement. Trop souvent, des initiatives ont été interrompues brusquement alors qu'elles atteignaient des phases critiques pour l'accompagnement des jeunes. Pour éviter la baisse de motivation de ces derniers, il est impératif de garantir suffisamment de temps pour la réalisation complète du parcours en définissant du mieux possible le temps alloué à chaque étape.
 - c. La **durée totale de l'intervention** : En ce qui concerne la durée totale d'un programme d'accompagnement, une période d'au moins cinq ans est recommandée. Cette durée doit permettre non seulement de tramer les différentes étapes du parcours, mais également d'allouer un temps de suivi prolongé, idéalement d'un an, ou six mois selon les besoins spécifiques du jeune. Cela permettra de s'assurer que l'accompagnement engendre des changements durables et que les jeunes atteignent une insertion réussie.
4. Si la question de l'allongement de la durée se pose, celle de la gestion du budget est donc inévitable.
 - a. Il est crucial de mettre l'accent sur la **maîtrise des coûts par les jeunes bénéficiaires**. Cela implique de clarifier la précision et la durée des parcours d'insertion, afin d'assurer une gestion financière efficace.
 - b. Dans les régions ou zones territoriales où les institutions financières sont présentes, le rôle des projets ne devrait pas être de financer directement les initiatives économiques des jeunes. Au contraire, il serait plus stratégique de **faciliter l'accès au financement via ces institutions**. Cette approche permettrait de réduire la pression budgétaire en faveur d'un accompagnement axé sur les coûts non financiers.
 - c. Il est également important d'inclure des **mesures d'accompagnement qui vont au-delà des aides financières**, telles que des kits de démarrage ou des ressources matérielles. En intégrant un mécanisme de subvention d'investissement lié au crédit, cela contribuerait à couvrir partiellement les coûts d'infrastructures et d'équipements, tout en accélérant le cycle d'investissement.
 - d. Enfin, si le budget le permet, la **mise en œuvre d'une phase pilote** avant l'implémentation complète d'un programme peut être une opportunité avantageuse et récompensée par des enseignements précieux.
 5. Avant de se lancer dans l'accompagnement, **l'analyse territoriale** doit se faire de manière approfondie pour identifier au mieux les dynamiques locales et les opportunités d'emploi. Mettre en place des stratégies différenciées selon le milieu (rural, périurbain et urbain) est obligatoire pour parvenir à atteindre correctement les jeunes. Adapter les procédures administratives facilite également l'accès à des ressources, en particulier pour les jeunes des zones rurales. Les études et diagnostics préliminaires permettent aussi de repérer les structures et organisations de proximité au sein des zones d'intervention, qui facilitent définitivement la diffusion et l'adoption des services proposés.
 6. Plusieurs points d'attention doivent être portés au niveau de l'accompagnement en lui-même.

Tout d'abord, l'approche la plus essentielle à promouvoir est celle de **l'accompagnement personnalisé**, de préférence co-défini avec chaque jeune. Comme mentionné plus haut, apprendre à connaître le jeune est primordial pour lui fournir un accompagnement adapté ; il paraît plus contre-productif d'appliquer les mêmes dispositifs à chaque bénéficiaire sans être sûr que cela correspond à ses besoins pour s'insérer professionnellement. C'est pourquoi développer des **outils d'accompagnement** qui répondent spécifiquement aux besoins des jeunes entrepreneurs et futurs salariés est vital. Cela inclut la création de **fiches de référentiel technico-économiques** qui facilitent la rédaction de plans d'affaires de qualité, rendant ainsi l'analyse des dossiers plus fluide pour les agents de crédit. Les formations proposées devraient idéalement porter sur les compétences techniques, entrepreneuriales et les soft skills.

En outre, maintenir un équilibre entre les exigences administratives et les besoins des jeunes donne lieu à un soutien efficace. L'intégration des services financiers et non financiers doit être une priorité.

Tout au long du programme, il faut également garantir l'établissement d'un **dialogue continu** entre les intervenants et les bénéficiaires est essentiel pour instaurer une **relation de confiance**, y compris avec les banques et autres institutions financières.

Dans le même temps, il est essentiel d'investir dans des formations continues pour les conseillers afin de renforcer leur efficacité dans l'accompagnement des jeunes. Les formations devraient inclure des techniques de coaching adaptées au contexte. En parallèle, former les agents de crédit au conseil en entrepreneuriat permet d'intégrer un soutien direct aux bénéficiaires lors de l'accès aux financements.

