

**RAPPORT D'ÉVALUATION
INTERMEDIAIRE**

SEN/028

**Programme d'Appui à la Formation
professionnelle et à l'Insertion**

FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Sénégal
Titre long du Projet	Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion
Titre court du Projet	Formation professionnelle et Insertion
Code LuxDev	SEN/028
Version du Rapport	09.2016

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (Efficacité)	3 Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : 2 Efficience : 3 Durabilité : 3

TABLE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
ANPEJ	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
APC	Approche par les compétences
APD	Aide Publique au Développement
ASNU	Agences du Système des Nations Unies
APIX	Agence pour la Promotion des Investissements et Grands Travaux
ARD	Agence Régionale de Développement
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
ATNC	Assistant Technique National Central
AFD	Agence Française de Développement
BAT	Bureau d'Appui Technique
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
BIT	Bureau International du Travail
BOM	Bureau Organisation et Méthodes
CAI	Cellule d'Appui à l'Insertion
CEP	Cellule des Etudes et de la Planification
CLE	Développer l'esprit d'entreprise
CREE	Technique de création d'entreprise
CRETEF	Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
CN	Coordination Nationale
CNFPT	Commission Nationale de Concertation sur la Formation Professionnelle et

	Technique
CNID	Centre National d'Information et de Documentation
CRA	Comité Régional d'Apprentissage
CRETEF	Centre régional d'enseignement technique féminin
CSO/PLCP	Cellule de Suivi Opérationnelle des Programmes de Lutte Contre la Pauvreté
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DEEG	Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre
DFPT	Direction de la formation professionnelle et technique
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des Dépenses
DPES	Document de Politique économique et sociale
EN	Exécution nationale
ENI	Exécution Nationale Intégrale
IMF	Institutions de Micro Finance
ISFP	Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle
FFFPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
IAPDE	Initiative d'appui au Programme de développement de l'Éducation
IDEA	Inclusive – Development – Entrepreneurship for All
FORPROFEM	Projet d'Appui à la Formation professionnelle féminine
FFFPT	Fond de financement de la formation professionnelle et technique
GAR	Gestion axée sur les résultats
GFP	Gestion des finances publiques
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes (Luxembourg)
MFEFPE	Ministère de la Femme, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Protection de l'Enfance
MPE	Micro et petites entreprises
MFPAA	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONFP	Office national de formation professionnelle
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPC	Organisation professionnelle et consulaire
PAEX	Programme d'appui à l'exécution nationale
PADIA	Projet d'Appui au Développement et à l'Intégration de l'Apprentissage
PAQUET	Programme d'amélioration de la qualité de l'équité et de la transparence du secteur de l'éducation et de la formation
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PRC IAPDE	Projet Renforcement de Capacités dans le cadre de l'Initiative d'appui au Programme de développement de l'Éducation
PFI	Projet de formation et d'insertion
PIC	Programme indicatif de coopération
PPO	Pédagogie par Objectifs
PPP	Partenariat Public Privé
PRDC	Plan de renforcement et de Développement de compétences
PRODES	Programme de Renforcement des Dynamiques de Développement Economique et Social
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

PSE	Plan Sénégal Emergent
PUDC	Plan d'Urgence de Développement Communautaire
RTS	Revue Techniques Semestrielles
SNEEG	Stratégie nationale de l'Equité et de l'Egalité de Genre (SNEEG)
TDR	Termes de référence
TRES	Techniques de recherche d'emploi salarié
TRIE	Techniques de recherche d'idées d'entreprises
ZCO	Zone de Concentration opérationnelle

TABLE DES MATIÈRES

1.	RESUME EXECUTIF	6
2.	DÉSCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET AU MOMENT DE L'ÉVALUATION	9
2.1.	Couverture (zones et bénéficiaires)	9
2.2.	Détails des objectifs et résultats atteints	10
2.2.1.	<i>Objectif global</i>	10
2.2.2.	<i>Objectif spécifique</i>	11
2.2.3.	<i>Résultats</i>	12
3.	DÉSCRIPTION DE L'EXÉCUTION	24
3.1.	Structure de gestion du Projet	24
3.2.	Mesures prises pour l'harmonisation et l'alignement	25
3.3.	Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet	25
3.4.	Suivi et évaluation	26
3.5.	Mesures prises pour assurer le partenariat	27
3.6.	Contribution locale	29
4.	ÉVALUATION DU PROJET	30
4.1.	Pertinence	30
4.2.	Efficacité	31
4.3.	Efficiéce	33
4.4.	Durabilité	34
4.5.	Thèmes transversaux	36
4.5.1.	<i>Gouvernance pour le Développement</i>	36
4.5.2.	<i>Égalité de genre</i>	36
4.5.3.	<i>Environnement et changement climatique</i>	38
5.	LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	41
5.1.	Leçons apprises et bonnes pratiques	41
5.2.	Conclusions	42
5.3.	Recommandations	44
5.3.1.	<i>Recommandation au MFPAA:</i>	44
5.3.2.	<i>Recommandation au MFPAA, aux ASNU et à LuxDev:</i>	46
	LISTE DES ANNEXES	49

Résultat 2 : une offre de formation professionnelle qualitativement adaptée aux besoins de l'économie est développée dans la ZCO

Tableau 4 : indicateurs du résultat 2

Résultats	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015		Cible 2016	
						MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Résultat N°2 : Une offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO (régions : nord et centre)	Pourcentage des sortants du cycle fondamental, inscrits dans le système de FPT	5.87%	15 %	8 %	10 %	ND	ND ²	15%	12%
	Pourcentage de programmes écrits ou révisés selon l'APC effectivement implantés	15%	35%	20%	30%	ND	45%	35%	45%
	Taux de réussite aux examens professionnels	55,48%	65%	57,5%	60%	ND	46% ¹³	66%	66%
	Taux de réussite au BAC technique	48,78%	60%	52,00%	56,00%	ND	35,7% ¹⁴	60%	60%
	Pourcentage des formateurs ayant un diplôme pédagogique	39%	45%	40%	42%	ND	ND ²	40%	40%

- Le pourcentage des sortants du cycle fondamental, inscrits dans le système de FPT est passé de 5,7% en 2013 à 8% en 2014 pour une cible de 10% en 2015.
- Le pourcentage d'apprenants de la ZCO inscrits dans des programmes APC est passé de 2% en 2013 à 40% en 2014. La certification de la première cohorte d'apprenants formés selon l'APC a été organisée à la fin du premier trimestre 2016. Ainsi, les zones nord et centre ont enregistré des taux de réussite satisfaisants avec respectivement 70% et 82,75%.
- Concernant l'opérationnalisation du cadre institutionnel et méthodologique de l'APC, en plus de la cinquantaine¹⁵ de programmes déjà élaborés ou révisés pour renforcer et diversifier l'offre de formation professionnelle et technique, le MFPAA est en train d'élaborer 10 nouveaux programmes avec une forte implication du secteur privé pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins du marché du travail. Ces nouveaux programmes entrent en droite ligne de la politique d'extension de l'offre de formation prônée par le Ministère.
- Le taux de réussite aux examens professionnels est passé de 55,48% en 2013 à 57,5% en 2014. Pour 2015, la cible au niveau nationale était de 60% mais les données ne sont pas encore

¹³ Obtenu à partir de 54%(ZN) et 45%(ZC)

¹⁴ Obtenu à partir des taux suivants : 37,8% (Lycée St. Louis), 29,6% lycée de Kaolack) et 39,7% (lycée de Diourbel)

¹⁵ 24 programmes du niveau CAP, 6 programmes du niveau BT, 14 programmes du niveau BTS et 7 programmes de formation de formateurs.

disponibles. Dans les centres d'intervention du SEN/028, on a noté un taux de 46% en 2015 dans les centres d'intervention du SEN/028 en raison de 54% pour la zone nord et 45% pour la zone centre.

- Le taux de réussite au bac technique est passé de 48,78% en 2013 à 52% en 2014.
- Pendant la période 2013-2014, le pourcentage de formateurs ayant un diplôme pédagogique est passé de 39% à 40%.
- En ce qui concerne les indicateurs de produit du résultat 2, les constats sont les suivants :
- il n'y a pas encore de procédure technique et financière de montage et de mise en œuvre des PPP ;
- seuls 5% des établissements sont signataires d'un contrat de performance (autonome et développant des partenariats public privé) mais 20% des établissements avaient un Conseil d'administration ou un Conseil d'établissement en 2014 ;
- un cadre méthodologique de conception et de mise en œuvre de programmes selon l'APC a été stabilisé avec l'élaboration de trois guides dont un guide du formateur, un guide de mise en œuvre de programmes et un guide d'évaluation. Les guides sont en cours de finalisation ;
- l'implantation de l'APC dans la ZCO est en cours. Un cadre harmonisé de suivi des performances des apprenants et d'implantation de programmes écrits selon l'APC et des outils de mise en œuvre de cette approche et de suivi des enseignements-apprentissages ont été stabilisés et mis en œuvre dans les établissements de FPT ;
- par rapport au développement des PFI, un arrêté définissant leurs modes d'organisation et de financement est dans le circuit pour signature. Le guide technique et financier pour le montage et la réalisation de PFI et les outils d'accompagnement ont été finalisés et validés pendant le premier semestre 2015. Des sessions de renforcement de capacités sur l'élaboration des PFI ont été organisées par l'Office National de la Formation Professionnelle (ONFP) et la Direction de la Formation Professionnelle et Technique (DFPT) au bénéfice des 84 chefs d'établissement et responsables de CAI des établissements de FPT de la ZCO. La formulation des PFI par les établissements de formation de la ZCO est en cours.
- le processus de mise en œuvre de la démarche qualité dans les structures de FPT de la ZCO est en cours d'expérimentation. Une mission d'audit qualité a été organisée dans 10 structures pilotes et en plus 41 chefs d'établissements et 41 responsables de cellules d'assurance qualité ont été formés en management de la qualité. Cependant, la démarche qualité n'est pas encore effective dans les centres.
- enfin, le ratio apprenants/formateur est passé de 17 en 2013 contre 5 en 2014.

