ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Partenariat pour l'Action en faveur de l'Economie Verte (PAGE)

Mission d'étude de formulation du projet « Incubateur de Thiès pour l'Economie Verte » Dakar / Thiès, mars-juillet 2015

RAPPORT

PRÉSENTÉ LE 03 AOÛT 2015 PAR :

Françoise DAXHELET

Consultante

Villa N°9122 Sacré Coeur 3, Dakar / SENEGAL - + 221 77 412 58 34 - f.daxhelet@gmail.com

SOMMAIRE

1. Introduction 4

1.1. Rappel des termes de référence de la mission 4

1.2. Méthodologie utilisée 5

2. Contexte et justification du projet ITEV 6

2.1. L'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne et au Sénégal 6

2.2. L'Economie Verte, socle d'une nouvelle vision du Développement Durable 10

2.3. Le secteur privé, acteur de développement durable 14

2.4. Vers un partenariat public-privé pour promouvoir l'auto-emploi des jeunes de la Région de Thiès dans les filières de l'Economie Verte 15

3. Stratégie et cadre logique 15

3.1. Stratégie 15

3.2. Convergence vers la filière « Agroforesterie » 16

3.3. Dispositif d'incubation des jeunes entrepreneurs 19

3.3.1. Bénéficiaires 19

3.3.2. Modalités et critères de sélection 20

3.3.3. Formes d'accompagnement 20

3.3.4. Durée et suivi post-incubation 22

3.4. Autres services proposés par l'ITEV 22

3.5. Analyse des risques 23

3.6. Cadre logique et plan de mise en œuvre 24

3.6.1. Objectif de développement 24

3.6.2. Objectifs immédiats/résultats 24

3.6.3. Produits et activités 25

3.6.4. Indicateurs et moyens de vérification 28

3.6.5. Hypothèses 28

4. Cadre institutionnel et modalités de gestion 29

5. Durabilité 31

6. Suivi et Evaluation 32

7. Budget 32

7.1. Intrants 32

7.2. Budget du projet 33

8. Conclusions et perspectives 33

9. Bibliographie consultée 35

ANNEXES 36

1. Introduction

1.1. Rappel des termes de référence de la mission

Le projet « Incubateur de Thiès pour l'Economie Verte » (ITEV) consiste à créer, à Thiès, un incubateur d'entreprises spécialisées dans les chaînes de valeurs des filières de l'Economie Verte. Cet incubateur permettra à des jeunes sortants de structures de Formation Professionnelle et Technique et/ou aux jeunes et aux femmes évoluant autour des sites de production et d'exploitation de grandes entreprises, de s'investir dans l'entreprenariat local dans ces filières innovantes, en bénéficiant de l'accompagnement et des conditions nécessaires à la création et au développement de leur propre entreprise.

Le projet ITEV a été initié par le collectif de partenaires privés et publics composé de l'Initiative « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE) au Sénégal, de l'Institut des Sciences de l'Environnement (ISE/UCAD), de l'Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel (ISEP) de Thiès et du Lycée d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (LETFP) de Thiès, ces trois dernières structures couvrant ensemble la chaîne de formation, de la troisième au doctorat. Le projet est aujourd'hui porté par ces mêmes acteurs, auxquels se sont joints la Direction de la Formation Professionnelle et Technique du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (DFPT / MFPAA), le Bureau International du Travail (BIT) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). L'ITEV sera hébergé par le Centre d'Excellence en RSE de Thiès (CERSET), relevant de l'ISEP de Thiès.

Ce projet répond de manière convergente à plusieurs enjeux de développement nationaux, concernant notamment l'employabilité des jeunes, la préservation de la biodiversité végétale, le développement de filières de l'Economie Verte et le développement communautaire. Il répond également aux enjeux environnementaux et sociaux des grandes entreprises, dont l'activité se répercute en termes de dégradation de l'environnement et/ou de déplacement des populations, et qui se doivent de compenser ces impacts négatifs.

Le projet ITEV se veut original et innovant, en positionnant la RSE comme le socle d'un programme de développement bâti autour d'un partenariat public-privé.

De 2013 à 2014, la conception du Projet ITEV a suivi plusieurs étapes, grâce à l'appui de différents partenaires. Ces étapes ont notamment permis de confirmer l'opportunité et l'originalité du projet, de mobiliser différents acteurs, et de préciser les contours de l'incubateur.

Suite au lancement, fin 2014, du Programme « Partenariat pour l'Action en faveur d'une Economie Verte » (PAGE), développé par cinq agences onusiennes sous la coordination du BIT, le BIT a décidé de financer, à travers le PAGE, l'étude de formulation du projet ITEV, dont les objectifs rejoignent les axes d'intervention de ce nouveau Programme.

Les porteurs du projet ITEV ont défini que cette étude devrait permettre de définir les éléments stratégiques et opérationnels du projet, afin de permettre, d'une part, son démarrage à une

échelle réduite, et d'autre part, de réaliser un plaidoyer auprès d'autres partenaires susceptibles de s'y impliquer.

1.2. Méthodologie utilisée

Sous la supervision technique et administrative du BIT/PAGE, la consultante a mené la mission de manière participative, en impliquant tous les acteurs concernés. Ces acteurs ont été les suivants :

- Partenaires institutionnels :
  - Direction de la Formation Professionnelle et Technique / Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat ;
  - Ministère de l'Environnement et du Développement Durable ;
  - Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction Citoyenne ;
  - Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
  - Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes.
- Structures de Formation Professionnelle et Technique :
  - Institut des Sciences de l'Environnement / Université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
  - Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel de Thiès ;
  - Lycée d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (Thiès).
- Entreprises et partenaires privés :
  - Initiative RSE Senegal ;
  - Grande Côte Opérations ;
  - Aéroport International Blaise Diagne ;
  - Eiffage Sénégal ;
  - Sonatel ;
  - Wärtsilä WA ;
  - Elémenterre.
- Collectivités locales :
  - Conseil Départemental de Thiès ;
  - Mairie de Meckhé.
- Partenaires au développement :
  - Coordination Nationale du Partenariat pour l'Action en faveur d'une Economie Verte / Bureau International du Travail ;
  - Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ;
  - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement ;
  - Délégation Wallonie-Bruxelles ;
  - Fondation Konrad Adenauer.

La liste détaillée des personnes rencontrées figure en annexe 1.

Les points de vue, attentes, besoins, expertises et engagements de chacun de ces acteurs ont été recueillis principalement à l'occasion d'entretiens, menés avec l'appui de guides spécifiquement conçus à cet effet (voir annexe 2).

Ces entretiens se sont déroulés entre mars et juillet 2015. En raison de la non disponibilité d'un certain nombre d'acteurs durant la période initialement prévue pour la mission (mars-avril 2015), celle-ci a dû être étendue jusqu'au 31 juillet 2015.

Les informations recueillies à l'occasion de ces rencontres ont été croisées avec un ensemble d'informations bibliographiques dont la liste de références figure à la fin du présent rapport.

Les entretiens ont été ponctués par deux rencontres avec les porteurs du projet, ayant eu lieu respectivement le 08 mai 2015 et le 10 juillet 2015. Une rencontre préalable, interne au BIT, avait également eu lieu le 24 avril 2015. Ces rencontres ont été l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement de l'étude, et d'aborder de manière concertée certains éléments déterminants, comme le statut et le cadre institutionnel de l'ITEV, l'identification d'une filière pour son démarrage, et la prise de mesures d'atténuation des nombreux risques identifiés durant l'étude. La rencontre du 10 juillet 2015 a également été l'occasion d'une pré-validation des documents de programmation proposés par la consultante, suite à laquelle les commentaires des porteurs du projet ont été pris en compte.

Des rencontres techniques ont aussi été organisées avec les analystes de programme du BIT, autour des aspects méthodologiques de la formulation. Ces rencontres ont eu lieu les 17 et 29 juin 2015

A la demande d'un certain nombre d'acteurs rencontrés, le présent rapport a aussi fait l'objet d'un atelier de restitution, le 29 juillet 2015. Cet atelier a été l'occasion d'échanges dont la substance a été prise en compte dans ce rapport.

2. Contexte et justification du projet ITEV

2.1. L'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne et au Sénégal

En Afrique Subsaharienne, la croissance globale observée ces dernières années n'a pas été aussi inclusive que dans d'autres régions du monde, en partie parce que cette croissance ne s'appuie pas sur des secteurs à forte intensité de main d'œuvre.

Dans ce continent où la moitié de la population a moins de 25 ans, et où entre 2015 et 2035, il y aura chaque année 500.000 jeunes de quinze ans de plus que l'année précédente alors que pendant ce temps la population du reste du monde est ou sera bientôt vieillissante, cette jeunesse dynamique représente une opportunité de développement sans précédent.

Les dirigeants africains ont conscience de cette force économique, tout comme ils mesurent la force politique que la jeunesse représente.

Au regard de la structure spécifique de leur population (pyramide des âges), de nombreux pays africains font aujourd'hui face au défi de la transition démographique. Si ce défi est relevé efficacement, les pays pourront basculer vers une situation où la jeunesse est vecteur de développement. Dans le cas contraire, elle risquerait de constituer un élément menaçant pour la stabilité de cette Région, en particulier dans les zones urbaines.

Il est important de donner à la population en âge de travailler la possibilité d'être productive. Au-delà de l'aspect financier, les enjeux de l'emploi touchent aux questions d'identité, de

dignité, de statut, d'intégration sociale, de cohésion sociale et de confiance en soi. Ces enjeux sont sensibles en particulier pour la jeunesse, période faite de nombreuses transitions et décisions à prendre, comme des étapes pour que le jeune devienne un citoyen adulte.

« Le défi de l'emploi des jeunes est au fond étroitement aligné avec le défi de la croissance inclusive, définie comme non seulement une croissance partagée avec les segments les plus pauvres de la société, mais aussi dans laquelle la vitalité des jeunes est mobilisée et récompensée. Pour les pays africains qui relèveront ce défi, les avantages se renforceront mutuellement. Le dividende démographique produira des résultats et la prospérité de l'Afrique s'accroîtra et sera partagée ». (Réf. 7, p.26).

Face à ces enjeux, ces dernières années, la question de l'employabilité des jeunes occupe une place de plus en plus importante dans les politiques de développement des pays d'Afrique Subsaharienne.

Au Sénégal, la lutte contre le chômage et le sous-emploi demeure une préoccupation majeure et permanente des autorités depuis longtemps, et de manière plus explicite depuis les années 1990, avec l'avènement d'un premier document de Politique nationale de l'Emploi en 1997.

Différentes expériences relatives à l'entreprenariat et à l'auto-emploi, à l'employabilité, à l'accès au financement et à l'accès à l'information sur le marché du travail ont été menées.

Ainsi, d'une part, des initiatives ayant une incidence directe sur le marché du travail au Sénégal ont été mises en œuvre par le biais de la création des structures dédiées sous forme de fonds d'appui ou d'agences de promotion de l'emploi et de l'insertion.