Enfin, l'accompagnement ne doit pas s'arrêter une fois que le jeune ait démarré son entreprise ou qu'il ait réussi à obtenir une place au sein d'une entreprise. L'accompagnement est un **processus global** qui inclut l'aide à la négociation d'un contrat, à la formalisation, ou à l'obtention d'un crédit auprès des institutions financières pour démarrer son activité. Surtout pour les jeunes, pour qui il s'agit généralement de leur première expérience professionnelle.

7. L'accompagnement personnalisé se combine avec une **démarche inclusive et participative** ; impliquer les jeunes dans toutes les étapes du projet permet de garantir que les outils d'accompagnement sont pertinents et adaptés à leurs besoins, ainsi que l'appropriation des actions par les bénéficiaires. Les **organisations de jeunes** sont des partenaires très intéressants dans cette optique, et devraient renforcer leur lien avec les autres jeunes pour mieux comprendre leurs ambitions et définir des actions concrètes. L'inclusivité implique que des mesures spécifiques soient prises en compte selon les contraintes liées à la personne ciblée ; par conséquent, développer des formations adaptées aux contraintes des femmes (telles que celles liées à la surcharge domestique) ou des personnes handicapées est plus qu'indispensable pour assurer un accès équitable aux services proposés.
8. Afin d'encourager la culture entrepreneuriale et le partage de connaissances, il serait pertinent de stimuler et d'appuyer des **échanges entre entrepreneurs** à travers divers canaux (forums, groupes WhatsApp, visites...), ce qui enrichirait le processus d'apprentissage. Ces interactions favorisent également la création de **réseaux** de jeunes entrepreneurs à l'échelle régionale. Non seulement entre jeunes entrepreneurs, mais aussi entre les différentes OSC pour favoriser le renforcements de leurs compétences et capacités. Un accompagnement pourrait d'ailleurs leur être proposé pour les aider à

développer des modèles économiques permettant la production de leurs propres ressources.

9. Promouvoir et intensifier **l'éducation financière** des jeunes (et des promoteurs) et leur capacité d'épargne est une étape à ne pas dédaigner. Pour cela, utiliser des **canaux numériques** peut permettre d'atteindre un plus large public.
10. Pour terminer, **modéliser une approche entrepreneuriale** semble de plus en plus impératif, notamment en ce qui concerne le coaching. En plus de cela, faire en sorte d'en assurer la promotion auprès des structures nationales engagées dans l'emploi des jeunes.

7. Conclusion

L'insertion socioprofessionnelle a pour objectif d'intégrer les jeunes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail et dans leur environnement communautaire. Pour cela, un accompagnement structuré est mis en place, où les jeunes bénéficiaires suivent un parcours de formation alliant théorie et pratique afin de les préparer efficacement à l'emploi. Il offre également un soutien en matière de recherche d'emploi, de création d'entreprises, et d'auto-emploi.

Les parcours de formation proposent une variété d'options, ce qui permet d'adopter des approches diversifiées et adaptées aux besoins spécifiques de chaque jeune. L'importance de la **démarche participative** est primordiale, comme souligné à travers ce document : l'engagement actif des acteurs locaux, des jeunes bénéficiaires et des entreprises renforce les formations et l'environnement socio-économique des jeunes, privilégiant par là leur intégration durable. Eclasio promeut donc une **approche collaborative** pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes, axée sur le renforcement des capacités des acteurs locaux : plutôt que de remplacer les formations existantes, elle soutient les OSC et d'autres parties prenantes à chaque étape des projets, favorisant ainsi la pérennité et la synergie entre les acteurs.