Résultat 3 : l'accès à la formation professionnelle est renforcé dans la ZCO

Tableau 5 : indicateur du 3

Résultats	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015		Cible 2016	
						MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Résultat N°3 : l'accès à la formation professionnelle est renforcé dans la ZCO.	Nombre d'apprenants inscrits dans les structures de la FPT sur 100 000 habitants	333	720	372	420	ND	ND ²	720	720
	Pourcentage de filles dans les filières des sciences et techniques industrielles	10,00%	15,00%	11,25%	13%	ND	ND ²	15%	15%

	Nombre de nouveaux apprentis enrôlés dans le dispositif de l'apprentissage renouvelé	4.252	30.000	7.500	10.000	ND	1 768	10 000	977 ¹⁶
	Taux d'accroissement des effectifs de la FPT	2,5%	8%	3%	4,5%	ND	ND	6%	5%

- Le nombre d'apprenants inscrits dans le réseau des structures de formation professionnelle et technique au niveau national était en moyenne de 333 apprenants pour 100 000 habitants en 2013 contre 372 apprenants en 2014.
- En 2012, les filles représentaient 49,7% du total de l'effectif de l'enseignement technique mais avec 84% des inscrits en série G (source annuaire statistique 2013). Le pourcentage de filles dans les filières scientifiques et industrielles est passé de 10% en 2013 à 11,25% en 2014.
- Par rapport à l'intégration de l'apprentissage renouvelé, des guides pour les maîtres et des cahiers pour les apprentis ont été produits pour certains métiers (mécanique automobile, menuiserie métallique, plomberie, menuiserie bois, maçonnerie et couture). La validation politique du document de politique nationale est en cours. Le nombre de nouveaux apprentis enrôlés dans le dispositif de l'apprentissage renouvelé a atteint 7500 en 2014 contre 4252 en 2013.
- Le taux des effectifs de la FPT est dans l'ensemble faible, soit 3% en 2014 contre 2,5% une année plus tôt.
- Concernant les indicateurs de produits, on note que :
 - le nombre d'apprentis formés dans les centres de ressources est de 1650 par rapport à une situation de référence de 200 apprenants en 2013. Au total 80 ateliers pilotes ont été équipés. Les matériels et équipements complémentaires acquis à partir du budget 2014 au profit des établissements de FPT et des chambres de métiers de la ZCO ont été réceptionnés par les bénéficiaires ;
 - la phase prioritaire du volet infrastructure du SEN/028 a connu une certaine évolution avec la signature des contrats et le démarrage des travaux de réhabilitation du LTAP de Saint-Louis et de construction des centres de formation professionnelle et technique (CFP) de Gossas et de Nioro. Un guide de construction a été élaboré et la Cellule d'infrastructures du BAT/LuxDev a mis en place une feuille de route pour le renforcement des capacités en maîtrise d'ouvrage (MO) du MFPAA. Ce dernier a délégué la MO de la phase planifiée des infrastructures du SEN/028 à l'ONFP. Toutefois, aucune infrastructure nouvelle n'a été livrée.
 - enfin, il n'y a pas eu d'unités mobiles mises en place durant la période. La cible de 2 unités pour 2015 n'a pas été atteinte.

Résultat 4 : un dispositif pérenne d'appui à l'insertion des sortants du système ETFP, adossé à une stratégie nationale en matière d'emploi, est mis en place

Les ASNU accompagnent le MFPAA et apportent leur assistance technique à la mise en place d'un dispositif adapté d'appui à l'insertion professionnelle. Chacun de ces organismes poursuit des résultats spécifiques tels que retenus dans leurs PRODOC.

¹⁶ C'est-à-dire: 581 pour la ZCO Nord et 396 pour la ZCO Centre.

Tableau 6 : indicateurs du résultat 4 (part du SEN/028)

Résultat	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015		Cible 2016	
						MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Résultat N°4 : un dispositif pérenne d'appui à l'insertion des sortants du système ETFP, adossé à une stratégie nationale en matière d'emploi, est mis en place.	Pourcentage d'apprenants accompagnés dans le parcours de l'insertion	30%	38%	32%	35%	ND ²	100%	100%	100%
	Pourcentage d'ateliers de transit mis en place	10%	20%	12%	15%	ND ²	20%	20%	50%
	Pourcentage de structures de FPT disposant de cellules d'appui à l'insertion fonctionnelles	35%	45%	38%	42%	ND ²	100%	45%	100%

En ce qui concerne la contribution du SEN/028 à l'atteinte du résultat 4, on note que :

- un dispositif national harmonisé (technique et financier) d'appui à l'insertion professionnelle a été mis en place et validé¹⁷. Ce dispositif harmonisé d'appui du SEN/028 consolide les acquis du programme précédent (SEN/024). Les rapports des études sur la fonction transit et le dispositif harmonisé d'appui à l'insertion des sortants ont été tous les deux validés en partenariat avec les ASNU. Le MFPAA dispose actuellement d'un cadre de référence pour assurer le leadership et le pilotage de l'épineuse question de l'insertion des sortis du système de FPT. Le pourcentage d'apprenants accompagnés dans le parcours de l'insertion est de 32% en 2014 contre 30% en 2013. Près de 80% des centres ciblés par le SEN/028 ont bénéficié en 2015 de ce dispositif d'appui à l'insertion ;
- le développement de la fonction de « transit » dans le système FPT est en cours. Les différents projets relatifs à la fonction de transit dans les structures de formation professionnelle ont fait l'objet d'étude tout comme la définition d'un dispositif national de "transit" et de ses modalités d'expérimentation. Le pourcentage d'ateliers de transit mis en place est de 12% en 2014 ;
- le pourcentage de structures de FPT disposant de CAI fonctionnelles est de 38% en 2014 contre 35% en 2013 ;
- les autres indicateurs de produits font état de la mise en place d'un cadre de coordination des actions du volet insertion présidé par le Cabinet du Ministre ; 40% des sortis ont bénéficié des appuis des CAI en 2014 contre 11% en 2013 (pour le SEN/028 le taux était de 80% en 2015) et 6 centres de transit ont été appuyés en 2014 dont 5 centres fonctionnels.

Les résultats des ASNU

Les ASNU sont chargées d'accompagner le MFPAA dans l'atteinte du résultat 4 du SEN/028, en l'occurrence la mise en œuvre du volet « Insertion des sortants des structures de FPT de la ZCO ». Sur la base de l'avantage comparatif de chaque ASNU, la division du travail s'établit comme suit :

- le BIT a la responsabilité de consolider le dispositif d'insertion visant une quête professionnelle de l'auto emploi, l'insertion des jeunes via la création d'entreprises durables. Ce volet prend en charge également l'apprentissage ;

¹⁷ Les travaux de restitution de l'étude sur les dispositifs d'insertion qui ont eu lieu le 23 mars et le 26 avril 2016 ont abouti à la validation du dispositif national harmonisé d'appui à l'insertion des jeunes sortants du système de formation professionnelle et technique (FPT). Ce dispositif est articulé autour d'un parcours d'insertion réparti en quatre (4) phases :

- Phase de concertation sur les programmes dans la logique de l'APC ;
- Phase d'orientation ;
- Phase de formation et phase de sortie avec trois (3) volets : emploi salarié, auto-emploi et poursuite des études.

1. RESUME EXECUTIF

Cadre de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours du Programme SEN/028 a été réalisée en même temps que celle des autres composantes du Programme Indicatif de Coopération (PIC III), à savoir le SEN/027, le SEN/029 et enfin le SEN/030 qui comprend 2 tomes. Ces différentes évaluations qui sont conduites par les experts du cabinet ARTEMIS sont complétées par une Revue à mi-parcours du PIC entre le Sénégal et le Luxembourg (2012-2016). L'objectif global du PIC III est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Sénégal. Cet objectif est commun à l'ensemble des composantes du PIC III.

Lancé officiellement le 3 mai 2016 à Dakar en présence de divers acteurs du PIC III, le processus d'évaluation s'est poursuivi à travers le recueil des informations à Dakar et dans les deux zones de concentration opérationnelle du Programme sur la période du 4 mai au 27 juillet 2016.

Le Programme SEN/028 vise à lutter contre le chômage des jeunes et à accroître la performance de l'économie nationale par la production d'une main d'œuvre qualifiée. La contribution attendue du programme pendant la période de mise en œuvre est d'opérationnaliser la réforme pédagogique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP) par l'implantation de l'approche par les compétences (APC) dans les 8 régions couvertes, de réduire la disparité de l'accès à la formation professionnelle par l'intégration de l'apprentissage rénové dans le système national de formation professionnelle et enfin renforcer la dynamique d'insertion professionnelle des jeunes enclenchée avec le SEN/024.

Objectifs spécifique et résultats atteints

L'objectif spécifique du programme SEN/028 qui relève de la responsabilité du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) est de « contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible aux filles et aux garçons et répondant aux besoins du développement économique et social ». A côté du MFPAA, les agences du système des Nations Unies (ASNU) doivent contribuer à l'atteinte du résultat N°4.

Sur la base d'une échelle de notation globale allant de 1 à 6 selon les critères d'évaluation :

- la Mission d'évaluation attribue une note de 2 à la pertinence du programme : le Programme est en phase avec les priorités nationales, il contribue à la création d'un capital humain dont a besoin l'économie nationale et enfin, il participe à la lutte contre le chômage des jeunes par le développement de leur employabilité et la promotion de l'auto-emploi ;
- la Mission d'évaluation attribue une note de 3 à l'efficacité du programme. Pour le résultat 1, des avancées ont été notées dans le pilotage et la gouvernance de secteur de la Formation Professionnelle et Technique (FPT), la Loi sur la FPT a été adoptée, etc. Toutefois, on constate des lenteurs dans l'adoption des textes normatifs qui accompagnent cette Loi et les cadres de concertation ne sont pas toujours fonctionnels. Pour le résultat 2, le Programme s'est inscrit dans une perspective de diversification de l'offre de formation, l'APC est mise en œuvre dans 40% des centres de la Zone de Concentration Opérationnelle (ZCO). Par contre, les établissements n'ont pas encore réussi à développer des projets de formation insertion (PFI) en dépit des formations offertes aux 84 chefs d'établissements et responsables de cellules d'appui à l'insertion (CAI). Le modèle d'autonomisation et de gouvernance des établissements publics d'ETFP a été bien conceptualisé mais sa validation politique tarde encore. Concernant le résultat 3, il y a des améliorations dans l'accès à la FPT dans la ZCO comme en témoigne l'augmentation du nombre d'apprenants, le taux de 49,70% de filles dans le système. Le nombre de nouveaux apprentis enrôlés dans le dispositif de l'apprentissage rénové a atteint 7500 en 2014 contre 4252 en 2013. Les principales insuffisances ont trait au retard dans la mise en place d'unités mobiles de formation et la finition des nouvelles constructions.

Enfin, le résultat 4 portant sur l'insertion concerne à la fois le SEN/028 et les ASNU (Bureau International du Travail, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et Programme des Nations Unies pour le Développement). Effectivement, il y a consolidation du dispositif d'insertion, renforcement de capacités en création et gestion d'entreprises et amélioration de la production, etc. Par contre, le dispositif financier s'est heurté à l'insuffisance de ressources pour financer les nombreux d'affaires de jeunes. Il n'y a pas eu de financement de plans d'affaire dans la

zone centre. Quelques 344 plans d'affaires des deux zones validés en 2016 sont en attente de financement pour un coût total de 642 353 102 F CFA.

- la mission attribue une note de 3 à l'efficacité du Programme : l'efficacité du programme est attestée par la part prépondérante des ressources financières dédiée aux activités du Programme et la bonne gestion des ressources mises à disposition. Cependant, elle est limitée par les lenteurs constatées dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte de certains résultats ;
- la mission attribue une note de 3 au critère de durabilité : les différents projets sont bâtis sur une option forte en matière de renforcement des capacités des ressources humaines et des institutions nationales et les outils développés par les ASNU sont internalisés dans les programmes de formation des centres. Mais la pérennisation des acquis du Programme dépend en grande partie de la capacité du MFPAA et des ASNU à mobiliser des ressources financières durables pour financer l'insertion professionnelle.

Conclusions, bonnes pratiques, leçons apprises et recommandations

En termes de bonnes pratiques, la première a trait aux initiatives prises pour l'harmonisation et l'alignement en vue de la mise en place de dispositifs d'intervention et de mutualisation de ressources. La seconde est relative au développement de partenariats entre les organismes de mise en œuvre du Programme et les acteurs locaux de l'économie locale.

Pour les leçons apprises, il convient de retenir que la coordination est capitale pour un programme multi acteurs comme le SEN/028 d'une part et que l'insertion professionnelle est complexe, multi-acteurs et nécessite des ressources conséquentes et des actions inscrites dans le long terme, d'autre part.