Deux expériences de fonds ont été menées : le Fonds national de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) et le Fonds national d'Action pour l'Emploi (FNAE). La combinaison des instruments du fonds de financement et du fonds de garantie par le FNPJ a permis le financement de près de 2600 projets qui ont abouti à la création d'au moins 12 626 emplois. De 2000 à 2011, le FNAE a bénéficié à 15 000 stagiaires de la « Convention Nationale État- Employeurs privés pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes », qui implique le gouvernement du Sénégal et les partenaires du secteur privé.

Plusieurs agences tendent par ailleurs à favoriser l'accès à l'information sur le marché du travail, l'entreprenariat et l'auto-emploi, l'accès au financement et l'employabilité des jeunes. Parmi celles-ci, on peut citer l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt public contre le sous-emploi (AGETIP), l'Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ), l'Agence pour l'Emploi des Jeunes des Banlieues (AJEB), l'Agence nationale d'Insertion et de Développement agricole (ANIDA) et l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA). Globalement, l'AGETIP a contribué à la création de 100 000 emplois de courte période. Grâce aux initiatives de l'ANEJ, 2918 jeunes ont pu être insérés sur le marché de l'emploi au cours de la période 2001-2012. Sous l'impulsion de l'ANIDA, près de 16 fermes ont été implantées dans six régions du pays, et permis la création de près de 8 916 emplois en milieu rural.

Quant aux expériences de promotion indirecte de l'emploi, d'autre part, elles ont eu plus d'impact. L'APIX a agréé, entre 2000 et 2011, 4 864 projets d'investissements privés (405 projets

par an en moyenne) pour un montant total de 6 516 milliards FCFA dont 4 429 milliards FCFA effectivement réalisés. Depuis la création de l'APIX, les investissements privés réalisés ont généré près de 180 000 emplois.

Malgré ces avancées, force est de constater que les initiatives du Sénégal ont jusqu'à présent manqué d'efficacité et d'efficience en termes de promotion de l'emploi.

Tout porte à croire que « le manque de coordination des interventions des institutions de promotion de l'emploi et le dédoublement de ces dernières sont les principales causes du manque d'efficacité des politiques et programmes actifs de promotion de l'emploi. » (Réf. 8, p.15). Des dysfonctionnements organisationnels comme le dédoublement des institutions, le manque d'harmonisation des interventions, la faiblesse de viabilité financière des dispositifs, le manque de diffusion des informations, etc. sont à déplorer. Conscient de la transversalité de la problématique de l'emploi et du fait que le défi de l'emploi des jeunes, au Sénégal comme en Afrique, ne peut pas être abordé à travers des solutions simples, le Gouvernement du Sénégal a pris, depuis 2014 , un ensemble de mesures visant à rationaliser la prise en charge de cette problématique au niveau national, et à la rendre plus efficiente. Ce souci de rationalisation, d'efficience et d'efficacité a abouti à la création de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), résultat de la fusion entre le FNPJ, l'ANEJ, l'AJEB et l'ANAMA (Agence Nationale d'Appui aux Marchands Ambulants). Le taux d'emploi des jeunes au Sénégal est resté stable sur la période de 2005 à 2011, et varie autour de 38%. En 2011, le taux d'activité des jeunes était de l'ordre de 42%, contre 44,4% en 2005, soit un recul de 2 points. Ce taux se différencie en fonction du niveau de qualification, les plus diplômés présentant les taux d'activité les plus faibles (20% pour le niveau secondaire et 36% pour le niveau supérieur).

Chaque année au Sénégal, on estime qu'entre 250.000 et 290.000 jeunes font leur entrée sur le marché de l'emploi (Réf. 1). De son côté, l'économie sénégalaise crée trop peu d'emplois (il y aurait de 20.000 à 30.000 emplois salariés créés par an), ce qui ne permet pas au secteur privé d'absorber la main d'œuvre disponible.

En outre, malgré les efforts de l'Etat dans le recrutement des jeunes dans la fonction publique, les capacités d'absorption du secteur public et de ses démembrements restent faibles par rapport à la demande.

On observe un décalage important entre l'offre et la demande : d'un côté, trop de ressources humaines très qualifiées et non qualifiées par rapport aux emplois disponibles, et d'un autre côté, trop peu de ressources humaines disponibles par rapport à la demande, dans le marché du travail moyennement qualifié et dans celui peu qualifié.

On observe aussi un grand manque d'accès à l'information, aussi bien pour les demandeurs d'emploi que pour les pourvoyeurs d'emploi. « Faute d'informations sur le marché du travail, les investisseurs ont généralement tendance à substituer à la main d'œuvre locale celle étrangère » (Réf. 8, p.18). Il s'agit là d'un véritable paradoxe quand on voit le nombre de ressources humaines locales en attente d'un emploi.

Des efforts importants sont fournis depuis plusieurs années pour améliorer l'adéquation entre la formation et l'emploi. L'Approche Par Compétences, la Formation par Alternance, la création d'Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel, l'adaptation des curricula de l'Enseignement Supérieur aux besoins du marché, la création de Centres Sectoriels et le projet de création de lycées professionnels en sont des exemples marquants. Ces réformes sont toutefois complexes et doivent s'étendre dans la durée.

Malgré ces efforts, il n'en reste pas moins que « la transition de l'école vers le travail, ainsi que celle entre les différents secteurs de l'emploi …, est particulièrement difficile pour les jeunes Africains. Beaucoup n'ont pas les moyens, les compétences, les connaissances ou les relations nécessaires pour convertir leurs études en un emploi productif » (Réf. 7, p.7). Les jeunes Sénégalais n'échappent pas à cette tendance, qui fait malheureusement dire aux entreprises que « les jeunes employés recrutés présentent de nombreuses faiblesses… la principale raison est qu'ils sont encore jeunes et ignorent les enjeux et les qualités essentielles recherchées par les entreprises » (Réf. 13, p.4).

Devant cette inadéquation des jeunes à l'esprit d'entreprise, et ce manque de « culture de l'emploi formel », exacerbés peut-être par les caractéristiques constatées à l'échelle internationale chez les jeunes de la « Génération Y », « tout l'enjeu est dès lors, pour leur permettre d'accéder à un premier emploi sur le marché du travail, d'adapter le profil des demandeurs d'emplois aux besoins du marché du travail, par le biais de la formation et de l'apprentissage » (Réf. 8, p.18).

Les responsables du secteur de l'éducation et de la formation en ont pris conscience, et on assiste progressivement à l'intégration de modules axés sur les Techniques de Recherche d'Emploi Salarié, sur la création d'entreprises et l'entreprenariat dans les curricula de formation, notamment dans le sous-secteur de la Formation Professionnelle et Technique. Le projet d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle (ISFP), appuyé par le BIT, l'ONUDI et le PNUD, fait partie de ces initiatives.

De manière plus large, devant les difficultés persistantes, c'est toute la Politique Nationale de l'Emploi qui a été revisitée depuis 2010.

Entre autres axes d'amélioration, l'actualisation de la Convention Nationale Etat-Employeurs occupe une place importante, en cohérence avec la stratégie N°4 de la nouvelle Politique, axée sur l'amélioration et le renforcement des relations entre formation et emploi dans les secteurs économiques. « Le but recherché par une nouvelle génération de Convention nationale Etat-Employeurs est de renforcer l'employabilité des jeunes à la recherche d'un premier emploi, aux fins de faciliter leur intégration dans le marché du travail » (Réf. 8, p.16-17).

Parmi les composantes de cette Convention qui consacre un partenariat public-privé au bénéfice de l'employabilité des jeunes, le stage en entreprise est privilégié, partant du principe que la meilleure source d'apprentissage et de formation pour les jeunes en manque de maîtrise du contexte professionnel est l'entreprise elle-même.

Devant l'impossibilité des systèmes économiques d'absorber tous les jeunes en âge de travailler, il apparaît de plus en plus évident qu'une option à exploiter est la promotion de l'auto-emploi des jeunes. Resté longtemps le parent pauvre des politiques publiques, l'auto-emploi est aujourd'hui érigé en stratégie d'insertion professionnelle, en particulier pour les jeunes.

Le Bureau International du Travail, suite au constat de crise mondiale sans précédent pour l'emploi des jeunes, recommande d' « encourager l'entrepreneuriat des jeunes, dans les zones rurales et urbaines, en vue de favoriser la croissance d'entreprises durables, y compris des coopératives et des entreprises sociales » (Réf. 3, p.15).

De nombreux instruments ont aujourd'hui vu le jour au Sénégal, pour promouvoir la création d'entreprises chez les jeunes, et notamment chez les femmes.

Devant les risques propres à la création d'entreprises et à leur survie dans les premières années, au Sénégal comme partout dans le monde (au niveau international, on observe que 80 % des entreprises nouvellement créées ne survivent pas plus d'une année), il apparaît nécessaire de se montrer innovants et performants dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, afin de les aider dans la réussite de leur projet d'entreprise.

L'incubation de jeunes porteurs de projet de création d'entreprise fait partie des programmes spécifiques recommandés à cet effet (Réf. 2). Il est d'ailleurs à souligner que cette incubation fait partie des modalités aujourd'hui prévues par la Convention Nationale Etat-Employeurs.

2.2. L'Economie Verte, socle d'une nouvelle vision du Développement Durable

Le Sénégal, au même titre que l'Afrique et que toute la communauté internationale, fait aujourd'hui face à la nécessité d'adopter un nouveau regard sur l'environnement.

Devant les effets négatifs indiscutables de dizaines d'années d'exploitation à outrance des ressources naturelles, devant la gravité des effets du changement climatique dû principalement à la production non absorbée de trop grandes quantités de gaz à effet de serre, il apparaît en effet de plus en plus évident que sans un revirement radical de positionnement, la survie des prochaines générations de l'humanité est en jeu.

Face à cet enjeu, au niveau international, de nombreux mouvements de sensibilisation des décideurs, des institutions, des entreprises et des citoyens à l'importance de préserver l'environnement se sont développés depuis plusieurs décennies.

Force est toutefois de constater que l'impact de cette sensibilisation écologique ou « éco-citoyenne » a été limité. L'année 2015 est l'occasion pour la communauté internationale de marquer un tournant décisif face à cette situation tendue. Notamment, la Rencontre de Bilan des Objectifs du Millénaire pour le Développement, prévue New York en septembre 2015, et la COP 21 (Conférence cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques) prévue à Paris en décembre 2015, seront l'occasion pour les différents pays de s'engager conjointement en faveur du développement durable et de l'adaptation aux changements climatiques.