7.1. RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

❶ Le **parcours d'accompagnement** à l'insertion socioprofessionnelle se construit de manière participative, renforçant l'autonomie des jeunes grâce à plusieurs étapes clés. L'approche multi-acteurs favorise des partenariats stratégiques entre écoles, entreprises et institutions publiques, créant ainsi un réseau solidaire qui renforce l'écosystème d'insertion. Les jeunes s'impliquent activement dans la co-construction de leur projet professionnel, ce qui permet d'adapter le parcours à leurs besoins. Ce processus débute par une collecte de données pour cartographier le marché local et identifier les secteurs d'emploi, suivie d'une évaluation personnalisée des compétences qui aide à définir des choix de carrière adaptés. La préparation à l'insertion inclut des formations techniques et un soutien à l'entrepreneuriat, tandis que l'accompagnement comprend des actions concrètes comme des formations sur la recherche d'emploi et des stratégies de soutien pour les auto-entrepreneurs. Un suivi rigoureux évalue les progrès post-insertion et l'impact social, tandis que des services psychosociaux apportent un soutien aux migrants de retour. Pour les migrants de retour, des services psychosociaux créent un espace d'écoute pour traiter les traumatismes avant leur réinsertion, tandis que des AGR facilitent leur transition en améliorant leurs compétences.

② Les projets d'insertion professionnelle des jeunes sont confrontés à plusieurs difficultés qui affectent leur efficacité. Les **retards administratifs** et le flou financier compliquent leur mise en œuvre, tandis qu'une **mauvaise communication** entraîne des malentendus et complique le suivi des activités. La **coordination limitée** entre les parties prenantes, souvent due à une représentation inégale et à une équipe restreinte, nuit également à la collaboration, de même qu'un suivi insuffisant des OSC. Les **limites budgétaires** compromettent la qualité des activités, et le faible coût de l'accompagnement limite le soutien aux microentrepreneurs. Par ailleurs, les programmes d'incubation n'intègrent pas toujours les **considérations de genre**, et des **outils de coaching inadaptés** nuisent au bon déroulement des initiatives. La démotivation des coachs en raison de faibles rémunérations impacte la qualité de l'accompagnement, entraînant des **abandons** parmi les jeunes, d'autant plus que l'absence de suivi post-projet laisse certains sans orientation, nuisant à leur progression. Enfin, des **contraintes socioculturelles**, notamment la méfiance envers les institutions financières et les responsabilités familiales des femmes, ainsi que la **pression sur les entrepreneurs** et la désinformation des communautés, compliquent encore davantage la situation. Les projets, souvent de **courte durée**, génèrent une pression pour des résultats rapides qui compromettent la qualité des formations, lesquelles sont souvent trop brèves pour traiter des thématiques essentielles, tout cela dans un climat de **manque de synergie** et une coordination insuffisante qui freine la collaboration entre les acteurs.

③ Plusieurs leçons essentielles ont émergé des projets d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes. Tout d'abord, le **renforcement des compétences** des conseillers par une formation adéquate est crucial pour améliorer leur accompagnement. L'**intégration de démarches de coaching** dans les entreprises favorise également une dynamique de travail positive. Par ailleurs, une **formulation claire des projets**, avec des objectifs précis alignés sur les besoins locaux, est indispensable au succès des initiatives, en évitant des approches trop théoriques. La création de **partenariats solides** avec des acteurs locaux et des prestataires financiers innovants est essentielle pour garantir la durabilité des projets. De plus, la mise en place de **phases pilotes** et la flexibilité des approches permettent une meilleure adaptation aux besoins des bénéficiaires. L'implication active des jeunes à chaque étape du processus, dans une **démarche inclusive**, renforce la réponse aux attentes et favorise un climat de confiance. Il est également important de suivre les procédures en tenant compte des spécificités techniques pour assurer un accompagnement efficace. Un **temps d'accompagnement** d'au moins 12 mois, accompagné d'un suivi post-accompagnement, est recommandé pour assurer la durabilité des actions. Enfin, une **analyse approfondie des dynamiques locales** et la réalisation d'**évaluations d'impact** après les projets permettent de tirer des leçons et d'améliorer les méthodes d'accompagnement.

④ Pour les futurs projets d'insertion professionnelle des jeunes, il est crucial de créer un cadre solide, tel qu'un manuel de procédures détaillé, afin de clarifier les objectifs et méthodologies, tout en assurant une communication régulière entre tous les acteurs pour ajuster les services. Une **collaboration efficace** repose sur des partenariats variés et complémentaires, incluant les autorités locales et des conseillers externes pour mieux répondre aux besoins des microentrepreneurs. Le projet devrait débuter par un **profilage approfondi** de quatre à six mois pour saisir les aspirations des jeunes, avec une durée totale recommandée d'au moins **cinq ans** pour garantir un suivi durable. Il est également important de maîtriser les coûts des parcours et d'inclure des **mesures d'accompagnement non financières**, tout en réalisant une **analyse territoriale** pour adapter les stratégies aux dynamiques locales. L'accompagnement doit être **personnalisé** et co-défini avec chaque jeune, intégrant des outils techniques adaptés et des formations sur les compétences nécessaires. Enfin, pour favoriser une **culture entrepreneuriale**, la création de réseaux entre

entrepreneurs et l'intensification de l'**éducation financière** via des canaux numériques sont fortement recommandées.