Les principales conclusions de l'exercice d'évaluation sont les suivantes :

- le Programme SEN/028 est pertinent du point de vue de ses orientations stratégiques qui sont en phase avec les priorités nationales de la ZCO et des besoins de FPT et d'insertion des jeunes ;
- le mode opératoire du Programme est satisfaisant puisqu'il est basé sur le choix d'acteurs de la FPT et de l'insertion suivant leur avantage comparatif. Le Sénégal et le Luxembourg ont fait un choix stratégique en misant sur les ASNU ;
- le programme SEN/028 contribue significativement à la visibilité de la FPT, à l'amélioration de sa gouvernance et de son pilotage, à la diversification de son offre de formation. Le secteur de la FP est de plus en plus attractif pour les des pouvoirs publics et les partenaires techniques et financiers (PTF) ;
- l'insertion des jeunes sortis de la FPT est une question complexe et multidimensionnelle. Le MFPAA dispose d'un modèle d'insertion qui a été testé durant le PIC II, enrichi et validé avec le PIC III ;
- le Programme a enregistré des résultats significatifs quand bien même il a connu des retards sur d'autres. Certains résultats ne seront vraisemblablement pas atteints d'ici la fin du programme pour des raisons qui ne sont pas toujours imputables aux responsables du Programme ;
- le renforcement des capacités institutionnelles qui est un des objectifs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et l'un des principaux enjeux de développement du Sénégal figure en bonne place dans toutes les initiatives du SEN/028 et des ASNU ;
- le partenariat entre les différents acteurs de la FPT et de l'insertion est capital. Il est une exigence compte tenu de la complexité du secteur, de l'importance des défis à relever et de la rareté des ressources financières ;
- la politique de promotion du genre est en bonne voie même si elle se heurte à plusieurs obstacles d'ordre socioculturel et financier. Par contre, la prise en charge des questions environnementales est encore faible surtout au niveau des centres de formation professionnelle ;
- le succès d'un programme comme le SEN/028 repose sur la coordination, la cohérence et la complémentarité entre les différentes interventions bilatérales et multilatérales ;
- les ressources du Programme sont dédiées aux activités dans une large mesure (entre 85 et 87,62%). Mais toujours est-il que les lenteurs constatées dans la mise en œuvre de certaines activités et l'atteinte de certains résultats limitent l'efficacité du Programme ;

- il y a encore de nombreux facteurs qui sont préjudiciables à l'entrepreneuriat des jeunes comme une faible qualité de certains business plans, un dispositif financier souvent inadapté, une saturation de certaines filières et un manque de ressources financières des cellules d'appui à l'insertion (CAI) ;
- l'ambitieuse politique du MFPAA en matière de promotion de l'insertion des jeunes sortis du système est limitée par la faiblesse institutionnelle de l'entité en charge de la question au sein du Ministère et l'insuffisance des ressources financières ;
- les difficultés qui découlent de la mise en œuvre des activités selon la modalité d'exécution nationale sont intrinsèquement liées à la nouveauté de cette modalité ;
- la durabilité des résultats du Programme est facilitée par le recours aux institutions nationales, le renforcement des capacités des acteurs et l'internalisation des outils du BIT et de l'ONUDI.

Recommandations

Recommandation au MFPAA:

Recommandation 1: finaliser les décrets d'application de la Loi d'orientation et veiller à la validation politique des orientations stratégiques proposées aux autorités de tutelle

Recommandation 2: mettre en place une entité administrative forte et transversale dédiée à la gestion de la lancinante question de l'insertion professionnelle.

Recommandation 3 : appuyer la reconstitution du Fonds revolving d'appui à l'insertion

Recommandation 4 : promouvoir une gouvernance partenariale de la FPT dynamique et efficace.

Recommandation 5 : Responsabiliser davantage le niveau déconcentré dans la mise en œuvre de certaines activités

Recommandation 6 : élargir et diversifier l'offre de formation, adapter les curricula aux besoins de l'économie locale et valoriser les nouveaux référentiels validés.

Recommandation 7: mettre en place un dispositif concerté de gestion de la mobilité des enseignants de la ZCO

Recommandation 8: systématiser l'introduction des outils du BIT et de l'ONUDI dans les curricula des écoles de formation de formateurs

Recommandation au MFPAA, aux ASNU et à LuxDev:

Recommandation 1 : mettre en place un cadre unifié de suivi évaluation pour l'ensemble des interventions en FPT financées par la Coopération luxembourgeoise

Recommandation 2 : poursuivre les efforts visant à doter le MFPAA d'un système de suivi évaluation performant

Recommandation 3 : systématiser le passage par les dispositifs de transit ou d'incubation pour l'ensemble des jeunes porteurs de projets ayant été financés

Recommandation 4 : poursuivre les efforts de promotion des thèmes transversaux et du genre en particulier en dotant l'Unité Genre de moyens d'institutionnalisation de son plan.

Recommandation 5 : mettre en place un dispositif de capitalisation de l'expérience du SEN/028 durant la seconde phase du programme

Recommandation 6 : valoriser les acquis de l'expérience professionnelle des maitres formateurs en charge de l'apprentissage rénové

2. DESCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

2.1. Couverture (zones et bénéficiaires)

Le PIC III (2012-2016) est composé de quatre composantes et cible prioritairement les secteurs de la santé de base (programme SEN/027), de la formation professionnelle et de l'insertion (programme SEN/028) et enfin celui du développement territorial, de la décentralisation et de la bonne gouvernance locale (programme SEN/029). A ces programmes sectoriels, s'ajoute un programme d'appui à l'exécution nationale (SEN/030) qui comprend un volet appui à la mise en place de modalités d'exécution plus alignées sur les dispositifs nationaux (tome 1) et un volet renforcement institutionnel du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (tome 2).

Le PIC III est caractérisé par un double changement d'orientation, à savoir l'adoption de l'approche programme au détriment de l'approche projet qui prévalait durant le PIC II et le recours aux modalités d'exécution nationale.

Le choix des zones d'intervention du PIC III sur la période 2012-2016 répond effectivement à la volonté de consolider et de pérenniser les progrès déjà réalisés dans le cadre du PIC II. En effet, le Projet SEN/028 prolonge et approfondit les importants résultats obtenus avec le programme SEN/024.

Tel que prévu dans le PRODOC, les interventions du SEN/028 ont effectivement eu une portée nationale et une portée régionale, d'où la notion de zone de concentration opérationnelle (ZCO) qui désigne le ciblage géographique des interventions. En effet, la ZCO du PIC III est divisée en deux entités géographiques, à savoir une entité nord regroupant les régions administratives de Saint-Louis, Louga et Matam et une entité centre polarisée par Kaolack regroupant les régions de Kaffrine, de Fatick, de Diourbel et de Kaolack. Entre les deux zones, on a la région de Thiès qui est également bénéficiaire du Programme. Le SEN/028 appuie également de nombreuses actions de développement institutionnel du MFPA.

Le PIC III a intégré la coopération déléguée en FPT reçue de la Belgique conformément à la décision prise par le Sénégal, la Belgique et le Luxembourg, ce qui explique l'extension de la zone géographique d'intervention du Programme avec l'intégration de la zone du Projet d'Appui à la Formation professionnelle féminine (FORPROFEM). Ce projet a démarré en 2008 et s'est clôturé le 30 juin 2012 dans le programme de la formation technique et professionnelle du PIC III justifie la création de l'entité centre de la ZCO du Centre.

Les institutions et groupes cibles identifiés dans le PRODOC sont les suivants :

- le MFPA, en tant qu'entité qui assure l'exécution nationale du programme, à travers ses différentes directions opérationnelles. D'ailleurs, les objectifs de ce programme se confondent avec les axes prioritaires du Ministère ;
- les organisations professionnelles et consulaires (OPC), les entreprises partenaires impliquées dans la définition des contenus de formation, les phases d'analyse des situations de travail, de certification des compétences et d'insertion professionnelle ;
- les organismes de coopération, notamment la Coopération Canadienne et l'Agence Française de Développement (AFD) qui sont impliqués dans l'extension nationale de l'APC ;
- les autorités administratives déconcentrées et les élus des collectivités territoriales concernées par le programme ;
- les entités ministérielles (MFPA et MFEE) et leurs directions opérationnelles ;
- le Ministère de la Femme, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Protection de l'Enfance (MFEP) chargé de l'accompagnement du MFPA dans l'institutionnalisation du genre, à travers sa Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre (DEEG) ;
- les établissements de formation professionnelle des zones nord et centres ;
- les cellules d'appui à l'insertion professionnelle de ces établissements ;
- les chambres de métiers ;
- les élèves desdits établissements qui ont bénéficié de formation sur les outils du BIT, l'accompagnement technique de l'ONUDI et le financement du PRODES/PNUD ;

A l'exception de certains acteurs de la zone centre tels que les jeunes sortants de la formation professionnelle qui n'ont pas bénéficié de financement de leurs projets, les groupes cibles du programme ont été touchés tel que prévu.

Bien que n'étant pas des institutions ou groupes cibles du SEN/028, les ASNU sont fortement impliquées dans la mise en œuvre du résultat 4 du Programme.

Enfin, la Coopération luxembourgeoise a mobilisé d'importantes ressources financières pour financer le SEN/028 et les programmes des ASNU pour un total de 16 787 011 000 FCFA.

Tableau 1: Budget total

Budget du SEN/028	EUR	FCFA
Luxembourg	17 400 000	11 413 651 800
Sénégal	3 600 000	2 361 445 200
Belgique	2 000 000	1 311 914 000
Multilatéral (BIT, ONUDI, PNUD)	2 591 633	1 700 000 000
TOTAL	25 591 633	87 011 000

2.2. Détails des objectifs et résultats atteints

2.2.1. Objectif global

Le PIC est un document stratégique qui définit sur une période de 5 ans les engagements pris par la République du Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg en matière de coopération au développement. L'objectif global du PIC III est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Sénégal.

La coopération au développement que le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg entretient avec le Gouvernement de la République du Sénégal doit contribuer à la réalisation des politiques nationales du Sénégal dans les secteurs qui sont couverts par le PIC III. Elle s'inscrit dans l'application des principes et directives internationales et européennes en matière d'aide publique au développement (APD).

Le programme SEN/028 constitue une contribution à l'atteinte de l'objectif global du PIC III pour plusieurs raisons :

- les interventions du SEN/028 contribuent au renforcement des capacités institutionnelles du MFPA. Sans de telles capacités, il sera difficile au secteur de la formation professionnelle de contribuer significativement à la réduction de la pauvreté et au développement durable. Le MFPA a besoin de capacités pour améliorer la gouvernance du secteur et lui faire jouer les rôles attendus dans la mise en œuvre des politiques publiques telles le Plan Sénégal Emergent (PSE), le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC), etc. Le programme a contribué à l'opérationnalisation de la réforme pédagogique de l'ETFP par l'implantation de l'APC dans les régions couvertes. Il a également contribué à la réduction des disparités d'accès à la formation professionnelle par l'intégration de l'apprentissage rénové dans le système national de formation professionnelle et le renforcement de la dynamique d'insertion professionnelle des jeunes;
- -le programme contribue au renforcement des capacités techniques et managériales des sortis du système, au développement de leur employabilité et in fine à leur insertion. La performance de l'économie nationale est intrinsèquement liée à la disponibilité d'une main d'œuvre de qualité capable de faire face aux besoins de cette économie.
- -enfin, le programme contribue également à la création d'emplois et à la lutte contre le chômage des jeunes. L'accès des jeunes au marché du travail contribue à accroître leurs chances de

gagner des revenus décents. La réduction du chômage figure au rang des priorités des pouvoirs publics.