Dans un pays comme le Sénégal, dont l'économie est largement tributaire des ressources naturelles, où l'agriculture occupe 50 % de la population active mais avec une productivité

limitée (le secteur primaire ne représentant que 15 % du PIB), on observe une pression permanente sur les ressources hydriques, pastorales, halieutiques, forestières et pédologiques. Cette pression tend à générer une raréfaction ou une dégradation de ces ressources, qui a son tour est susceptible de contribuer au changement climatique, à la paupérisation et à l'augmentation de la vulnérabilité des ménages dans les zones rurales, à l'exode rural et in fine, à la diminution du potentiel économique du pays. Les déficits pluviométriques et les sécheresses combinés avec une forte charge humaine et pastorale sur les forages tendent à engendrer un tarissement des nappes phréatiques, voire une intrusion des eaux marines dans leur partie ouest. De fortes pressions sont exercées sur les sols et en 20 ans, la surface forestière a diminué de 9,4 %. Ce couvert végétal amoindri n'est plus à-même de jouer son rôle protecteur des sols, ce qui est lourd de répercussions sur l'agriculture, qui reste donc fatalement loin de pouvoir combler les besoins alimentaires du pays (Réf. 11).

Aujourd'hui plus que jamais au Sénégal, la vulnérabilité au changement climatique est venue s'ajouter aux vulnérabilités économique et sociale (Réf. 2).

Bien que le taux de pauvreté au Sénégal ait diminué entre 2005 et 2011, le nombre de pauvres a progressé de plus de 10 % durant cette même période. Cette pauvreté se répartit différemment entre les régions, et la pauvreté est plus grande en zone rurale.

Devant ces situations, généralisées au niveau international, on assiste à une montée en puissance des politiques de Développement Durable (Réf. 2), qui peut se définir comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Réf. 11, p.6).

L'avènement du Plan Sénégal Emergent (PSE) atteste de cette évolution de paradigme, l'ambition affichée du PSE étant d'imprimer une nouvelle trajectoire de développement durable au Sénégal, pour stimuler davantage le potentiel de croissance, de créativité et d'initiatives entrepreneuriales, et ainsi satisfaire la forte aspiration des populations à un mieux-être. En cohérence avec ce nouveau modèle de développement qui constitue le référentiel de la politique économique et sociale du Sénégal sur le moyen et sur le long terme, a été validée en ce mois de juillet 2015 la Stratégie Nationale de Développement Durable, élaborée de manière participative et pluridisciplinaire. Cette Stratégie, fait suite à l'appel du Chef de l'Etat du Sénégal lors de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable « Rio + 20 », en faveur d'un engagement des pays pour une « gouvernance verte », à savoir « une gouvernance articulée autour de politiques économiques et sociales basées sur des technologies et des modes de production écologiquement rationnels » (Réf. 11, p.1).

Il est de plus en plus admis que la réalisation du développement durable dépend de l'instauration progressive d'une Economie Verte, qui se définit comme « une économie qui améliore le bien-être humain et l'équité sociale tout en réduisant de façon significative les risques environnementaux et les pénuries écologiques » (PNUE, 2011, in Réf. 11, p.6), et qui implique de manière incontournable de « considérer l'environnement comme un facteur déterminant de la production, de la valeur et de la stabilité économique, ainsi que de la prospérité à long terme » (Réf. 11, p.3).

Dans l'Economie Verte, les dimensions Sociale, Environnementale et Economique de l'Economie sont étroitement liées, comme le montre la figure ci-dessous.

(Source : Tan & Assuad, 2014, in Réf. 11)

Le Rapport Exploratoire sur l'Economie Verte (2014) montre, à partir de l'analyse de données macroéconomiques, que dans l'esprit de cette Economie Verte, une utilisation plus efficace des ressources, dans le cadre d'une démarche qui reconnaît la valeur du capital naturel et l'intègre aux dynamiques de marché, pourra être déterminante pour assurer la croissance et l'emploi, et réduire la pauvreté au Sénégal. Le déploiement d'une Economie Verte aura aussi des incidences favorables sur la réduction de l'écart de pauvreté entre les zones rurales et urbaines, et sur l'augmentation de la qualité de vie des populations (accès à l'assainissement, généralisation de la collecte de déchets, amélioration du niveau nutritionnel). Selon le Ministre de l'Environnement et du Développement Durable, il apparaît que « s'engager dans une économie verte et inclusive relève d'une question de survie pour la majorité des populations sénégalaises, qui dépendent étroitement de l'existence, en qualité et en quantité, des ressources naturelles ». (Réf. 11, p.1)

Au-delà de la préservation des ressources naturelles, il apparaît que le verdissement de l'économie offre de bonnes perspectives de création d'emplois aux jeunes et aux adultes, notamment en milieu rural, et pourra par conséquent se répercuter sur la fixation des jeunes dans leurs terroirs et sur une réduction des migrations. Le développement d'opportunités d'emploi pour les populations dans leurs terroirs occupe une place importante dans le nouveau modèle de développement véhiculé par le PSE, et est pleinement cohérent avec le développement de l'attractivité des territoires préconisé par l'Acte III de la Décentralisation au Sénégal.

On appelle « emplois verts » les « emplois résultant des actions qui réduisent l'impact environnemental (déforestation, sécheresse, inondations récurrentes, érosion des sols, …) pour finalement le maintenir à un niveau acceptable, dans le paradigme de la nouvelle Economie Verte » (PNUE, 2011, in Réf. 2, p.17).

L'Economie Verte implique donc de développer la création d'emplois verts, notamment dans les filières suivantes:

- Energie (énergies renouvelables et utilisation de la biomasse énergie) et efficacité énergétique ;
- Forêt ;
- Agriculture ;
- Bâtiment ;
- Gestion des déchets ;
- Gestion des ressources en eau.

Plusieurs initiatives existent dans ce sens, et un certain nombre d'études sont en cours ou en prévision. Notamment, avec l'appui du Partenariat pour l'Action en faveur de l'Economie Verte (PAGE) financé par cinq agences onusiennes (BIT, ONUDI, PNUD, PNUE, UNITAR), le Ministère en charge de l'Environnement et du Développement Durable / Direction des Financements Verts et Partenariats est en train de conduire l'élaboration participative d'une Stratégie Nationale de promotion des emplois verts.

L'Economie Verte est aussi susceptible de donner aux pouvoirs locaux, qui depuis l'Acte III de la Décentralisation, se sont vues augmenter leurs compétences et responsabilités en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, des opportunités d'exploitation de leurs ressources, de création d'emplois locaux et de revenus, ce qui pourra faciliter l'opérationnalisation des programmes régionaux et communaux de développement, et contribuer à développer des « territoires durables », comme préconisé lors de la Conférence Nationale sur le Développement Durable de juillet 2015.

Le REEV (Réf. 11) souligne que l'effectivité de la transition vers l'Economie Verte dépendra en grande partie de l'engagement des pouvoirs publics, en termes d'adaptation des politiques (notamment de l'Emploi) mais aussi en termes d'investissements majeurs, à hauteur de 2 % du PIB national, qui permettront la transformation verte des secteurs clés. Cet engagement dans l'Economie Verte permettra non seulement de faire baisser les coûts supportés par l'environnement, mais aussi stimulera la compétitivité, et donnera un élan à l'innovation technologique, à la création d'emplois et à la formation de nouvelles compétences.

Concernant la Région de Thiès en particulier, les forêts classées du plateau de Thiès (Forêts Classées de Thiès, de Pout et de Bandia) devraient jouer un rôle très important dans l'équilibre climatique et hydrologique de la zone regroupant les villes de Dakar, Thiès et Mbour. Malheureusement, depuis environ quatre décennies, ces forêts subissent continuellement une dégradation importante, dont les causes sont liées aux dysfonctionnements sociétaux, politiques, techniques et économiques, et à l'évolution du climat (Réf. 5).

Le plateau de Thiès n'est donc plus à-même de jouer son rôle de « château d'eau » à l'échelle du Sénégal, et la ville de Thiès fait face à de grandes difficultés liées au déséquilibre de son écosystème. « Le déboisement des forêts classées, le surpâturage, les passages répétés des feux de brousse, l'urbanisation galopante, l'exploitation minière extensive et les ruptures des logiques hydrologiques des bassins versants ont pour conséquence la dégradation de l'environnement de cet écosystème, l'érosion importante des sols, la réduction des espaces de production agricole, l'instabilité sociale et les inondations récurrentes de quartiers de la ville ». (Réf. 5, p. 2)

Pour faire face à cette situation, le Conseil Départemental de Thiès développe un projet de coopération décentralisée qui visera à mettre en place un ensemble d'actions de revalorisation des écosystèmes forestiers, visant à constituer une véritable Zone Economique Forestière. (Réf. 5).

2.3. Le secteur privé, acteur de développement durable

Depuis longtemps, le rôle du secteur privé dans le développement et la santé économiques d'un pays est évident, en tant que stimulant la création de richesses et la circulation des devises, et en tant que pourvoyeur d'emplois.

Aujourd'hui, dans la recherche d'une économie / croissance inclusive, devant la dégradation des ressources naturelles qu'il contribue largement à provoquer, devant les menaces du changement climatique et face aux défis de la transition démographique, le secteur privé est de plus en plus attendu dans une contribution plus effective à la création d'emplois, au développement de l'employabilité des jeunes, et à la lutte contre la pauvreté des pays et des zones d'intervention. Les entreprises sont aussi de plus en plus observées et conscientes dans l'exercice de leur Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), selon laquelle seule une exploitation respectueuse de l'environnement et de l'humain pourra être viable à moyen terme, et donc garantir la survie et le développement de l'entreprise.

Aujourd'hui, le secteur privé est donc de plus en plus attendu en tant qu'acteur de développement durable, à l'échelle locale, nationale et internationale. Cette évolution de paradigme se fait progressivement et à des rythmes divers, chaque entreprise tendant d'intégrer à sa stratégie des actions de plus ou moins grande envergure qui attestent de leur responsabilité citoyenne à l'égard de l'environnement et de l'humain. En particulier, en conformité avec leurs engagements et au titre de leur RSE, les entreprises contribuent de plus en plus au développement local, à travers un appui à l'amélioration de la qualité de vie des populations de leur zone d'exploitation, ayant subi ou non un déplacement ou d'autres préjudices liés à leurs activités. Ce nouveau positionnement implique pour les entreprises l'acquisition de nouvelles compétences en matière de gestion de projets de développement.

En parallèle à cette évolution, la transition vers une Economie Verte, avec l'apparition de nouvelles niches qu'elle suppose, ne manque pas d'intéresser le secteur privé, toujours enclin à l'innovation et à la nécessité de se trouver à la pointe de la technologie dans la chaîne de production.

2.4. Vers un partenariat public-privé pour promouvoir l'auto-emploi des jeunes de la Région de Thiès dans les filières de l'Economie Verte

Devant la situation de l'emploi au Sénégal, convaincus du potentiel que revêt l'Economie verte en termes de développement et de création de richesses, les porteurs du projet ITEV ont décidé d'unir leurs forces pour contribuer à résoudre un problème majeur de développement, à savoir la promotion d'expériences réussies d'auto-emploi pour des jeunes hommes et des jeunes femmes dans la Région de Thiès.

Cette ambition s'intègre parfaitement dans celles du PSE, à travers ses trois piliers « transformation structurelle de l'économie et croissance », « capital humain, protection sociale et développement durable » et « gouvernance, institutions, paix et sécurité ».