7.2. PERSPECTIVES FUTURES

Pour conclure, les pistes d'actions futures et les opportunités qui s'offrent au Sénégal pour renforcer l'insertion professionnelle des jeunes sont envisagées ici.

Pour améliorer les projets d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, il est essentiel d'établir des partenariats solides avec les collectivités locales, les entreprises et les ONG, afin de créer un réseau dynamique d'acteurs engagés. Collaborer avec des institutions financières innovantes, telles que des entreprises de microfinancement et des fintechs, permettra également de faciliter l'accès aux financements nécessaires.

La communication et la coordination doivent être renforcées en mettant en place des protocoles permettant d'assurer un échange régulier entre les acteurs, afin de suivre les progrès et de répondre aux besoins. Un système numérique de suivi des projets et de mesure des impacts, accessible à tous les partenaires, serait également bénéfique.

Pour personnaliser les parcours d'accompagnement, il est recommandé de réaliser un profilage approfondi des jeunes sur une période de 4 à 6 mois, afin de bien comprendre leurs aspirations. L'accompagnement devrait ensuite s'étendre sur une durée minimale de 12 mois, incluant un suivi post-projet pour garantir une intégration réussie.

Il est crucial d'intégrer des formations techniques et psychosociales dans ces projets. Pour cela, il convient de renforcer les compétences des conseillers grâce à des formations spécifiques. Par ailleurs, des services psychosociaux dédiés aux migrants de retour devraient être mis en place pour les aider à surmonter les traumatismes et faciliter leur réintégration.

La promotion d'une culture entrepreneuriale est également essentielle. Cela pourrait passer par la création de réseaux locaux d'entrepreneurs pour favoriser le mentorat et le partage d'expériences. Parallèlement, l'éducation financière accessible via des plateformes numériques doit être intensifiée afin de préparer les jeunes à mieux gérer leurs ressources.

Enfin, une évaluation régulière et une amélioration continue sont nécessaires. Réaliser des études territoriales permettra d'ajuster les projets en fonction des dynamiques locales et des besoins identifiés. Un suivi rigoureux de l'impact est incontournable pour mesurer l'efficacité des formations et des accompagnements, afin d'apporter les ajustements nécessaires.

En intégrant ces actions, les projets d'insertion socioprofessionnelle deviendront plus inclusifs, solides et adaptés aux besoins des jeunes, facilitant ainsi leur parcours vers l'emploi durable.

Annexes

BIBLIOGRAPHIE :

Agence nationale de la Statistique et de la Démographie. Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal (ENES) Deuxième trimestre 2025.

Barlet, S., & d'Aiglepierre, R. (2016). *Les dispositifs d'appui à l'insertion des jeunes sur le marché du travail en Afrique*. Agence française de développement.

Cabral, F. J., Diakhaté, I., Gavlo, K., Fall, M., & Ndao, S. (2014). Diagnostic sur l'emploi des jeunes au Sénégal. *ICEJA, Mai*.

Cömertpay, R., & Tenikue, M. (2023, déc. 7). La formation professionnelle et technique et l'emploi au Sénégal. LISER.

Dumas, T. A., Diallo, T. M., & Benjamin, F. K. (2023). Programmes d'Appui à l'Emploi et à l'Employabilité des Jeunes dans les Secteurs de Travail au Sénégal.

Abdourahmane Idaly Kamara. Formation professionnelle, insertion sur le marché du travail et accès à un emploi décent, quelles relations ? : un essai d'évaluation multidimensionnelle de la performance des systèmes de formation au Sénégal. Economies et finances. Université de Toulouse; Université Iba Der Thiam de Thiès (Sénégal ; 2005-..), 2024.

Kane, A., Ndoye, M. L., & Seck, A. (2020). Efficacité du dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal. *African Development Review*, 32, S106-S118.