2.2.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique du programme SEN/028 est de « contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible aux filles et aux garçons et répondant aux besoins du développement économique et social¹ ».

Tableau 2 : Indicateurs de l'objectif spécifique du Programme

Objectif	Indicateurs d'effets	Référence (2013)	Cible fin du programme	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015		Cible 2016	
						MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible aux filles et aux garçons et répondant aux besoins du développement économique et social	taux d'insertion professionnelle des sortis à 12 mois	21.5 %	30 %	23%	25%	ND ²	ND ³	35%	28%
	nombre de formés dans le dispositif de DCTP (initiale, continue, apprentissage et renouvelé)	48.116	60.500	52.500	56.000	ND	10 244 ⁴	ND	10 000
	flux de nouveaux diplômés d'Etat du système de FPT	6.043	8.350	6.271	6.500	ND	343 ⁵	10.000	600

- A la lumière des trois indicateurs de mesure de l'atteinte de l'objectif spécifique du SEN/028, on peut faire certains constats.
- Le nombre de formés dans le dispositif DCTP (initiale, continue, apprentissage renouvelé) est passé de 48 116 en 2013 à 52 500 en 2014 pour une cible de fin de programme estimée à 60 500. La part des centres de formation et des ateliers de la ZCO est de 10 244 formés comprenant 9 267 élèves des centres de formation et 977 apprentis⁶. Bien que les données relatives à cet indicateur ne soient pas disponibles pour l'année 2015 pour l'ensemble du secteur, on note une légère progression vers l'atteinte de la cible de 30% de fin du programme.
- Le taux d'insertion professionnelle des sortis à 12 mois est passé de 21,5% en 2013 à 23% en 2014 pour une cible de 30% à la fin du programme.
- Les flux des nouveaux diplômés du système de l'ETFP ont atteint 6 271 en 2014 contre 6 043 en 2013. Les données de l'année 2015 ne sont pas encore disponibles mais la cible de 6 500 pourrait être facilement atteinte au regard de la performance de l'année antérieure.

Par ailleurs, l'indicateur sur le taux de satisfaction des entreprises (tel que prévu dans le cadre logique du SEN/028 et portant sur la qualité des formés) n'a pas été renseigné, faute de données.

Bien que l'insertion soit déclarée comme une des priorités du SEN/028, elle ne fait pas un objectif spécifique mais un des 4 résultats poursuivis. Cela pourrait expliquer l'insuffisance des ressources consacrées à cette importante composante.

¹ Extrait du PRODOC

² ND : Non disponible, car le RAP 2015 du ministère n'est pas encore élaboré.

³ En attente de l'édition de l'annuaire statistique pour 2015.

⁴ Il s'agit de 977 apprentis + 9 267 élèves des centres de formation.

⁵ Obtenu à partir de 41(ZN) et 302(ZC).

⁶ Tableau de bord des indicateurs du SEN/028 en mai 2016

La contribution à l'objectif spécifique du programme a été grandement facilitée par, entre autres, l'engagement du partenaire luxembourgeois et des autres PTF, l'apport des ASNU, la stabilité institutionnelle du MFPAA et les réformes qui y ont été opérées telles que les fusions des anciennes directions technique et de la formation professionnelle.

En conclusion, le Programme a contribué au développement d'une formation professionnelle de qualité en augmentant légèrement le nombre des flux d'entrées de nouveaux diplômés dans le système d'ETFP. Le taux d'insertion des sortis qui est de l'ordre de 23% en 2014 est globalement satisfaisant et proche de la cible de 25% en 2015. Enfin, le nombre de formés dans le dispositif de l'ETFP est en constante évolution.

Les principaux résultats du Programme et ses limites sont traités dans la partie réservée à l'analyse des résultats.

2.2.3 Résultats

Au total, 4 résultats sont attendus du SEN/028. Ces résultats sont inter reliés et impliquent des contributions de divers acteurs tels que le MFPAA et les ASNU en ce qui concerne particulièrement le résultat 4. Les 3 premiers résultats attendus sont sous la responsabilité du MFPAA. La description factuelle de l'atteinte des résultats au moment de l'évaluation à mi-parcours est réalisée en faisant référence aux indicateurs du cadre logique du programme⁷. Pour chaque résultat, les réalisations et les éventuels écarts sont signalés.

Résultat 1 : le pilotage et la gouvernance du système de FPT sont améliorés

Résultats	Indicateurs de résultats	Référence (2013)	Cible fin programme	Réalisé 2014	Cible 2015	Réalisé 2015		Cible 2016	
						MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Résultat N°1 : Le pilotage et la gouvernance du système de FPT sont améliorés	Taux d'exécution financière du plan de travail annuel (PTA) du MFPAA ⁸	85%	100%	90%	100%	ND	ND ²	100%	100%
	Taux d'exécution financière des plan/schéma régionaux de développement de la FPT	0%	50%	0%	20%	-	-	-	-
	Part de la FPT dans les dépenses courantes d'éducation et formation	5.8%	10%	6,9%	8%	ND	ND ²	9%	9%
	Pourcentage d'organes partenariaux fonctionnels	8%	60%	40%	50%	ND	ND ²	60%	60%

Tableau 3 : indicateurs du résultat 1

- Le taux d'exécution financière du plan de travail annuel (PTA) du MFPAA est passé de 85% à 90% entre 2013 et 2014. Les données ne sont pas encore disponibles pour renseigner le taux d'exécution financière des plans régionaux de la FPT.

⁷ Le cadre logique du PRODOC datant du 3 mars 2014

⁸ Dès que les contrats de performance seront mis en place, c'est par rapport à eux que le taux sera mesuré

- Depuis le 1^{er} janvier 2016, le passage à l'exécution nationale intégrale (ENI), à travers le Budget Consolidé d'Investissement (BCI) est devenu une réalité avec l'exécution de la presque totalité des activités selon les procédures nationales. A la date du 30 juin 2016, le taux d'engagement sur le BIC s'élève à 30% pour un taux d'ordonnancement de 6%⁹.
- Au total, 4 régions de la ZCO disposent de plans régionaux de formation dont les trois de la zone nord (Louga, Saint Louis et Matam) mais il n'y a pas encore d'exécution financière des schémas des plan/schéma régionaux de développement de la FPT.
- S'agissant de la part de la FPT dans les dépenses courantes d'éducation et de formation, on est passé de 5,8% en 2013 à 6,9% en 2014.
- Après 5 ans de léthargie, les organes partenariaux de pilotage du système de la FPT ont connu une relance qui a démarré en décembre 2014. La deuxième rencontre de la Commission Nationale de Concertation sur la Formation Professionnelle et Technique (CNCFPT). Il y a 40% d'organes partenariaux fonctionnels en 2014 contre 8% en 2013. Un plan d'actions de la CNCFPT a été élaboré et son taux d'exécution technique est de 35% en 2014.
- S'agissant des indicateurs de produits découlant des activités du résultat 1, un Bureau genre a été effectivement mis en place tel que prévu. Par rapport à l'institutionnalisation du genre, l'audit technique genre du MFPAА au niveau central et déconcentré a été réalisé et le plan d'institutionnalisation du genre a été exécuté à hauteur de 20%.
- Par ailleurs, le MFPAА a bénéficié de l'accompagnement de l'expert en communication qui est au Pôle Développement Institutionnel/Renforcement de capacités de LuxDev, ce qui lui a permis d'élaborer un plan stratégique de communication et de marketing dont l'objectif est d'améliorer la communication institutionnelle et la visibilité du MFPAА et de promouvoir le secteur de la FPT, de l'apprentissage et de l'artisanat. Une plateforme autonome de virtualisation permettant d'assurer un respect des normes de sécurité et une haute disponibilité pour l'hébergement du système d'information du Ministère et de ses applications métier a été mise en place. En plus, un centre de documentation équipé d'ouvrages, d'archives du MFPAА et de médiathèque a été inauguré. Ce plan a été exécuté à 30% en 2014 contre 5% en 2013.
- Par ailleurs, d'autres réalisations importantes ont été notées dans le cadre de l'amélioration du pilotage et de la gouvernance du système. On note l'adoption et la promulgation en janvier 2015 de la Loi d'orientation de la FPT¹⁰. Cette loi constitue le socle juridique sur lequel repose la mise en œuvre de la réforme sur la FPT¹¹, l'apprentissage traditionnel rénové et l'appui à l'insertion des sortants de la FPT. Les décrets d'application de la loi qui précisent, entre autres, les modalités opérationnelles d'orientation vers le marché du travail, l'intégration de l'apprentissage et l'insertion des sortants du système de la FPT sont en cours de finalisation. Sur un ensemble de 11 projets de décrets, 4 sont présentement en circuit, les autres sont au Secrétariat Général du MFPAА pour un dernier examen avant leur lancement dans le circuit.

Le plan stratégique 2016-2020 du MFPAА a été réactualisé et intégré les normes de qualité du Le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation (PAQUET-EF) et les orientations stratégiques des nouvelles politiques publiques telles que l'Acte III de la Décentralisation et le PSE. La réactualisation a aussi pris en compte l'intégration de l'artisanat dans le dispositif du Ministère. Ce plan stratégique qui a été validé en septembre dernier a pour finalité « la formation de ressources humaines compétentes en phase avec les exigences du développement durable et pour un système socioéconomique performant et équitable¹²».

Un plan national unique de renforcement des capacités qui concerne tous les démembrements du MFPAА avec l'appui de personnes ressources du MFPAА, du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) et des PTF a été élaboré.

Enfin, grâce à l'accompagnement des coordinations de zone du programme, les différentes structures de FPT de la ZCO ont obtenu des numéros d'identification nationale des entreprises et des associations (NINEA), ce qui leur permet de soumissionner désormais aux marchés de prestation de service.

⁹ Source : rapport d'avancement du coordonnateur du SEN/028

¹⁰ La loi N° 2015-01 du 06 janvier 2015 réaffirme les options stratégiques consistant à faire de la formation et de la qualification des ressources humaines une priorité dans les politiques publiques pour soutenir la compétitivité et la performance de l'économie

¹¹ La formation professionnelle au sens large : formelle, continue, en cours d'emploi, etc.

¹² Extrait du plan stratégique

- l'intervention de l'ONUDI concerne la prise en charge des aspects liés à la fonction transit, l'amélioration de la qualité technique, des procédures de fabrication et de production des produits ou services des micros et petites entreprises (MPE). L'ONUDI a aussi en charge le volet emploi salarié à travers la mise en stage des élèves et le développement d'informations sur les créneaux porteurs et l'appui aux MPE financées dans le suivi du procès qualité des produits/services ;
- le PNUD a la responsabilité de mettre en place un dispositif financier opérationnel adapté pour les entreprises de jeunes évoluant en milieu rural. A ce titre, il est chargé du financement des entrepreneurs potentiels et collabore avec la Banque Régionale de Solidarité (BRS)¹⁸ et son réseau des institutions de microfinance (IMF) partenaires impliqués dans le financement des MPE.