3. Stratégie et cadre logique

3.1. Stratégie

Le projet « Incubateur de Thiès pour l'Economie Verte » est une initiative originale qui vise à promouvoir la création et le développement réussis d'entreprises novatrices portées par des jeunes hommes et des jeunes femmes dans les filières de l'Economie Verte, dans la Région de Thiès.

Au-delà de la création et de la viabilisation d'un incubateur de jeunes entrepreneurs, le projet ITEV visera à devenir une véritable plateforme de recherche-développement, de plaidoyer, et de formation sur l'Economie Verte, se positionnant comme un vecteur de renforcement des capacités orienté vers le verdissement de l'économie dans la Région de Thiès, en lien étroit avec les besoins et les demandes du marché.

Les bénéficiaires directs du projet ITEV seront ses initiateurs, à savoir l'Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel (ISEP) de Thiès, le Lycée d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (LETFP) situé à Thiès, l'Institut des Sciences de l'Environnement (ISE)/ UCAD, et l'Initiative RSE Sénégal.

Le projet ITEV sera hébergé par l'ISEP de Thiès, plus précisément dans le cadre de son CERSET.

L'ISEP de Thiès est un établissement public à caractère professionnel du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il est le premier ISEP à avoir été créé, d'autres ISEP étant appelés à voir le jour prochainement, dans chacune des régions du Sénégal.

Cet établissement a pour missions, d'une part, de former des techniciens supérieurs, et d'autre part, de dispenser aux personnes en activités professionnelles, en fonction de demandes exprimées ou de besoins identifiés, des formations qui renforcent leurs qualifications.

Tout au long de la formation offerte, l'ISEP de Thiès accompagne les diplômés en vue de leur future insertion professionnelle. Cet accompagnement se concrétise grâce à des partenariats étroits avec le secteur privé.

L'ITEV fonctionnera comme une extension des services déjà offerts par l'ISEP de Thiès.

L'ISEP de Thiès mettra pour cela à la disposition du projet le terrain de 33,86 ha qui lui a été octroyé par la Communauté rurale de Notto Diobass (aujourd'hui devenue Commune) pour la mise en œuvre de sa filière de formation en Exploitation Agricole (voir en annexe 3: plan et documents d'affectation).

Interviendront également dans le projet, ses autres porteurs, à savoir :

- La Direction de la Formation Professionnelle et Technique / Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat ;
- Le Bureau International du Travail (y compris le Partenariat pour l'Action en faveur d'une Economie Verte - PAGE) ;
- L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

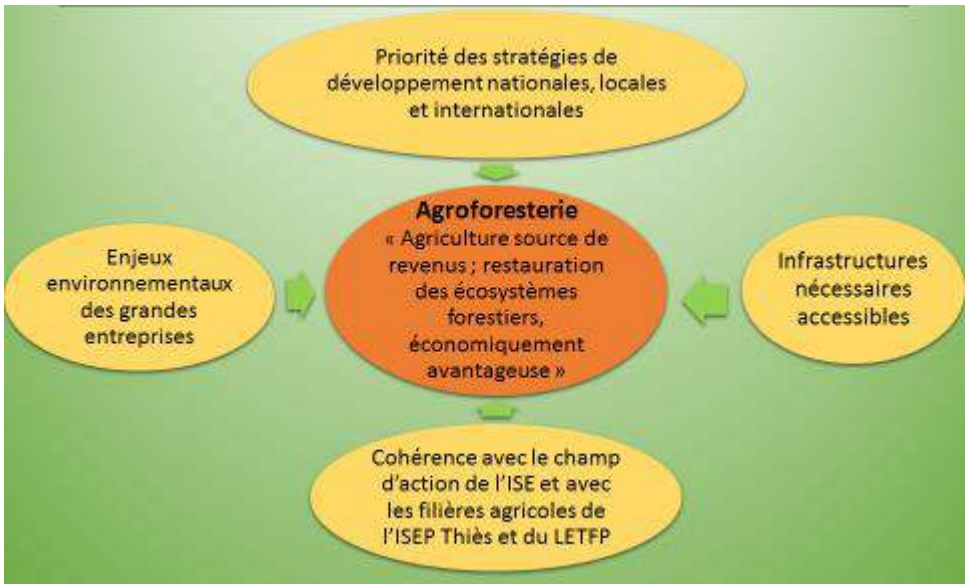
Les bénéficiaires finaux du projet ITEV seront les jeunes hommes et jeunes femmes qui s'engagent dans l'auto-emploi vert dans la Région de Thiès.

La grande majorité des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude ont également manifesté explicitement un intérêt à participer au projet ITEV, ou à envisager des synergies avec lui. Cet attrait envers le projet ITEV est d'abord lié à son caractère original et innovant. Cette originalité porte sur le partenariat public/privé recherché et sur le fait que l'initiative du projet provienne du secteur privé. Le caractère novateur de l'Economie Verte en tant que telle, la centration sur la demande en compétences vertes, et les modalités d'incubation prévues constituent d'autres facteurs d'attrait. Par ailleurs, l'intérêt suscité par le projet ITEV est lié à son articulation avec les programmes nationaux et locaux relatifs à la promotion de l'insertion professionnelle des jeunes, à la Stratégie Nationale de développement durable, à la Stratégie Nationale de promotion des emplois verts (en construction), et à la préservation des écosystèmes forestiers.

La stratégie du projet sera dans un premier temps axée sur une phase pilote de deux ans. Cette première phase visera principalement à créer l'incubateur, dans le choix de ses filières en lien avec les opportunités du marché, dans l'installation de ses infrastructures et l'acquisition de ses équipements, dans la formalisation de ses modes de pilotage et de gestion, et dans la conception de son dispositif d'accompagnement. Une phase de développement adviendra ensuite, au cours de laquelle l'incubation des jeunes porteurs de projets deviendra effective, des actions de recherche et d'innovation seront menées, et d'autres actions de plaidoyer et de formation seront réalisées.

3.2. Convergence vers la filière « Agroforesterie »

L'étude menée laisse apparaître de manière convergente que la filière verte la plus opportune pour un démarrage du projet ITEV concerne l'Agroforesterie, portant notamment sur une agriculture source de revenus et sur une restauration économiquement avantageuse des écosystèmes forestiers.



Comme l'indique le schéma ci-dessus, cette filière correspond à la fois à une priorité dans les stratégies de développement nationales, locales et internationales, et aux enjeux environnementaux des grandes entreprises, ce qui est susceptible de créer un besoin en compétences vertes, et donc des marchés possibles pour les entrepreneurs qui se lanceront dans la filière.

De plus, elle présente une cohérence avec le champ d'action de l'ISE, et avec les filières de formation agricole de l'ISEP de Thiès et du LETFP, ce qui laisse présager que les capacités actuelles de ces structures sont suffisamment solides pour porter le projet d'incubation de jeunes entrepreneurs dans cette filière.

Enfin, comparativement à d'autres filières de l'Economie Verte (gestion des déchets, énergies renouvelables, …), la filière de l'Agroforesterie ne requiert pas a priori la mise en place d'infrastructures excessivement lourdes, qui pourraient représenter un frein au démarrage du projet et un risque concernant sa pérennité.

Sur base de ces éléments, les porteurs du projet ont donc validé le choix de cette filière pour le démarrage de l'ITEV, ce qui par ailleurs est cohérent avec les conclusions de l'atelier réalisé à Thiès en juin 2014.

Le concept de l'Agroforesterie a fait l'objet d'une définition par le Directeur de l'ISE, qu'il semble pertinent de reproduire ici dans son intégralité (voir encadré ci-dessous).

NOTE SUR **L'AGROFORESTERIE**
(Professeur Bienvenu SAMBOU **Directeur de l'ISE**, 2015)

1. Définition du concept d'agroforesterie

L'agroforesterie est une approche interdisciplinaire du développement rural qui consiste à intégrer de façon harmonieuse l'agriculture, l'arboriculture, l'élevage, l'apiculture, la pisciculture, qui ont été dans le passé séparés, entraînant parfois des conflits et une utilisation peu rationnelle des terres et des autres ressources naturelles. L'agroforesterie englobe donc tout système de production associant des arbres, des cultures, des animaux domestiques, l'apiculture, la pisciculture. Elle permet la mise en place de systèmes de production intégrés, intensifs, durables, capables de répondre aux besoins croissants de nourriture et de combustibles, et réduisant au minimum les impacts sur l'environnement. Un aspect essentiel qui caractérise cette approche est que l'on se préoccupe tout autant de production que de protection et de conservation. L'intégration de ces différents secteurs devrait permettre à chaque secteur de tirer profit des autres secteurs et de donner le meilleur rendement. C'est donc un remède à la pratique de la monoculture dont l'impact à long terme sur les systèmes de production est néfaste. L'agroforesterie peut être réalisée à l'échelle d'une parcelle, d'une exploitation agricole ou d'une région entière.

2. Objectifs de l'agroforesterie

L'objectif principal est la mise en place dans un contexte donné, de systèmes de production compatibles avec le milieu et susceptibles de répondre aux besoins socio-économiques des collectivités. Cette stratégie vise l'augmentation de la production agricole, forestière, animale dans un espace donné et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles dans cet espace.

L'agroforesterie n'est cependant pas une panacée propre à remédier à tous les maux du développement rural. Elle présente évidemment des avantages et des inconvénients.

3. Avantages de l'agroforesterie

- Utilisation optimale de l'espace (espace aérien et espace souterrain) par les composantes du système
- Utilisation optimale des ressources (sol, eau, lumière) par les composantes du système
- Protection des sols contre l'érosion hydrique et éolienne par les arbres et maintien de la fertilité des terres (interactions écologiques positives)
- Diversification des productions (facteur de sécurisation de la production, notamment alimentaire)
- Amélioration du rendement global à l'unité de surface
- Amélioration de la durabilité du système de production (résilience)
- Réduction de la vulnérabilité du système de production aux parasites et aux maladies
- Promotion du développement durable

4. Inconvénients de l'agroforesterie

- Mécanisation et travaux culturaux difficiles
- Dommages éventuels occasionnés aux cultures associées (en période de floraison par exemple) par les grosses gouttes d'eau qui se forment dans les parties hautes des cimes des arbres et qui tombent sur elles
- Dégâts mécaniques éventuels aux cultures associées au moment de la récolte des produits des arbres

Il n'en reste pas moins nécessaire que la filière de l'Agroforesterie, qui en soi comporte de nombreux métiers, fasse l'objet d'une opérationnalisation dans le cadre précis du projet ITEV, notamment à travers la réalisation d'études de faisabilité, de marché et d'analyses par chaînes de valeurs, qui permettront de déterminer les niches porteuses dans la Région de Thiès. Ce travail devra être croisé avec des études visant à identifier les espèces végétales à fort potentiel

de croissance sur le site de Notto Diobass, en fonction de la qualité du sol et des autres déterminants de l'écosystème.

Une articulation avec le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois serait pertinente, ainsi qu'une prise en compte des initiatives déjà existantes d'identification des métiers verts.