Tableau 7 : résultats des synergies entre les ASNU pour l' appui aux jeunes sortants des établissements

Activités	Nbre atteint en 2015	Total prévu par an	Total à la fin du projet
Nbre d'élèves formés au développement de la culture d'entreprise (CLE)	936	500	2000
Nbre d'élèves orientés vers l'emploi et les techniques de recherches d'idées d'entreprises (Trie Insertion)	645	500	2500
Nbre d'élèves formés aux techniques de création d'entreprises de type MPE (Cree Insertion)	297	200	800
Nbre d'élèves orientés formés aux techniques de création d'entreprises de type AGR (Germe niveau 1)	313	100	400
Nbre total de plans d'affaires finalisés	275	150	600
Nbre de plans d'affaires passés au comité d'orientation	136	200	
Nbre de plans d'affaires/Entreprises financés	52	200	
Nbre de plans d'affaires/Entreprises en cours de financement	74		
Nbre d'emplois directs et indirects créés	932 404	900	4500
Nbre d'entreprises ayant bénéficié gratuitement de cartes d'artisans des chambres de métiers	192	250	1000
Nbre d'entreprises installées ayant suivi des formations managériales et amélioré les performances de leurs entreprises	192	250	1000
Nbre d'élèves formés aux techniques d'emplois salariés	104		
Nbre d'élèves en dernière année inscrits dans la base de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	543		

Source : présentation conjointe des ASNU

Les principaux résultats du Projet ISFP/BIT

Le Projet Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle (ISFP/BIT) intervient dans 08 régions (Matam, Saint-Louis, Louga, Thiès, Fatick, Kafrine, Kaolack, Diourbel) sur la période allant du 31 mars 2013 au 31 décembre 2016. Le nombre d'établissements bénéficiaires du projet est passé de 20 à 28 entre le PIC II et le PIC III. Le financement du bailleur est de 1 300 000 euros complété par une mobilisation de 350 000 euros du BIT. L'objectif de développement du projet ISFP est de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un

¹⁸ La BRS a pris une nouvelle dénomination Orabank

dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables. Cet objectif global peut être décliné en trois objectifs spécifiques.

- par rapport à l'objectif 1 « pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes sortants des centres de formation de la zone de concentration opérationnelle du PIC III », le BIT a enregistré d'importants résultats. En effet, 2191 jeunes ont été formés en entrepreneuriat avec un accent sur les outils Développer l'esprit d'entreprise (CLE), Techniques de recherche d'idées d'entreprises (TRIE) et Technique de création d'entreprise (CREE). L'enseignement de ces différents outils est internalisé dans les programmes des centres de formation (programmes en entrepreneuriat des établissements). Au total 936 élèves sur un total de 500 élèves prévus ont été formés en CLE, 645 élèves sur un total de 500 élèves prévus ont été formés en TRIE et enfin 605 élèves sur un total de 300 prévus ont été formés en CREE. Au total, 1200 manuels TRIE et 600 manuels CREE ont été mis à la disposition des établissements et 80 formateurs internes ont été formés dont 40 formateurs CLEE et 40 formateurs TRIE et CREE ;
- au total, 266 plans d'affaires ont été finalisés sur un total de 150 prévus et 102 entreprises installées ont été renforcées en techniques managériales. Parmi ces dernières, 85% ont eu accès gratuitement aux cartes d'artisans, 27% ont eu accès à des marchés et 62% ont mis en place des outils de gestion pour améliorer leurs performances ;
- par rapport à l'objectif 2 « contribuer au renforcement des dispositifs et mécanismes de concertation, de coordination pour un accès à des opportunités d'emplois pour les jeunes sortants de formation », 106 apprentis certifiés en valorisation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) ont été formés en entrepreneuriat et 54 plans d'affaires ont été finalisés pour un budget total de 187 357 000 FCFA pour 220 emplois prévisionnels ;
- la plupart des CAI de la ZCO sont capables d'apporter des appuis dans la mise en œuvre des formations CLE, TRIE et CREE. Les CAI s'efforcent également avec le peu de ressources dont elles disposent d'accompagner les sortis dans la recherche de stages, d'emplois, le développement de partenariats, etc. ;
- par rapport à l'objectif 3 relatif à la pérennisation des méthodologies CLE et GERME au Sénégal¹⁹ en termes d'amélioration de l'offre et de structuration des acteurs, deux maîtres formateurs accrédités par le BIT et actifs dans des Réseaux GERME ont été impliqués dans les activités du projet (sélection, formation et coaching). A cet effet, 2 sessions de formation de formateurs GERME et 2 sessions de formation de formateurs CLE ont été organisées au profit de 80 formateurs de la zone nord et de la zone centre ;
- enfin, le réseau national GERME du Sénégal est structuré avec différents organes, notamment un Comité de pilotage et un secrétariat exécutif. Le réseau dispose d'une charte et d'un règlement intérieur.

Les principaux résultats du Projet IDEA1/ONUDI

Au titre des projets financés par le PIC II²⁰, 115 entreprises sur les 120 étaient en activité en décembre 2014 et à la même date 47 entreprises de jeunes sur les 72 financées par le FORPROFEM étaient opérationnelles dans la zone centre.

Le Projet Développement des Systèmes Productifs Locaux et insertion professionnelle des sortants de l'ETFP (IDEA1²¹) s'exécute sur un territoire vaste comprenant 8 régions dont 3 dans la zone Nord du pays (Louga, Saint-Louis et Matam), la région de Thiès et 4 dans la zone centre (Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine).

- par rapport au produit 1 relatif à la construction d'un dispositif national d'appui à l'insertion des sortants des structures de FPT, l'IDEA1 a contribué à l'amélioration et à la consolidation du dispositif technique d'insertion des sortis de l'ETFP au même titre que le BIT, le PNUD et le MFPA en vue de sa pérennisation et sa duplication sur le territoire national ;

¹⁹ L'objectif concerne aussi le Mali

²⁰ Le bassin d'entreprises de jeunes encadrées et suivies par le dispositif technique d'appui à l'insertion (ONUDI/BIT) est constitué de 87 entreprises portées par des femmes et de 33 entreprises portées par des hommes. En termes de répartition, on a 102 entreprises individuelles et 18 entreprises collectives (GIE). Les secteurs de la coiffure, de la couture et de la restauration concentrent 63% de ces entreprises.

²¹ IDEA, Innovation, Développement et Entrepreneuriat pour Tous, est une approche innovatrice de l'ONUDI pour créer un secteur privé émergent

- le module de formation sur les techniques de recherche d'emploi salarié (TRES) mis au point par les experts du projet de l'ONUDI avec la collaboration de l'équipe du BIT/ISFP, a été internalisé dans les curricula de formation²² pour un quantum de 40 heures sur les trois années de formation. Dans cette lancée, 65 formateurs en provenance de 33 structures de formation de la ZCO ont été formés. L'ONUDI estime que les effectifs potentiels de candidats à l'emploi salarié sont de l'ordre de 1.233 apprenants en classe de terminale ;
- à la demande du MFPAA, l'IDEA1/ONUDI²³ contribue à donner un contenu pédagogique à la fonction « transit » dans les centres de formation avec le concours du BIT et du PNUD. Ainsi, 21 jeunes ont pu bénéficier de la mise en situation avec des entreprises de référence partenaires du projet en 2014 à la faveur de la signature de 5 protocoles de collaboration signés avec les professionnels des métiers de référence. Cette immersion entrepreneuriale a profité à 12 jeunes en couture pour la maîtrise de la coupe à main levée, 3 jeunes en gestion technique d'un atelier mécanique, 5 jeunes en techniques de soudage et enfin 1 jeune a suivi un stage en 3D et Autocad ;
- durant la période allant de juillet 2015 à juin 2016, l'équipe d'IDEA1/ONUDI a identifié des créneaux porteurs tels que la mécatronique, les arts graphiques, la poterie céramique, la maintenance des gros engins et véhicules commerciaux. En plus, des supports pédagogiques techniques sur 7 créneaux à fort potentiel d'emplois ont été révisés ou élaborés ;
- afin d'améliorer l'employabilité des jeunes par des mises en situation et des formations techniques complémentaires, **85 jeunes** ont pu effectivement bénéficier des interventions entre février et mai 2016 et 6 jeunes sont en stage de qualification (emploi salarié) ;
- par rapport au produit 3, à savoir « les entreprises des jeunes ont été appuyées pour assurer leur viabilité », le projet a mis en place un dispositif de facilitation de la formalisation des entreprises de jeunes. Ainsi, des informations utiles au processus de formalisation sur le plan juridique, administratif et professionnel ont été mises à la disposition des CAI et des jeunes entrepreneurs par les services techniques compétents. En 2014, l'équipe de l'ONUDI a mené un travail de cartographie des entreprises de jeunes par géo-référencement sur la base de leur structuration, des secteurs d'activités couverts afin d'améliorer les performances des entreprises de jeunes en difficultés ;
- par rapport à la formalisation des entreprises dans la zone nord, entre janvier 2014 et mai 2016, l'inscription au Registre de commerce est passée de 8% à 64% et celle du NINEA de 6% à 44%. Au total, 44% des unités sont affiliées aux chambres de métier contre 4% en 2014. Quelques 94% des unités concernées ont actuellement une certification de salubrité. Dans la zone centre et sur la même période, l'inscription au registre de commerce est passé de 25% à 72%, les NINEA de 24% à 69%, l'affiliation aux chambres de métiers de 25% à 81% et enfin la certification de salubrité de 17% à 72% ;
- afin d'encadrer, de consolider et de prendre en charge les besoins de développement des entreprises des jeunes, 6 plateformes locales ont été mises en place en raison de 4 plateformes dans la zone nord et 2 dans la zone centre. Les Chambres de Métiers jouent le rôle de coordination, d'animation et de dynamisation de ces plateformes en développant des interactions avec les autres structures publiques et privées pour apporter des solutions aux problèmes des entreprises des jeunes ;
- entre novembre 2013 et juin 2015, 137 nouvelles unités ont été créées dans la zone nord et 52 dans la zone centre. Au total, 385 emplois ont été créés (17% d'hommes et 83% de femmes). Ces nouvelles entreprises²⁴ ont été prises en charge par le projet en termes d'appuis/accompagnement pour finaliser leurs plans d'affaires, leur assurer une formation technique complémentaire ou une immersion entrepreneuriale ;
- enfin, par rapport à la densification du tissu économique local, de novembre 2013 à décembre 2015, on note l'existence de 381 entreprises de jeunes en activité, ce qui correspond à 666 employés dont 568 femmes.

Les principaux résultats du Projet PRODES/PNUD

²² Par directive ministérielle n° 3114/MFPAA/SG/DC du 11 décembre 2013 du MFPAA

²³ L'ONUDI a expérimenté, durant le PIC2, un dispositif d'amélioration de l'employabilité des jeunes avec des entreprises privées sous le vocable de « Mise en situation ».

²⁴ Ces nouvelles créations d'entreprises par les jeunes amènent le bassin d'entreprises, dans les deux zones, à 381 initiatives de MPE.

Le projet d'appui à l'insertion des jeunes dans le marché du travail vient opérationnaliser la composante « Renforcement et élargissement du dispositif de financement de l'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP » du PRODES. Le PRODES est un programme du gouvernement du Sénégal appuyé par le PNUD et mis en œuvre par le MFEEF, à travers la CSO-PLCP. Afin d'atteindre l'objectif de financement de 500 MPE au profit de 1500 jeunes diplômés issus de la FPT, le Grand-duché de Luxembourg a accordé une allocation de 500 000 Euros destinée exclusivement à la prise en charge du dispositif financier pour la consolidation et le renforcement du fonds de crédit revolving mis en place au niveau de ORABANK²⁵.

Suite à la mise en place au mois de mai 2014 de cette contribution financière destinée au financement du fonctionnement du cadre institutionnel de mise en œuvre de l'antenne nord du PRODES, le Programme a réellement démarré ses activités en 2015, soit un an de retard par rapport au programme ISFP du BIT, par exemple. Il convient de rappeler que le PIC III n'a pas prévu de ressources financières dédiées à l'insertion (un montant de 830 069 799 FCFA a été mobilisé pour le fonds de financement de l'insertion PIC II).

Deux produits sont attendus du projet.

- Par rapport au produit 1, à savoir, « le dispositif financier d'insertion des jeunes issus du système de l'ETFP est renforcé et élargi », le PRODES a contribué à la réactualisation et à la validation de la stratégie et du schéma de financement des jeunes issus du système de l'ETFP en partenariat avec le MFPA, le BIT et l'ONUDI. Le Projet a également contribué à l'opérationnalisation d'une plateforme efficace pour faire face au défi du chômage des jeunes diplômés en partenariat avec le BIT et l'ONUDI (parcours d'insertion). Dans le même ordre d'idées, il a engagé des négociations avec les IMF sur le développement de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs sortis du système. C'est ce qui a donné naissance au remplacement de l'apport de 10% par un dépôt de 5% ou nantissement du matériel acquis.

Pour l'année 2014, le montant total des financements accordés est de 25 757 865 FCFA. Cette faiblesse des financements s'explique par le fait que le comité d'orientation ne s'est pas réuni faute de plans d'affaires.

Par ailleurs, le PRODES a pris une part active à l'organisation de 9 comités d'orientation pour statuer sur 381 plans d'affaires reçus des CAI. Un total de 225 projets a été financé pour un montant total de 508 246 288 FCFA dont 76 246 288 FCFA en 2015. Il est attendu de ces projets, la création de 675 emplois directs au profit de 473 femmes et 202 hommes.

Il est intéressant de noter que le FNUAP aussi a intégré le dispositif d'insertion en confiant au PRODES la mission d'encadrement des jeunes filles défavorisées déjà formées par les CRETEF dans les régions de Thiès et de Saint-Louis. Ainsi 9 plans d'affaires regroupant 15 jeunes filles ont été financés pour un montant total de 8 720 000 FCFA.

- Par rapport au produit 2 « les capacités des promoteurs/trices et autres acteurs de l'insertion sont renforcées », le projet a renforcé les capacités de gestion des promoteurs bénéficiaires de financement et des acteurs impliqués dans l'insertion dans les domaines de la fiscalité et de l'éducation financière, en partenariat avec l'APIX et les services des impôts. Les capacités des IMF ont été renforcées pour améliorer leur capacité d'intervention (18 ordinateurs PC, 18 onduleurs, 12 ordinateurs portables, 16 imprimantes multifonctionnelles, 11 détecteurs de faux billets, 12 coffres forts, 1 appareil numérique...). Enfin, un système d'information et de gestion des financements accordés au niveau d'Orabank et des SFD a été développé et le dispositif de financement a été capitalisé en partenariat avec d'autres acteurs de l'insertion.

D'après le PRODES, le mécanisme de recouvrement des financements accordés a permis de porter les remboursements à 115 970 210 FCFA au 31 décembre 2015²⁶. Face à l'insuffisance des ressources financières allouées au fonds d'insertion, il a été procédé à la réallocation du reliquat du compte ORABANK (soit 261 678 Euros) et des 50% des remboursements du fonds de crédit (soit 88 398 Euros) pour financer les plans d'affaires des jeunes sortants des centres de formation professionnelle et technique et des apprentis certifiés. Ainsi, un montant global de 350 076 Euros a permis le financement en cours des 136 nouveaux plans d'affaires validés par les comités d'orientation de 2015.

²⁵ La BRS a changé de nom pour devenir Oranbank

²⁶ Rapport du coordonnateur du projet

Sur la base des 344 plans d'affaires validés par le comité technique en 2016 dans les zone nord et centre pour un coût estimé à 642 353 102 F CFA, il s'avère nécessaire de mobiliser des ressources financières additionnelles pour faire face au lancinant chômage des jeunes diplômés.

3. DESCRIPTION DE L'EXÉCUTION

3.1. Structure de gestion du Projet

Avant de décrire la structure de gestion du Programme, il est important de préciser que le pilotage du PIC III se fait à un niveau stratégique et à un niveau opérationnel. Le comité de pilotage mis en place est présidé conjointement par les représentants des deux gouvernements afin de garantir une prise de décisions dans un cadre partenarial. Il assure le pilotage de l'intervention en approuvant les rapports et plans d'actions, le suivi et l'évaluation des performances du Programme. Le pilotage stratégique est articulé à l'exécution opérationnelle par la tenue des comités de pilotage annuels. Il fait des propositions pour lever les entraves de portée stratégique qui freinent le bon déroulement des actions opérationnelles impliquant soit des réformes, soit des actes institutionnels.

Le MFPAA assure la tutelle du SEN/028 et celle des projets exécutés en multi-bilatéral par les ASNU et exerce un suivi permanent des actions développées par les agences au plan de la programmation et de la mise en œuvre sur le terrain. Pour une meilleure mise en cohérence, le comité de pilotage a conféré au Ministère la possibilité et le devoir de convoquer des instances techniques qui réunissent les ASNU et d'autres partenaires techniques pour harmoniser leurs interventions sur le terrain.

Pour une meilleure mise en cohérence, le comité de pilotage a conféré au Ministère la responsabilité de convoquer des instances techniques qui réunissent les ASNU et d'autres partenaires techniques pour harmoniser leurs interventions sur le terrain. Une telle responsabilité contribue à développer le leadership du MFPAA.

Au niveau des régions, le programme est ancré dans les services des inspections d'académies dans les zones d'intervention du SEN/028. Là où ils existent, les inspecteurs de spécialités travaillent en étroite collaboration avec les chambres de métiers, les agences régionales de développement (ARD) et les assistants techniques positionnés dans les zones nord et centre. Le Comité Régional d'Apprentissage (CRA) est aussi un cadre important de coordination des différentes interventions en matière d'apprentissage. Chaque région dispose d'un CRA où sont représentés les services déconcentrés et les chambres de métiers.

Le SEN/028 s'appuie sur une coordination nationale qui est l'organe de mise en œuvre des décisions prises par le comité de pilotage. En plus du coordonnateur national, le SEN/028 dispose :

- d'un assistant technique international (ATI) qui accompagne le MFPAA dans le renforcement des capacités de pilotage et de gouvernance du programme et la prise en charge effective des facteurs nécessaires à sa réalisation. L'ATI appuie et conseille le coordonnateur du SEN/028 pour la mise en œuvre dudit Programme ;
- d'un assistant technique national central (ATNC) chargé de la coordination générale des activités du programme SEN/028 sur l'ensemble de la ZCO. L'ATCN travaille en étroite collaboration avec l'ATI, supervise les autres assistants techniques nationaux de zone et travaille en relation étroite avec les experts nationaux ;
- un coordonnateur national rattaché au Cabinet du MFPAA est chargé du pilotage global du SEN/028 avec l'appui de l'ATI et de l'ATCN ainsi que les 4 assistants techniques des deux équipes opérationnelles en raison de deux assistants techniques par zone.

La mise en œuvre des interventions bilatérales du PIC III est accompagnée par l'Agence d'exécution LuxDev. A cet effet, un Bureau d'Appui Technique (BAT) réorganisé en deux pôles, à savoir un Pôle Développement Institutionnel et Renforcement de Capacités et un Pôle Administration et Finance fournit une assistance technique à la mise en œuvre des activités de l'ensemble du portefeuille du PIC III dont le programme SEN/028.

3.2. Mesures prises pour l'harmonisation et l'alignement

Le PIC III tient compte à divers degrés des principes du Code de conduite de l'Union européenne sur la complémentarité et la division du travail dans la politique de coopération. C'est la raison pour laquelle il se concentre sur des secteurs où la Coopération luxembourgeoise a un avantage comparatif : la formation et l'insertion professionnelles, la santé de base et la décentralisation.

Le Programme SEN/028 a pris des mesures allant dans le sens de l'harmonisation et de l'alignement en relation avec les autres donateurs de la FPT :

- le SEN/028 a été conçu dans le respect des dispositifs nationaux de suivi et de coordination des actions de développement et accorde une importance particulière à la coordination entre les différents acteurs tout en s'attachant à renforcer les capacités nationales de pilotage sectoriel du projet ;
- les actions financées par la Coopération luxembourgeoise dans le cadre du PIC III répondent aux demandes exprimées par le Sénégal et reposent sur les priorités de la politique d'ETFP. Les efforts portent sur le renforcement des capacités institutionnelles du MFPA avec un recours accru à l'expertise nationale. En plus, dans bien des cas, les systèmes et procédures nationaux sont utilisés. Le programme SEN/028 s'est aligné sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui constituaient le principal référentiel international au moment de la formulation du Programme ;
- les concertations et l'harmonisation des interventions entre la composante bilatérale et la composante multi-bi des acteurs du SEN/028 méritent d'être soulignées. Ainsi, le SEN/028 a fait l'objet d'une contribution conjointe entre la Coopération luxembourgeoise et la Coopération belge ;
- l'existence d'un « sous-comité Formation Professionnelle et Technique » regroupant le Gouvernement du Sénégal et les PTF traduit la ferme volonté de ces partenaires d'harmoniser leurs actions. Ce cadre dénommé PACTE-FPTA devrait constituer un instrument unique de planification, de suivi-évaluation, de coordination et de reddition des comptes. Co-présidé par le MFPA et le chef de file des PTF, ce cadre de dialogue politique et technique vise l'atteinte des objectifs du sous-secteur par une gouvernance transparente, un pilotage efficace de la FPT et une mise en œuvre efficiente des ressources mobilisées par l'Etat et les PTF. A cet effet, il dispose d'une feuille de route dont l'objectif est de structurer le dialogue politique et technique. Le cadre fonctionne au ralenti en raison de l'indisponibilité de son chef de file l'AFD dont le mandat est arrivé à terme (il n'y a pas encore de nouveau chef de file) ;
- une Lettre d'Entente entre le MEFP, l'Ambassade du Luxembourg, les ministères sectoriels, LuxDev, la Coopération Technique Belge (CTB), et les ASNU a été initiée pour faciliter la concertation et l'harmonisation des interventions, inter et intra sectorielles, des composantes bilatérales et multi-bi des acteurs du PIC III.