Compte tenu des besoins en compétences ou en produits verts exprimés par les acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude, les niches suivantes gagneraient à être explorées dans le cadre de l'opérationnalisation de la filière Agroforesterie de l'ITEV :

- Reboisement et restauration des écosystèmes dégradés y compris après exploitation ;
- Régénération, fertilisation des sols ;
- Aménagement paysager des grandes entreprises (notamment l'AIBD) et des collectivités locales ;
- Amélioration de la productivité de l'agriculture grâce à une agriculture intelligente ;
- Transformation de végétaux / fruits / plantes / céréales ;
- Développement des plantes à valeur médicinale et cosmétique ;
- Production de semences de qualité ;
- Développement de moyens pour réduire le risque aviaire (AIBD) ;
- Valorisation de la faune forestière ;
- Production de végétaux pouvant intervenir dans l'alimentation animale et humaine, la fertilisation ou la régénération des sols (sesbania, caïlcedrat, néré), le tannage du cuir (nep-nep), l'éco-construction dans une recherche d'efficacité énergétique (typha, bambou, céréales, …) ou pouvant réduire l'évaporation de l'eau (nénuphars) ;
- Valorisation des déchets organiques ;
- Ecotourisme (notamment aux alentours de l'AIBD) ;
- Gestion des eaux usées ;
- Atténuation des émissions de gaz à effets de serre / crédit-carbone ;
- Développement d'un conditionnement de qualité et durable (matériaux et procédés) pour les produits ;
- …

3.3. Dispositif d'incubation des jeunes entrepreneurs

Cette étude de formulation a permis d'avancer dans la conception des modalités d'incubation des jeunes hommes et des jeunes femmes entrepreneurs à l'ITEV.

Les grands axes de cette incubation sont esquissés ci-dessous. Ils seront complétés et affinés lors de la phase-pilote du projet, notamment suite à une revue des leçons apprises au cours des expériences d'incubation d'entreprises existantes au Sénégal (et de la littérature présentant d'autres expériences au niveau international).

3.3.1. Bénéficiaires

L'incubateur s'adressera à des jeunes hommes et jeunes femmes qui auront décidé de s'engager dans l'auto-emploi vert dans la Région de Thiès.

L'origine de ces incubés pourra être diverse en fonction de la demande.

Il s'agira principalement :

- de sortants de l'ISEP de Thiès, du LETFP ou de l'ISE ;
- de jeunes issus des populations riveraines des zones d'exploitation des entreprises dans la Région ;
- de jeunes issus des populations des collectivités locales.

En fonction des possibilités, l'accès à l'incubateur pourra également être ouvert à certains sortants d'autres structures de formation de la Région de Thiès, à de jeunes diplômés ayant bénéficié de l'appui à l'insertion professionnelle proposé aux établissements de Formation Professionnelle et Technique par les organismes onusiens (projet ISFP), ou à des personnes moins jeunes nécessitant un renforcement de capacités.

3.3.2. Modalités et critères de sélection

L'incubation sera animée par une recherche d'excellence, l'objectif ultime étant de contribuer au succès à long terme des jeunes entrepreneurs. La qualité de l'insertion professionnelle primera sur la quantité d'incubés.

A cette fin, un processus rigoureux de sélection des jeunes qui pourront accéder à l'incubateur sera mis en place, à travers un concours de plans d'affaires (« business-plan competition »), où la cohérence avec la demande du marché sera mesurée.

Dans un souci de pérennité des jeunes entreprises, compte tenu des problématiques du foncier et de l'accès à l'eau dans le secteur agricole, des garanties d'accès à la terre et à l'eau seront requises pour pouvoir accéder à l'incubateur. Une collaboration étroite avec les collectivités locales et une recherche d'accompagnement des jeunes incubés par ces collectivités sera mise en place pour faciliter la satisfaction de ces conditions.

3.3.3. Formes d'accompagnement

Il apparaît que les besoins d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, pour assurer le développement et la survie de leur entreprise, sont multiples et vont bien au-delà de leur besoin de financement.

En réponse à ces besoins, les modalités d'accompagnement des jeunes incubés à l'ITEV seront donc multiformes.

L'accompagnement comportera d'abord un volet de formation à l'entreprenariat vert. Des modules de formation spécifiques seront élaborés dans les filières qui seront retenues, ainsi que des curricula de formation qui à terme, seront dispensés par l'ISEP de Thiès, le LETFP et l'ISE, en amont de l'incubation. Il s'agira, à travers ces modules / curricula, de développer à la fois les compétences en management et les compétences techniques spécifiques aux filières vertes retenues.

Ces modules et curricula seront conçus de manière cohérente avec les approches pédagogiques retenues par l'ISEP de Thiès et le LETFP, et insufflées par le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat, à savoir, l'Approche Par Compétences et

l'alternance école/entreprise. Ils s'articuleront avec les modules de préparation à l'entreprenariat et de sensibilisation au développement durable qui sont d'ores et déjà développés dans les structures de formation bénéficiaires du projet, notamment les modules « CLE » (Comprendre l'Entreprise), « TRIE » (Trouvez votre Idée d'Entreprise) et « GERME » (Gérez Mieux votre Entreprise) proposés par le BIT.

Dans ces modules / curricula, une emphase importante sera mise sur l'appropriation, par les incubés, des valeurs et de l'éthique propres à la RSE.

Au-delà de ces activités de formation, c'est un véritable accompagnement qui sera proposé aux jeunes incubés, dans tous les aspects qui concerneront le développement de leurs entreprises, et qui contribueront à développer en eux la culture entrepreneuriale et le développement professionnel.

Cet accompagnement pourra comporter les éléments suivants :

- Une expérimentation pratique de production / transformation dans la filière retenue ;
- Un appui administratif, juridique et fiscal visant à faciliter la formalisation de l'entreprise ;
- Un appui à la recherche de financements et à la constitution de capital ;
- Du mentorat permettant aux jeunes incubés de se faire « parrainer » par des entrepreneurs expérimentés qui souhaiteront partager leur expérience ;
- Du mécénat de compétences ;
- Des moments d'imprégnation dans les grandes entreprises RSE ;
- Du coaching portant sur la gestion et le développement de l'entreprise dans tous ses aspects, et sur le développement personnel et professionnel des entrepreneurs ;
- Des activités de co-développement ;
- Une facilitation de la mise en réseau d'affaires et de l'accès au marché ;
- Une implication dans la gestion de l'incubateur, qui s'assimilera à la gestion d'une entreprise ;
- La participation à des conférences, séminaires et autres activités de renforcement des capacités ;
- …

Dans la mesure des possibilités, une mise à disposition de « kits d'outillage » et d'équipements de sécurité sera favorisée pour les jeunes incubés.

A toutes les étapes de l'incubation et à travers tous ses aspects, l'autonomie et la responsabilité des jeunes entrepreneurs dans la conduite de leur projet seront recherchées. Il s'agira, à travers l'incubation, de proposer aux jeunes entrepreneurs un environnement à la fois sécurisant et réaliste, le plus proche possible des conditions réelles de l'environnement professionnel qui les attendra à la sortie de l'incubateur. Il importera, pour cela, de veiller à ne pas tronquer les lois du marché, afin que le décalage entre le contexte de l'incubateur ne diffère pas démesurément de celui du marché. Dans cet esprit, l'adoption d'une approche « marché » sera recherchée constamment.

L'incubateur veillera à développer des synergies avec toutes les structures publiques et privées œuvrant dans la promotion de l'auto-emploi et concernées par l'entreprenariat vert, dans un esprit de mutualisation des pratiques.

3.3.4. Durée et suivi post-incubation

Afin de favoriser l'autonomie et la pérennité des petites entreprises incubées, l'incubation a la vocation d'être temporaire, et de constituer un tremplin qui permettra aux incubés de démarrer et de développer efficacement leur entreprise verte.

Compte tenu de la durée des cycles de production et du temps que peut représenter le démarrage d'une entreprise, surtout dans le cas de jeunes entrepreneurs, une durée pouvant aller jusqu'à 18 mois est proposée pour l'incubation des jeunes.

Un suivi post-incubation sera mis en place pour assurer le « sevrage » progressif des incubés et l'atteinte d'une autonomie complète. Au cours de ce suivi post-incubation, le recours au réseau « GERME » pourrait être envisagé.

3.4. Autres services proposés par l'ITEV

De manière générale, l'ITEV, à travers les jeunes entrepreneurs qu'il incubera, pourra fonctionner comme un fournisseur de services et de compétences verts en réponse à la demande d'acteurs privés ou publics de la Région de Thiès.

Compte tenu des enjeux, pour le développement du Sénégal en général et de la Région de Thiès en particulier, liés à la promotion de l'auto-emploi des jeunes et à l'avènement progressif d'une économie verte, il est crucial que les activités du projet ITEV soient alimentées par des actions de recherche, qui à leur tour permettront de constituer une pépinière d'idées ou une banque d'opportunités d'affaires, et de stimuler l'innovation chez les jeunes incubés ou chez d'autres acteurs.

C'est pourquoi l'incubateur accordera une place importante à la recherche.

Cette recherche portera notamment sur les aspects liés à la biodiversité, avec l'implication et sous la coordination de l'ISE, en réponse aux besoins des entreprises et du Développement Durable. La recherche portera aussi sur tous les aspects liés à la promotion de l'entreprenariat vert chez les jeunes.

Par ailleurs, au-delà de l'appui strict à de jeunes entrepreneurs, l'ITEV pourra également répondre à des demandes de renforcement des capacités techniques ou entrepreneuriales dans les métiers liés à l'entreprenariat vert, en faveur de jeunes hommes et femmes de la Région de Thiès, sous couvert des entreprises et des collectivités locales pour leurs populations cibles, en cohérence avec leur stratégie RSE / RSO. Ces formations pourront se dérouler sur le site de l'ITEV ou sur le site des bénéficiaires.

L'articulation entre la formation, la recherche et le marché sera particulièrement recherchée à l'ITEV, qui se positionnera comme une référence en matière de développement de l'entreprenariat vert et comme contributeur à l'avènement d'une Formation Professionnelle et Technique Verte.

Enfin, des actions de communication, de sensibilisation et de plaidoyer seront développées à l'ITEV, dans l'optique de contribuer au développement de l'Economie Verte et plus largement au Développement Durable, à travers l'entreprenariat vert.

3.5. Analyse des risques

De par le côté innovant, ambitieux et multidimensionnel du projet ITEV, un certain nombre de risques sont apparus au cours de cette étude.

Ces risques ont fait l'objet d'un recensement et d'une analyse présentés en annexe 4, cette analyse ayant déterminé la conception du cadre logique du projet, à travers des mesures de réduction des risques.

En particulier, un ensemble de risques identifiés sont liés aux incertitudes perçues par les acteurs concernant le statut juridique, le cadre institutionnel, les rôles et responsabilités, les modes de gestion des ressources, mais aussi à la difficulté de coordonner un grand nombre d'acteurs différant par leurs statuts, leurs approches, leurs rythmes et leurs enjeux, et dont les partenaires institutionnels relèvent d'au moins quatre ministères concernés. La difficulté de mise en place d'un partenariat public-privé a été également soulevée par plusieurs acteurs rencontrés, ainsi que la difficulté qu'amènerait une implication insuffisante des services déconcentrés et des collectivités locales dans le projet, de par notamment les compétences qui ont été transférées à ces dernières en matière de gestion du foncier, de l'eau, de l'environnement, de l'éducation et de la formation.