3.3. Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet

Le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles est un des objectifs majeurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et le Programme d'Action d'Accra (2008). C'est un enjeu de développement qui conditionne à bien des égards l'efficacité et l'efficience du SEN/028. D'importants efforts ont été consentis par le SEN/028 pour renforcer les capacités des acteurs en planification, en gestion, en passation de marchés, en suivi-évaluation, en genre, en APC, etc. Entre autres, on peut citer :

- un plan de Mitigation des Risques et de Renforcement des Capacités (MdR&RdC) a été adopté en juin 2014. Il ambitionne de mettre à la disposition du Ministère des outils et dispositifs de gouvernance sectorielle permettant une gestion axée sur les résultats (GAR) en intégrant les thématiques du genre et de l'environnement ;
- l'accompagnement apporté par le pôle DI/RdC en 2014 pour la stabilisation des indicateurs du MFPA et leur mise en cohérence avec ceux du programme SEN/028 ;
- l'accompagnement du programme dans l'élaboration et l'édition de l'annuaire statistique du MFPA de 2013 qui permet de disposer de données de référence fiables sur le secteur de la FP²⁷ ;

²⁷ L'annuaire 2015 est disponible mais n'a pas encore été officiellement publié

- 15 agents du ministère impliqués dans l'exécution du PIC III dans les finances publiques, 25 agents du ministère au niveau central et 20 autres du niveau déconcentré ont bénéficié de sessions de formation en passation de marchés, élaboration de termes de référence et spécifications techniques. Quelque 16 agents des directions et services du niveau central ainsi que les coordonnateurs de zone ont été formés au logiciel de planification Fast-track ;
- 41 comptables matières des structures de FPT de la ZCO ont été formés en comptabilité matières, ce qui devrait contribuer à améliorer la gestion des finances publiques et corriger les déficiences liées à une mauvaise gestion ou une absence de comptabilité des matières ;
- afin de mieux maîtriser l'APC, 260 formateurs responsables de l'encadrement pédagogique ont été capacités et 53 nouveaux relais ont été formés pour accompagner la mise en œuvre de cette nouvelle approche. Ces relais En plus, 20 inspecteurs de spécialité de la ZCO ont reçu un renforcement de capacités sur les outils d'évaluation et de certification des pratiques dans un contexte d'APC.
- 41 chefs d'établissements de la ZCO et 41 responsables de cellules d'assurance qualité ont été formés en management de la qualité et in fine l'objectif est d'aboutir à une certification qualité.
- avec l'appui du Programme, 5 agents du MFPAА ont pris part à la 5ème Conférence des Ministres en charge de la FPT et de l'Emploi de la zone UEMOA tenue à Abidjan les 21, 22 et 23 juin 2016.

Enfin, le renforcement des capacités du MFPAА est aussi assuré, en partie, par les assistants techniques et autres experts du Programme. Par exemple, eu égard à l'importance stratégique au sein du Ministère de la fonction de planification et de suivi-évaluation le Pôle de DI et RdC de LuxDev a mis à la disposition de la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP), l'expert en planification et l'expert en suivi-évaluation pour appuyer les deux divisions concernées de la CEP. Les assistants techniques contribuent également par leurs conseils à une mise en œuvre diligente du projet et à la réflexion sur les dossiers stratégiques du MFPAА.

3.4. Suivi et évaluation

La fonction de suivi-évaluation permet d'informer les décideurs impliqués dans l'exécution nationale du SEN/028 sur les éléments qui permettent de prendre des décisions relatives au pilotage et à la gestion quotidienne du programme. Le suivi du programme s'inscrit dans la mise en œuvre du principe d'exécution nationale.

La question du suivi et de l'évaluation est gérée à des niveaux stratégiques et opérationnels. En ce qui concerne le niveau stratégique, tous les projets du PIC III font l'objet d'un bilan annuel dans le cadre des Commissions de partenariat qui se déroulent alternativement à Luxembourg et au Sénégal et qui se réunissent une fois par an. Ces commissions sont organisées par la DCEF du MEFP ainsi que par la Direction de la Coopération au développement et l'Ambassade du Grand-Duché de Luxembourg à Dakar.

Quant aux revues techniques semestrielles (RTS), elles se tiennent au début de chaque semestre et visent à assurer le suivi et la coordination des activités du Programme, la validation des planifications, des rapports techniques et financiers ainsi que la préparation des sessions des comités de pilotage, etc.

Indépendamment du bilan annuel, les programmes du PIC font systématiquement l'objet d'évaluations internes. Ainsi, le SEN/028 a fait l'objet d'une autoévaluation spécifique²⁸ durant le premier trimestre de l'année 2016 conduite par les entités responsabilisées de la DFPT et de la CEP en collaboration avec l'équipe de coordination du programme. Cet exercice, qui est le premier du genre, a permis aux différentes parties prenantes de s'interroger sur leurs pratiques, sur la qualité de la mise en œuvre de leurs activités, sur les résultats obtenus et le niveau d'appropriation du programme par les entités opérationnelles du MFPAА sans oublier les défis à relever et les solutions à apporter.

Le MFPAА a été accompagné par le programme pour la mise en place d'un dispositif de suivi des indicateurs et de gestion des risques. Cependant, la feuille de route pour le renforcement du dispositif de suivi-évaluation du secteur de la FPT a été bloquée jusqu'en avril 2016²⁹.

²⁸ Cette auto-évaluation est différente de celle qui a été conduite en 2014 et qui s'intéresse à toutes les composantes du PIC

²⁹ Ce blocage est consécutif aux nombreux départs d'agents de la CEP y compris le coordonnateur.

En complément à ce dispositif, chaque ASNU a son propre dispositif de suivi-évaluation et son système de reddition de compte.

3.5. Mesures prises pour assurer le partenariat

Le partenariat revêt une importance capitale pour les partenaires sénégalais et luxembourgeois. Un partenariat a été développé entre le Grand-Duché du Luxembourg et la Belgique pour la reprise des activités du FORPROFEM dans la zone centre. En termes de synergies entre le multi-bi et le bilatéral, l'esprit de la mise en œuvre du PIC III repose sur une synergie d'actions des acteurs intervenants. Sous l'égide du bailleur de fonds, les différentes parties prenantes du PIC III sont encouragées et soutenues pour harmoniser leurs interventions mais surtout trouver des plages de convergences pour une bonne mise en œuvre des actions. C'est dans cet esprit que s'inscrit la Lettre d'Entente signée entre les différentes agences d'exécution du système des nations unies, LuxDev, le MEFP qui assure la coordination générale du PIC III et les Ministères sectoriels qui sont bénéficiaires des appuis bilatéraux et multi-bilatéraux.

Par ailleurs, le Luxembourg et le Canada, à travers son projet de renforcement de capacités dans le cadre de l'Initiative d'appui au Programme de développement de l'Éducation (IAPDE³⁰) contribuent conjointement au plan conjoint de RdC (2014-2016) du MFPAA. Sous l'égide du Secrétaire Général du MFPAA, et en accord avec le principe de l'efficacité de l'aide, le RC IAPDE et le Programme Sénégal-Luxembourg ont décidé de coordonner leurs appuis au renforcement de capacités du MFPAA.

Les ASNU ont également développé des partenariats entre elles dans l'esprit et la recommandation de « Delivery as One » en plus des partenariats spécifiques développés par chaque entité. En effet, le BIT a noué un partenariat opérationnel avec les chambres de commerce et prévoit de signer³¹ un partenariat stratégique avec l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) pour l'utilisation des outils du BIT et l'implication de ses conseillers en emploi dans les chefs-lieux de département pour faciliter la formation et surtout un suivi de proximité des jeunes chefs d'entreprises. L'ANPEJ offre aussi des possibilités de formation des jeunes et de financement de leurs plans d'affaires. En tant que structures pérennes, les chambres de métiers forment les jeunes issus de la FPT, les encadrent et les préparent à la vie active en leur offrant des cartes professionnelles. L'ONUDI soutient et accompagne les initiatives de partenariat entre les jeunes chefs d'entreprises et les responsables d'entreprises à travers les conventions signées avec les entreprises qui accueillent les jeunes en immersion entrepreneuriale. Enfin, le PRODES/PNUD et son partenaire Orabank ont tissé des relations de partenariat avec les institutions locales de microfinance dans la zone nord.

Le MFPAA et les OPC sont en accord pour que les professionnels s'impliquent dans la définition des orientations stratégiques de la FPT, dans la gestion des établissements de formation et le développement des compétences techniques et professionnelles. La nouvelle Loi d'orientation sur la FPT encourage de telles initiatives. A la base, les centres de formation professionnelle ont aussi développé des partenariats avec les chambres de métiers de leurs zones et avec certaines entreprises qui contribuent à l'encadrement de leurs stagiaires.

Même si les chambres de métiers contribuent effectivement à la mise en œuvre du Programme, la Direction de l'artisanat est peu impliquée dans la mise en œuvre du programme. Il y a également eu peu de collaboration entre le SEN/028 et le Ministère de la Jeunesse, l'entité nationale responsable de l'emploi des jeunes. Il n'y a pas également eu de véritables actions de partenariat avec des projets comme PADIA, un projet de promotion de l'apprentissage qui intervient dans la zone centre. On remarque également les différents programmes du PIC III n'ont pas développé de synergies entre eux.

La volonté de coopération entre les différents acteurs (en particulier le MFPAA et les ASNU) se heurte à certains obstacles. En effet, les programmes d'activités et les calendriers des intervenants sont difficilement synchronisés, les dispositions des manuels de procédures varient d'une institution à l'autre et la mise en place décalée des fonds d'intervention de chacune des parties n'a pas facilité la programmation et la mise en œuvre conjointes des actions sur le terrain. Enfin, la diversité des modes opératoires (exécution nationale, exécution multi bi avec les agences des Nations unies) constituent autant de contraintes pour une exécution synchronisée des activités du programme.

³⁰ L'IAPDE est conçue comme un projet d'atténuation des risques fiduciaires liés aux appuis budgétaires que le Canada apporte au secteur de l'éducation en général

³¹ Les discussions sont assez avancées entre les deux parties

3.6. Contribution locale

La contribution globale attendue telle que retenue dans le PRODOC était la suivante :

Tableau 8: contribution attendu de la partie nationale

Nature de la dépense	Contribution nationale (en Euros)
Rémunération de l'équipe cadre de mise en œuvre (temps partiel)	82 500
Rémunération du personnel d'appui	252 000
Loyer des locaux (Dakar, St-Louis, Kaolack)	82500
Mobilisation des cadres du Ministère pour les plateformes opérationnelles	1236000
Sous-total de la contribution nationale déjà incluse dans le budget du Ministère en charge de la FPT	1 653 000
Participation de l'État aux foires régionales de promotion de la FPT	42 000
Contribution de l'Etat au fonds destiné au financement des projets de formation et d'insertion	600 000
Fonds pour l'entretien et la maintenance des constructions et des équipements des établissements de formation	625 000
Participation de l'État au programme des constructions d'urgence	650 000
Budget des établissements pour l'implantation des UMF	30 000
Sous-total de la contribution nécessitant une augmentation inscrite au budget de l'Etat	1 947 000
TOTAL	3 600 000

Il est heureux de constater que pour l'essentiel des activités réalisées, l'Etat s'est acquitté de ses obligations financières. Pour les actions non encore réalisées telles que le financement des PFI ou encore le budget des établissements pour l'implantation des unités mobiles de formation (UMF), il ne peut pas y avoir encore de libération de la contrepartie de l'Etat. Tout semble indiquer que cette contrepartie sera correctement assurée au moment opportun si on en juge par les dispositions prises avec le Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (FFFPT) pour financer les PFI.

Bien qu'il soit difficile de quantifier avec exactitude la contribution des différents acteurs en main d'œuvre, le constat est qu'ils consacrent beaucoup de temps à la mise en œuvre du programme SEN/028 aussi bien au niveau national qu'au niveau déconcentré. Comme les directions techniques du MFPAA ont des personnels réduits, les agents font face assez souvent à une surcharge de travail. Les équipes de projets sur le terrain sont parfois obligées de travailler même pendant des jours fériés compte tenu de l'étendue des régions à couvrir. Au niveau central, les personnels de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) consacrent également beaucoup de temps dans l'administration des fonds luxembourgeois mis à la disposition du MFPAA et gérés selon les modalités d'exécution nationale. Pour accompagner les cellules d'insertion dans la réalisation de leur mission, les responsables des centres de formation, certains formateurs et responsables de cellules font bénévolement un important travail de mobilisation sociale, de recherche de partenaires, de communication, de rédaction de projets, etc.