L'importance de ces risques a justifié que les porteurs du projet se réunissent le 8 mai 2015, afin de se pencher sur le statut et l'ancrage institutionnel de l'ITEV. Suite à cette rencontre, il a été décidé que l'ITEV fonctionnera comme un projet dont l'ancrage sera à l'ISEP de Thiès (CERSET), et que son fonctionnement sera régi par un Comité de Pilotage, un Comité Technique de Suivi et une Unité de Gestion du Projet.

Pour atténuer ces risques, il a été jugé opportun d'inscrire dans le cadre logique des produits et des activités spécifiques à la précision des modalités de pilotage, de suivi et de gestion du projet (produit 1.1.), et de prévoir le recrutement d'une équipe-projet afin d'assurer la bonne coordination de l'ensemble des activités (produit 1.2.).

Un autre élément important de risque est lié à la non-disponibilité, à l'heure actuelle, d'informations suffisantes sur les filières et les espèces / produits porteurs, sur les qualités du sol, sur les équipements nécessaires, sur les coûts, et sur le dimensionnement de l'incubateur. Compte tenu, en outre, des risques inhérents à la filière agroforestière (dépendance de la qualité du sol, de l'accès à l'eau et de la pluviométrie, difficultés techniques liées à la reconstitution du couvert végétal notamment), et au taux élevé de mortalité des jeunes entreprises au Sénégal, cette situation a justifié la nécessité de séquencer le projet en deux phases. C'est ainsi que dans un premier temps, une phase pilote sera dédiée à la réalisation des études nécessaires pour l'obtention d'informations pertinentes et complètes, en lien avec la réalité du marché, et à la mise en place progressive de l'incubateur, concernant :

- la détermination de niches porteuses de valeur ajoutée de l'agroforesterie dans la Région de Thiès, l'identification d'espèces végétales à fort potentiel de croissance sur le site de Notto Diobass, et la délimitation de la filière « Agroforesterie » de l'ITEV sur base des données économiques, environnementales et sociologiques recueillies (produits 2.1., 2.2. et 2.3.) ;
- l'élaboration de curricula de formation à l'entreprenariat vert dans les filières retenues, le renforcement des capacités des formateurs de l'ISEP, du LETFP et de l'ISE, et la conception précise des modalités d'accompagnement des jeunes entrepreneurs (produits 3.1., 3.2., 3.3) ;
- les infrastructures, les équipements et l'aménagement des espaces de production de l'incubateur (produits 4.1., 4.2. et 4.3.).

Enfin, un autre ensemble de risques importants apparus dans le cadre de cette étude ont trait à la durabilité du projet et de ses impacts. D'une part, la problématique du foncier au Sénégal, rendant difficile l'obtention durable de terres cultivables, et la difficulté de l'accès à l'eau, ont justifié que des précautions soient prises concernant la durabilité de l'affectation du terrain de Notto Diobass à l'ISEP de Thiès, la clôture du site et l'accès à l'eau (produits 1.3. et 4.2.), mais aussi il est recommandé que l'accès à une terre et à l'eau fassent partie des critères de sélection des entrepreneurs qui bénéficieront de l'incubation. D'autre part, pour atténuer le risque d'interruption de l'ITEV après la phase pilote et la phase de développement du projet, il est prévu de mettre en place dès le départ un dispositif de pérennisation du projet, qui comportera notamment une stratégie d'autonomisation financière de l'incubateur (produit 1.3.).

Lors de l'atelier de restitution de la présente étude, le 29 juillet 2015, a été évoquée, en plus de la prise en compte de ces risques, la nécessité de réaliser une étude de l'impact environnemental du projet. Il est envisagé que cette étude se réalise avant le démarrage de ce dernier.

3.6. Cadre logique et plan de mise en œuvre

Le cadre logique proposé pour le projet ITEV figure en annexe 5. Sa structure est présentée ci-dessous.

La séquence proposée pour l'exécution des activités, articulée entre une phase pilote d'une durée de deux ans et une phase de développement d'une durée de quatre ans, se trouve dans le plan de mise en œuvre proposé en annexe 6. Dans ce plan de mise en œuvre, les responsabilités et les coûts ne pourront être indiqués qu'une fois que l'ensemble des partenaires engagés dans le projet seront connus, et que les études prévues dans la phase pilote auront été effectuées.

3.6.1. Objectif de développement

Contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes hommes et des jeunes femmes par l'auto-emploi vert dans la Région de Thiès

3.6.2. Objectifs immédiats/résultats

Objectif immédiat 1 Un cadre institutionnel et juridique de pilotage, de suivi, de gestion du projet est mis en place

Objectif immédiat 2 Les contours de la filière Agroforesterie de l'ITEV sont définis, en cohérence avec les données économiques, environnementales et sociologiques de la Région de Thiès

Objectif immédiat 3 Le dispositif d'incubation des jeunes entrepreneurs est opérationnel

Objectif immédiat 4 Le site de Notto Diobass est aménagé, équipé et entretenu de manière énergétiquement efficace

Objectif immédiat 5 Des entrepreneurs créent et développent leur entreprise dans les métiers verts de l'agroforesterie dans la Région de Thiès

Objectif immédiat 6 Un pôle d'innovation / de renforcement des capacités en matière d'entreprenariat vert est fonctionnel

3.6.3. Produits et activités

Produit 1.1. Le dispositif de pilotage, de suivi, de gestion du projet est formalisé

Activité 1.1.1. Définir la composition, les missions et les modalités de fonctionnement des instances de pilotage, de suivi et de gestion du projet

Activité 1.1.2. Rédiger le texte de la (des) convention(s) de partenariat

Activité 1.1.3. Favoriser la confirmation de l'engagement des acteurs impliqués

Activité 1.1.4. Mobiliser d'autres partenaires (collectivités locales, directions et services des eaux et forêts, institutions de microfinance, fonds de garantie, PTF, …)

Activité 1.1.5. Clarifier le statut, les rôles et les responsabilités des acteurs (structures / personnes) intervenant dans le projet

Activité 1.1.6. Assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet

Activité 1.1.7. Signer la (les) convention(s) de partenariat

Produit 1.2. Les ressources humaines de l'équipe projet sont disponibles

Activité 1.2.1. Elaborer les termes de référence des postes du personnel à recruter (coordonnateur de projet, assistant administratif, chauffeur)

Activité 1.2.2. Recruter le personnel de l'équipe projet

Produit 1.3. Un dispositif de pérennisation du projet est mis en place

Activité 1.3.1. Assurer la durabilité de l'affectation du site de Notto Diobass à l'ISEP et de l'accès à l'eau

Activité 1.3.2. Réaliser un dimensionnement pertinent et viable du projet

Activité 1.3.3. Elaborer une stratégie d'autonomisation financière de l'incubateur

Activité 1.3.4. Mettre en place la stratégie d'autonomisation financière

Activité 1.3.5. Rédiger de manière participative un manuel de procédures administratives et financières pour l'incubateur

Activité 1.3.6. Appliquer le manuel de procédures administratives et financières

Produit 1.4. Le pilotage, le suivi, la gestion quotidienne et l'évaluation du projet se réalisent de manière efficace et efficiente

Activité 1.4.1. Mettre en œuvre les activités de pilotage du projet

Activité 1.4.2. Mettre en œuvre les activités de suivi du projet

Activité 1.4.3. Mettre en œuvre les activités quotidiennes de planification, d'exécution et d'évaluation des activités du projet

Activité 1.4.4. Mettre en œuvre les activités quotidiennes de gestion des ressources humaines, financières et matérielles du projet

Activité 1.4.5. Développer des partenariats avec les structures pertinentes

Produit 1.5. Les activités de l'ITEV sont connues au niveau local et au niveau national, et s'articulent avec les politiques en matière d'emploi, de formation professionnelle et technique, d'économie verte et de RSE.

Activité 1.5.1. Créer et actualiser un site Internet

Activité 1.5.2. Elaborer un plan de communication de l'ITEV destiné à différentes cibles (jeunes entrepreneurs, autorités locales et nationales, entreprises, partenaires institutionnels, PTF, …)

Activité 1.5.3. Dérouler le plan de communication (exemples : actions de plaidoyer de haut niveau, prix de l'innovation dans l'entreprenariat vert, salon de l'agro-industrie verte, actions de sensibilisation, journées internationales pertinentes, …

Produit 2.1. Les niches porteuses de valeur ajoutée de l'agroforesterie dans la région de Thiès sont identifiées

Activité 2.1.1. Mener une étude de faisabilité (socioéconomique)

Activité 2.1.2. Mener une étude de marché

Activité 2.1.3. Mener une analyse par chaîne de valeurs

Produit 2.2. Les espèces végétales à fort potentiel de croissance sur le site de Notto Diobass sont identifiées

Activité 2.2.1. Mener une étude sur les qualités du sol, l'environnement et la biodiversité de la zone de Notto Diobass

Activité 2.2.2. Réaliser une revue des expériences au Sénégal en matière de préservation / restauration des écosystèmes forestiers

Produit 2.3. La délimitation de la filière « Agroforesterie » de l'ITEV est opérée sur base des données économiques, environnementales et sociologiques recueillies

Activité 2.3.1. Choisir les filières / espèces à développer à Notto Diobass

Produit 3.1. Les curricula de formation à l'entreprenariat vert dans les filières retenues de l'Agroforesterie sont disponibles

Activité 3.1.1. Elaborer des modules de formation à l'entreprenariat vert

Activité 3.1.2. Elaborer des curricula de formation à l'entreprenariat vert (destinés à l'ISEP, au LETFP et/ou à l'ISE)

Produit 3.2. Les capacités des formateurs de l'ISEP, du LETFP et de l'ISE sont renforcées en matière de formation à l'entreprenariat vert dans les filières retenues

Activité 3.2.1. Analyser les besoins en renforcement des capacités des formateurs de l'ISEP, du LETFP et de l'ISE en matière de formation à l'entreprenariat vert

Activité 3.2.2. Elaborer un plan de renforcement des capacités des formateurs de l'ISEP, du LETFP et de l'ISE

Activité 3.2.3. Dérouler le plan de renforcement des capacités des formateurs de l'ISEP, du LETFP et de l'ISE en matière de formation à l'entreprenariat vert

Activité 3.2.4. Evaluer les actions de renforcement des capacités mises en œuvre

Produit 3.3. Les modalités d'accompagnement des entrepreneurs sont opérationnelles

Activité 3.3.1. Réaliser une revue des expériences d'incubation d'entreprises au Sénégal, et des appuis publics existants pour les jeunes entrepreneurs

Activité 3.3.2. Définir les modalités d'accompagnement des entrepreneurs incubés : durée, objectifs, types d'accompagnement (formation, mentorat, éducation à la RSE et aux valeurs, cluster, codéveloppement, coaching, appui à la recherche de financements, réseautage, mise à disposition de « kits » d'outillage, …), profil des intervenants, chronogramme, aspects logistiques, …

Activité 3.3.3. Définir les modalités de sélection et d'inscription des incubés

Activité 3.3.4. Définir les modalités de suivi post-incubation

Activité 3.3.5. Calculer le coût de revient de l'incubation

Activité 3.3.6. Analyser les capacités actuelles et potentielles des structures de formation (ISEP, LETFP, ISE)

Activité 3.3.7. Définir la capacité d'accueil optimale pour l'incubateur

Activité 3.3.8. Renforcer les capacités des structures de formation (ISEP, LETFP, ISE)

Activité 3.3.9. Rendre disponibles les ressources humaines, matérielles et financières complémentaires nécessaires à l'incubation

Produit 4.1. Les plans de l'aménagement du site sont disponibles

Activité 4.1.1. Réaliser une étude de conception de l'aménagement du site de Notto Diobass (répartition et dimensionnement des différents espaces, fourniture en eau, en électricité et en facilités de communication), compte tenu des caractéristiques du site, des besoins de l'ITEV et dans le souci d'une efficacité énergétique maximale

Activité 4.1.2. Calculer le coût de l'aménagement du site

Produit 4.2. Les travaux de construction, d'aménagement et d'entretien sont réalisés (*avec l'appui des apprenants de l'ISEP, du LETFP, de l'ISE ou d'autres structures de FPT – chantier-école*)

Activité 4.2.1. Réaliser la clôture du site

Activité 4.2.2. Réaliser l'électrification du site

Activité 4.2.3. Construire les bâtiments (salles de cours, salle TIC / centre de ressources, bureau des formateurs et intervenants, salles de stockage, restaurants, chambres, …)

Activité 4.2.4. Assurer l'accès au réseau téléphonique et à Internet

Activité 4.2.5. Installer un système d'exhaure et de gestion des eaux usées

Activité 4.2.6. Aménager les espaces d'exploitation agroforestière

Activité 4.2.7. Entretenir les espaces d'exploitation agroforestière

Produit 4.3. Les équipements nécessaires sont disponibles

Activité 4.3.1. Réaliser une étude des besoins en équipements de production et de transformation

Activité 4.3.2. Calculer le coût des équipements requis

Activité 4.3.3. Acquérir et installer les équipements

Activité 4.3.4. Réaliser la maintenance des équipements

Produit 5.1. Les entrepreneurs bénéficiaires de l'incubation sont sélectionnés

Activité 5.1.1. Publier l'avis de recrutement des entrepreneurs bénéficiaires de l'incubation

Activité 5.1.2. Réaliser la sélection des jeunes entrepreneurs sur base des critères retenus

Produit 5.2. Les incubés sont formés et accompagnés dans toutes les activités de développement et d'exploitation de leur entreprise

Activité 5.2.1. Dérouler les modules de formation à l'entreprenariat vert

Activité 5.2.2. Dérouler les curricula de formation à l'entreprenariat vert

Activité 5.2.3. Dérouler le dispositif d'accompagnement / incubation des entrepreneurs

Activité 5.2.4. Réaliser le suivi post-incubation

Produit 5.3. Des chaînes de valeurs vertes sont développées

Activité 5.3.1. Favoriser le développement de partenariats avec les grandes entreprises pour qu'elles recourent aux petites entreprises vertes dans leur chaîne d'approvisionnement (au nom de leur stratégie RSE) ou pour un verdissement de leur site

Activité 5.3.2. Favoriser l'expression des « besoins verts » par les entreprises

Produit 6.1. Des activités de recherche-action sont menées

Activité 6.1.1. Relever les problèmes relatifs à l'entreprenariat vert dans les filières retenues de l'Agroforesterie dans la région de Thiès

Activité 6.1.2. Mener des activités de recherche-action en réponse aux problèmes prioritaires identifiés, en collaboration avec les acteurs pertinents

Activité 6.1.3. Diffuser les résultats de recherche

Produit 6.2. Des jeunes hommes et femmes de la Région de Thiès renforcent leurs capacités techniques ou entrepreneuriales dans les métiers liés à l'entreprenariat vert

Activité 6.2.1. Recueillir les demandes / besoins de formation des entreprises et des collectivités locales pour leurs populations cibles, en cohérence avec leur stratégie RSE / RSO

Activité 6.2.2. Proposer une offre de formation en réponse aux demandes / besoins

Activité 6.2.3. Dérouler les sessions de formation programmées, à Notto Diobass ou sur site

Activité 6.2.4. Evaluer les sessions de formation réalisées

3.6.4. Indicateurs et moyens de vérification

Les indicateurs et moyens de vérification, pour chacun des objectifs immédiats et des produits, sont libellés dans le cadre logique figurant en annexe 5.

3.6.5. Hypothèses

Comme indiqué au point 3.5. du présent rapport, l'analyse des risques et leur volonté d'atténuation ont été déterminantes pour l'élaboration du cadre logique, cette atténuation s'étant traduite par l'insertion d'un certain nombre de produits et d'activités pertinents.

Partant du principe qu'une action d'atténuation des risques engendre une maîtrise plus élevée de ces risques, il est admis que le niveau de risque de la majorité de ces risques sera fortement amoindri au moment du démarrage du projet (drapeau vert dans le registre des risques qui figure en annexe 4).

Quelques risques, liés à des facteurs difficilement maîtrisables dans le cadre de la stratégie du projet, semblent toutefois garder un niveau « orange » au démarrage du projet, malgré les actions prévues dans le cadre logique.

Il s'agit des risques suivants :

- Instabilité institutionnelle liée au contexte de l'éducation et de l'université, et au contexte sociopolitique en général ;
- Risque en cas de rupture de financement (par les grandes entreprises notamment) ;
- Difficulté de l'accès à l'eau / grande dépendance des ressources en eau au Sénégal (et de la pluviométrie) ;
- Autres risques liés à la filière agroforestière.

Compte tenu de cette situation, les hypothèses suivantes ont été insérées dans le cadre logique du projet :

- Pour la réussite de l'objectif immédiat 1 :
  - **Le contexte institutionnel et politique au Sénégal est suffisamment stable pour permettre le bon déroulement du projet ;**
  - **Les engagements pris par les parties prenantes sont respectés, notamment en termes de dotation de ressources.**
- Pour la réussite des objectifs immédiats 4 et 5 :
  - **Les risques liés à la filière agroforestière et à la dépendance de la pluviométrie sont maîtrisés à 70 %.**

4. Cadre institutionnel et modalités de gestion

Suite aux questionnements soulevés par de nombreux acteurs rencontrés dans le cadre de cette mission, les porteurs du projet se sont réunis le 8 mai 2015 pour clarifier le statut et l'ancrage institutionnel de l'ITEV.

Il a été retenu que l'ITEV consistera en un projet hébergé par l'ISEP de Thiès au niveau de son CERSET.

Le projet ITEV sera exécuté, géré et piloté par différentes instances dans lesquelles seront représentées les parties impliquées, notamment les bénéficiaires directs (porteurs initiateurs du projet : LETFP, ISE, RSE Senegal), les partenaires institutionnels, les acteurs publics et privés, les partenaires au développement, mais aussi les bénéficiaires finaux du projet, à savoir les jeunes incubés.

Le Comité de Pilotage sera l'organe chargé de l'orientation stratégique du projet et de la validation des documents de programmation et de suivi-évaluation. Y seront représentés, notamment, les Ministères en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, de la Formation Professionnelle et Technique, de l'Environnement et du Développement Durable, et de l'Emploi, leurs services déconcentrés, les collectivités locales, ainsi que toute structure publique nationale ou locale concernée, mais aussi les entreprises et les partenaires au développement engagés dans le projet. Une large représentativité du secteur privé sera recherchée. Le Comité de Pilotage se réunira au moins deux fois par an.

Le Comité Technique de Suivi du projet apportera une contribution technique à la mise en œuvre du projet. Il sera composé des représentants des structures publiques et privées les plus directement concernées par le projet, notamment les initiateurs du projet (bénéficiaires directs). Ce comité organisera régulièrement des visites de terrain en vue d'assurer un suivi et un appui-conseil pour la mise en œuvre efficace des actions planifiées. Il se réunira tous les trois mois afin d'effectuer le suivi formel du déroulement des activités programmées, et rendra compte de ce suivi au Comité de Pilotage du projet.

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) sera la cellule d'exécution des activités du projet. Elle sera placée sous la responsabilité du Directeur de l'ISEP de Thiès, en étroite concertation avec les autres bénéficiaires directs du projet. Conduite par un coordonnateur de projet qui sera recruté

à cet effet, l'UGP sera chargée de coordonner la bonne exécution des activités du projet, ainsi que la gestion quotidienne de celles-ci. L'UGP sera composée du coordonnateur de projet, d'un assistant administratif à recruter, d'un chauffeur à recruter, et du personnel que l'ISEP de Thiès et les autres bénéficiaires directs du projet pourront mettre à sa disposition. L'UGP se chargera également du rapportage trimestriel du suivi des activités, à destination du Comité Technique de Suivi.

En fonction des acteurs qui s'engageront dans le projet, la composition, les missions et les modalités de fonctionnement de ces instances de pilotage, de suivi et de gestion du projet seront définies lors de la phase-pilote. Ce travail sera l'occasion de clarifier le statut, les rôles et les responsabilités des acteurs (structures / personnes) intervenant dans le projet, et de rédiger les textes des conventions de partenariat correspondantes, ces conventions visant la formalisation du partenariat et des engagements des parties.

Un manuel de procédures administratives et financières sera conçu pour l'incubateur au début de la phase pilote. Ce manuel apportera des précisions à ce fonctionnement des acteurs.

Le souci de transparence sera constant dans le pilotage et la gestion du projet.

Lors de la formalisation du dispositif de pilotage et de gestion, il importera de veiller à la confirmation de l'engagement des acteurs actuellement impliqués.

Il y aura lieu également de mobiliser d'autres acteurs dont l'implication est jugée nécessaire à différents degrés, au sein du projet ou dans l'établissement de synergies.

En particulier, il conviendra de susciter une large implication des services déconcentrés et des collectivités locales. En cohérence avec l'évolution des missions confiées aux collectivités locales, dont les compétences se sont accrues avec l'avènement de l'acte III de la Décentralisation, le partenariat étroit avec ces acteurs permettra au projet ITEV de contribuer directement au développement inclusif et à l'attractivité du territoire dans la Région de Thiès.

Les acteurs consultés à l'occasion de cette étude ont recommandé que d'autres acteurs puissent aussi être consultés, voire impliqués :

- Direction générale de la Recherche / MESR ;
- Institutions de crédit / microfinance ;
- Fonds d'investissement et fonds de garantie ;
- Agence Nationale des Eco-Villages ;
- Agence Nationale de la Grande Muraille Verte ;
- Agence nationale d'Insertion et de Développement Agricole ;
- Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique ;
- Structures de formation :
    - Ecole Polytechnique de Thiès ;
    - Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin de Thiès ;
    - CAP/ENFEFS de Thiès ;
    - Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès ;
    - Ecole Nationale des Cadres Ruraux ;

    - Institut Supérieur de Formation Agricole et Rurale de Bambey ;
- Incubateurs d'entreprises au Sénégal :
    - CTIC-Dakar ;
    - Innodev (UCAD) ;
    - … ;
- Partenaires techniques et financiers ou ONGs intervenant dans le secteur et/ou dans la Région de Thiès, notamment :
    - Autres agences onusiennes porteuses du projet PAGE : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ;
    - Union Européenne ;
    - Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ;
    - Agence Française de Développement (AFD) ;
    - Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ;
    - Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) ;
    - Banque Africaine de Développement (BAD) ;
    - Aide au Développement Gembloux (ADG) ;
    - France Volontaires ;
- Entreprises expérimentées dans les filières écologiques ou vertes : Bois-Energie Sénégal (Casamance) ;
- Structures de recherche :
    - Institut de Technologie Alimentaire (ITA);
    - Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA);
    - Institut de Recherche pour le Développement (IRD) ;
- Programmes / Projets :
    - Programme d'Appui à la Création d'Emplois Verts (PACEV) ;
    - Programme Sénégalais pour l'Entreprenariat des Jeunes (PSE-J) ;
    - Projet d'Appui au Développement et à l'Intégration de l'Apprentissage (PADIA);
    - Programme d'Aménagement et de Développement Economique des Niayes (PADEN) ;
- …

5. Durabilité

La durabilité sera prise en compte à trois niveaux dans le projet ITEV.

Un premier niveau concerne la faisabilité du projet. Compte tenu du caractère inédit et multipartenaires déjà mentionné, il importe d'accorder un soin particulier à la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique clair de pilotage, de suivi et de gestion du projet. C'est là une condition essentielle de l'atteinte des objectifs du projet, première condition de réussite et de durabilité.

Ensuite, la durabilité de l'impact de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs fera l'objet d'une attention toute particulière lors de la conception du dispositif d'incubation, notamment

à travers la recherche constante de l'autonomisation des jeunes entrepreneurs, et la mise en place d'un dispositif de suivi post-incubation.

Enfin, la pérennité de l'incubateur lui-même sera recherchée, à travers la conception et l'application, dès son démarrage, d'un dispositif de pérennisation.

En particulier, une autonomie financière graduelle de l'incubateur sera recherchée. Cela permettra à l'ITEV, progressivement, de dépendre dans une moindre mesure des financements des partenaires publics et privés. Petit à petit, l'accent sera ainsi mis sur la génération de ressources par et pour l'incubateur, à travers notamment le recours à la finance-carbone, mais aussi grâce à un ensemble de services prestés. L'incubateur sera encouragé à rapprocher son fonctionnement de celui d'une véritable entreprise.

6. Suivi et Evaluation

Le dispositif de suivi et d'évaluation du projet ITEV sera articulé au fonctionnement de son Comité de Pilotage, de son Comité Technique de Suivi et de son Unité de Gestion.

Il permettra aux différents acteurs de suivre et d'analyser les résultats obtenus, tout au long de la mise en œuvre du projet. Il fournira l'opportunité d'expliciter, au fur et à mesure, les résultats et produits atteints, de s'assurer qu'ils demeurent réalistes et vérifiables, et de les réajuster en cours d'exécution, si l'évolution des indicateurs n'est pas conforme aux prévisions, ou si un changement majeur de contexte devait le justifier.

Le système de suivi-évaluation du projet se basera sur les indicateurs fixés. Il devra également se pencher sur le suivi des risques mis en évidence dans le cadre du projet, afin d'atténuer leurs effets.

Les indicateurs d'activités feront partie intégrante des planifications élaborées par l'UGP. C'est dans le cadre de ces planifications qu'ils seront déterminés, puis suivis, impliquant directement les personnes en charge de la réalisation des activités auxquelles ils se réfèrent. Les indicateurs des produits et des objectifs immédiats figurent dans le cadre logique du projet (annexe 5).

Le suivi des indicateurs sera fait dans un premier temps par l'UGP sur base de la collecte des données et de leur synthèse. Différents acteurs seront impliqués dans la collecte des données pour renseigner les indicateurs. Leurs responsabilités auront été identifiées précédemment dans les protocoles de mesure. Ces informations seront transmises au CTS et au Comité de Pilotage.

Les modalités d'évaluation du projet seront définies lors de la contractualisation du projet, par les partenaires engagés.

7. Budget

7.1. Intrants

Les intrants du projet ITEV, à travers les contributions des bénéficiaires directs (ISEP de Thiès, LETFP, ISE et Initiative RSE Sénégal), figurent en annexe 7.

7.2. Budget du projet

Le tableau budgétaire du projet ITEV figure en annexe 8.

Il est à noter qu'un certain nombre de postes budgétaires n'ont pas pu être valorisés. Il s'agit d'éléments qui dépendent directement d'informations non disponibles actuellement, et pour lesquels il est proposé qu'un ensemble d'études soient organisées au cours de la phase pilote du projet.

En particulier, la détermination des filières et des espèces qui seront développées à Notto Diobass, sur base des études socio-économiques et environnementales prévues, déterminera à son tour la configuration des infrastructures et des équipements à installer, ce qui fournira les informations budgétaires correspondantes.

8. Conclusions et perspectives

Le projet ITEV est un projet ambitieux et innovant, axé sur un partenariat public-privé engagé dans le développement local et national, autour des problématiques de l'emploi des jeunes, de l'entreprenariat et du verdissement de l'économie.

Il s'inscrit directement dans les priorités établies par le PSE, l'Acte III de la Décentralisation et la Stratégie Nationale de Développement Durable, en particulier par sa contribution au développement d'un territoire durable dans la Région de Thiès.

De par son caractère ambitieux et multidimensionnel, de nombreuses attentes pèsent d'ores et déjà sur ce projet, attentes porteuses de défis que les porteurs ont la ferme intention de relever avec qualité.

Un projet d'une telle envergure et d'un tel caractère novateur mérite une grande attention lors de son montage et de sa réalisation. C'est pourquoi il a été proposé de séquencer le projet en deux phases, une phase pilote de deux ans, et une phase de développement de quatre ans.

La phase pilote permettra de mener un ensemble d'études visant à asseoir le projet sur des bases rigoureuses, en lien constant avec la réalité du marché vert de la Région de Thiès, et les caractéristiques environnementales.

Cette phase permettra aussi de formaliser le dispositif de pilotage, de suivi et de gestion du projet, étape essentielle de son démarrage et condition indispensable à sa réussite.

Ce séquençage ne devrait pas empêcher que des initiatives liées à l'accompagnement de jeunes entrepreneurs qui se destinent à l'entreprenariat vert voient le jour avant la fin de la phase pilote. Il reviendra aux porteurs du projet d'être attentifs aux demandes et aux opportunités dans ce sens, et d'y répondre en fonction des possibilités.

Cette étude a permis d'identifier la filière de l'Agroforesterie, elle-même multidimensionnelle, comme la filière de démarrage de l'ITEV.

Une évaluation de ce démarrage et des résultats atteints, couplée avec les études de faisabilité pertinentes, devrait permettre, à moyen terme, d'envisager l'inclusion d'autres filières de

l'Economie Verte (écotourisme, gestion des déchets, énergies renouvelables, habitat social durable, …) dans l'incubateur, et de contribuer à l'instauration de la formation professionnelle et technique verte correspondante.

Contrairement aux attentes des porteurs du projet ITEV, la présente étude n'a pas permis de confirmer pleinement l'engagement des acteurs consultés. En effet, la majorité de ceux-ci ont exprimé le besoin de disposer du rapport de cette étude avant de pouvoir confirmer et dimensionner cet engagement.

Espérons que ce document permettra de souligner à leurs yeux le potentiel que revêt le projet ITEV en tant que contribution au développement de la Région de Thiès et du Sénégal, et qu'il sera à-même de déclencher leur engagement comme acteurs de ce développement, au service de la création d'un « environnement dans lequel le développement des capacités vertes productives et la croissance de la demande verte se renforcent mutuellement et créent des emplois verts productifs pour réduire la pauvreté » (Réf. 11, p.36).

9. Bibliographie consultée

1. Barry, P. (2015). Les changements climatiques : défis pour l'emploi des jeunes !, in Bulletin RSE Sénégal N°118, pp. 1-3.
2. Bureau International du Travail (2012). Analyse des potentialités de création d'emplois verts dans les régions de Kolda, Matam et Saint Louis : Rapport final.
3. Bureau International du Travail (2015). Emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest : qu'en pense le BIT ?, in Travail Décent, Volume 1, N°01, pp. 12-15.
4. Conférence des Ministres 2014 du PQIP/DCTP (2014). Synthèse-pays, pp. 59-61 : Sénégal.
5. Conseil Départemental de Thiès (2014). Note d'opportunité du projet « Restaurer les écosystèmes forestiers du plateau de Thiès : un défi majeur pour l'ensemble du Sénégal face au changement climatique ».
6. Fall, H. (2015). La 1ère édition de la Conférence nationale sur le Développement durable ouverte ce mercredi à Dakar, article sur www.gfm.sn, 24 juillet 2015.
7. Filmer, D. & Fox, L. (2014). L'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne. Washington : Banque Mondiale. License : Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
8. Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des Valeurs Civiques (2014). L'emploi des jeunes au Sénégal, une priorité nationale, Forum National sur l'Emploi des Jeunes, document non publié, Dakar, mars 2014.
9. Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des Valeurs Civiques / Direction de l'Emploi (2014). Convention nationale Etat-Employeurs privés pour la promotion de l'emploi, avril 2014.
10. Ministère de l'Environnement et du Développement Durable / Secrétariat de la Commission nationale de Développement durable (2015). Note conceptuelle de la Conférence Nationale sur le Développement Durable.
11. Programme des Nations Unies pour l'Environnement (2014). Economie verte. Rapport exploratoire – Sénégal.
12. Rapport de la sixième édition du Forum sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Sénégal : « L'insertion professionnelle des jeunes au regard de la RSE », Dakar, novembre 2014.
13. Rapport des réponses des entreprises au questionnaire d'identification des besoins des jeunes candidats à un recrutement, Forum pour l'Employabilité des Jeunes, XVème Sommet de la Francophonie, Dakar, novembre 2014.
14. République du Sénégal (2014). Plan Sénégal Emergent.
15. Sambou, B. (2015). Note sur l'agroforesterie.

ANNEXES

1. Liste des personnes rencontrées
2. Guides d'entretien
3. Site de Notto Diobass : Plan et documents d'affectation à l'ISEP de Thiès
4. Registre de risques
5. Cadre logique
6. Plan de mise en œuvre
7. Contributions des bénéficiaires directs (Intrants) :
   7.1. Contribution – RSE Sénégal
   7.2. Contribution – LETFP
   7.3. Contribution – ISE
   7.4. Contribution – ISEP de Thiès
8. Budget du projet