4. ÉVALUATION DU PROJET

Échelle d'évaluation



1	Excellents résultats, significativement meilleurs que prévus.
2	Résultats au-dessus de la moyenne, dans certains domaines les performances sont meilleures que prévues.
3	Résultats atteints mais possibilités d'amélioration.
4	Résultats non atteints, besoin évident d'amélioration.
5	Drapeau rouge, le Projet doit être revu / restructuré d'urgence.
6	Le Projet a échoué, ou la situation s'est détériorée.

4.1. Pertinence

Le programme SEN/028 a démontré sa pertinence aussi bien dans son contenu que dans ses approches d'intervention. Plusieurs raisons sous-tendent cette affirmation :

- le SEN/028 consolide et renforce les acquis du SEN/024 tout en ayant une couverture géographique plus grande à la faveur de la coopération déléguée avec la Belgique dans la zone centre. Le programme est en phase avec les priorités définies dans les politiques publiques du Sénégal comme l'axe stratégique 1 du Document de Politique économique et sociale (DPES³²). Bien que le programme soit antérieur au PSE, ses axes stratégiques épousent bien les contours de ce dernier. Le DPES et l'actuel PSE reconnaissent l'importance de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et son rôle clé dans le développement socio-économique national ;
- le programme SEN/028 est également en phase avec les plans et politiques sectoriels de la FPT au regard de son objectif spécifique ;
- pour sa mise en œuvre, le SEN/028 combine deux modalités d'exécution (BCI et Régie) qui se complètent et qui contribuent à mitiger les risques. En plus, le fait d'avoir opté pour une « aide budgétisée » en lieu et place de l'aide budgétaire doit être perçu comme une démarche prudentielle de la part de la Coopération luxembourgeoise et de son partenaire national. Vu sous cet angle, le programme SEN/028 s'apparente à un projet de recherche-action qui privilégie l'apprentissage ;
- la complémentarité entre le volet bilatéral (exécution nationale) et le multi-bilatéral est inscrit dans les accords de coopération entre le Sénégal et le Luxembourg. Ainsi, sur la base de l'avantage comparatif de chaque organisme, une division du travail est établie entre le BIT, l'ONUDI et le PNUD en matière d'appui à l'insertion. C'est une approche qui peut permettre de gagner en efficacité mais qui exige une certaine coordination entre les différents acteurs sous la direction du MFPAA ;
- sur le plan du ciblage des axes d'intervention, le SEN/028 a une approche holistique et combine les questions de gouvernance du secteur de l'ETFP avec celles du renforcement de capacités, de l'accès, de l'apprentissage rénové, de l'insertion professionnelles. Au regard des priorités stratégiques du MFPAA, l'approche ainsi prônée permet de développer des synergies entre les différents secteurs d'activités et d'accroître les incidences du programme.

Ce qui limite le plus la pertinence du Programme est l'insuffisance des ressources financières dédiées à l'insertion professionnelle. L'insertion professionnelle constitue en principe une priorité du programme même si les ressources qui lui sont allouées ne reflètent pas cette préoccupation. Le fait de miser sur le fonds revolving de 830 069 799 FCFA mis en place durant le SEN/024 a poussé les concepteurs du SEN/028 à ne prévoir qu'une dotation additionnelle en fonds pour le fonctionnement

³² Cet axe a trait à la « création d'opportunités économiques et de richesses pour la promotion d'emplois productifs et une transformation structurelle de l'économie »

de l'antenne du PRODES/PNUD basée à Saint-Louis. Il était difficile au fonds revolving qui était dans sa phase pilote de fonctionner correctement pour assurer le financement de nouveaux projets de jeunes. Le Programme aurait pu prévoir davantage de ressources pour faire face à l'importante demande de financement des jeunes. Sans de tels financements, les jeunes seraient fondés à croire que leurs plans d'affaire sont peu utiles et cela pourrait les pousser au découragement.

4.2. Efficacité

Pour un programme de l'ampleur et de la complexité du SEN/028, il est compréhensible que tous les résultats ne soient pas atteints à mi-parcours pour diverses raisons. Le programme a enregistré d'importants résultats.

L'efficacité du Programmes SEN/028 peut être appréciée en mettant en exergue ses atouts et ses contraintes.

Par rapport au résultat 1, le pilotage et la gouvernance du système de FPT ont été améliorés. L'adoption de la Loi sur la FPT constitue l'une des mesures phares de ce résultat 1 quand on sait que la Constitution du Sénégal garantit à tous les citoyens sénégalais le droit à l'éducation et à la formation.

La situation de l'exécution financière du Programme SEN/028 par modalité d'exécution à la date du 30 juin 2016 montre que 42,34% des dépenses ont été effectuées en régie contre 57,66% en BCI (ces taux d'exécution ne peuvent pas être rapprochés avec les taux de prévision budgétaire dans la mesure où les prévisions du PRODOC sont ventilées par année et par résultat et non par modalité d'exécution).

Les principales contraintes ont trait au retard dans la validation de certaines recommandations stratégiques adressées au MFPA à l'issue d'études et l'adoption de certains textes normatifs et organiques. Sur un total de 11 projets de décrets, 4 sont dans le circuit et les 7 autres sont encre au niveau du Secrétariat Général du MFPA. On note également un certain retard par rapport à l'élaboration des schémas régionaux de développement de la FPT.

Quand bien même des efforts sont faits pour assurer la coordination des interventions dans le domaine de la FP, force est de constater que des dysfonctionnements subsistent encore. L'irrégularité des rencontres entre les différents acteurs est due en partie à l'indisponibilité de l'AFD qui assurait³³ le leadership du Groupe. Sans de telles rencontres, il leur est difficile non seulement de mettre en œuvre leur feuille de feuille de route mais également de partager les bonnes pratiques développées par les intervenants.

En ce qui concerne le résultat 2, le Programme SEN/028 s'est inscrit dans une perspective d'extension et de diversification d'une offre de formation professionnelle et technique qualitativement adaptée aux besoins de l'économie de la ZCO. L'APC est mise en œuvre dans 40% des centres de formation de la ZCO et les résultats de la certification de la première cohorte sont satisfaisants avec une moyenne de plus de 76% pour la zone.

Par contre, les établissements n'ont pas encore réussi à développer de PFI en dépit des formations offertes aux 84 chefs d'établissements et responsables de CAI. Les principales raisons sont liées à une compréhension erronée du concept de la part de certains responsables de centres qui tiennent à monter des PFI mais qui se heurtent aux difficultés de trouver des entreprises partenaires disposées à signer des contrats de recrutement des produits qui seront formés dans le cadre de ces PFI. Or, les PFI sont destinés aux centres de formation dont les projets répondent à une demande de formation exprimée par le secteur privé local. Si une telle condition est remplie, le problème de signature de convention entre le centre porteur du projet et les entreprises locales demandeuses de main d'œuvre qualifiée ne se poserait pas.

Le modèle d'autonomisation et de gouvernance des établissements publics d'ETFP a été bien conceptualisé mais sa validation politique tarde encore. Le document de politique nationale de l'apprentissage est également en cours de validation.

³³ Le mandat de l'AFD est arrivé à terme et aucun autre partenaire n'a encore pris le lead

Concernant le résultat 3, certes, il y a eu une légère augmentation du taux d'accès à la FP. Il s'agira d'accueillir, à l'horizon 2025, au moins 30% des sortants du cycle fondamental vers la formation professionnelle et de renforcer l'accès et le maintien des filles aux filières industrielles.

En matière de renforcement de l'intégration de l'apprentissage, les résultats sont satisfaisants puisque le nombre d'apprentis formés dans les centres de ressources est passé de 200 en 2013 à 1650 en 2014. Les données de 2015 ne sont pas disponibles mais la cible était de 1700, donc assez proche de la réalisation de 2014. La cible de 364 ateliers en 2016 a été atteinte en 2015. La principale difficulté soulevée est liée à l'absence de certification des compétences des maîtres-artisans chargés de l'encadrement et de la formation des artisans. Les artisans formés peuvent obtenir un diplôme de CAP au bout de leur formation alors que leurs formateurs ne peuvent justifier d'aucun titre attestant leur compétence.

Le Programme n'a pas été efficace aussi bien en réalisation de nouvelles infrastructures que dans la mise en place d'unités mobiles de formation.

Par rapport à la contribution des ASNU au résultat 4 relatif à l'insertion, on constate que le BIT a jusque-là atteint l'essentiel des résultats planifiés par rapport aux deux premiers objectifs spécifiques du projet. Tout laisse croire que cette tendance va se poursuivre et que la probabilité d'atteindre les autres résultats est élevée. Par rapport au résultat « les organisations de travailleurs et d'employeurs (partenaires sociaux /secteur privé) sont renforcés pour un appui à l'entrepreneuriat des jeunes », le Projet connaît un certain retard.

L'ONUDI a contribué à l'amélioration du dispositif d'insertion des jeunes et au renforcement de leurs capacités techniques. L'ONUDI a également proposé des solutions inclusives et durables d'insertion, tant au niveau de l'auto emploi, que de l'emploi salarié.

L'implication du secteur privé national dans l'encadrement technique des sortis est encore limité. Au niveau opérationnel, le retard du démarrage effectif du dispositif financier a fortement impacté sur la mise en œuvre des activités d'accompagnement post financement des jeunes tout comme les retards des études commanditées par le SEN/028 sur l'évaluation des dispositifs d'insertion.

Le fait de ne pas disposer d'antenne dans la zone centre peut être un facteur limitant de l'intervention de l'ONUDI auprès des jeunes qui ont besoin de ses services de renforcement de capacité et surtout de conseil de proximité.

Concernant l'IDEA 1, son aboutissement devrait se traduire par une contribution au développement du tissu économique local, à travers certaines chaînes de valeur, par l'amélioration de la qualité des produits et services des MPE, et la création de richesses et d'emplois décents pour les jeunes. La réalisation d'un tel objectif dépend de plusieurs facteurs dont notamment le financement des plans d'affaires des jeunes.

Le PNUD a contribué au même titre que les autres ASNU au développement d'un modèle d'appui à l'insertion des jeunes. Mais les résultats en financement de plans d'affaires sont insuffisants, faute de ressources financières. Le mécanisme de recouvrement des financements accordés par le PRODES a permis de porter les remboursements à 115 970 210 F CFA au 31 décembre 2015 soit 71,5% de l'objectif intermédiaire de 162 222 811 F CFA attendu en fin 2015. Les ressources financières disponibles ne pouvaient pas permettre d'atteindre l'objectif visé en raison de l'absence de ressources financières additionnelles pour renforcer le Fonds d'insertion. L'une des conséquences est que les projets de la zone centre n'ont pas encore été financés.

De nombreux facteurs préjudiciables à l'entrepreneuriat des jeunes persistent encore : faible qualité de certains business plans, difficultés de mobilisation du dépôt, mariages de jeunes filles entraînant des déménagements dans d'autres régions, réticences de certaines familles de jeunes, saturation de certaines filières comme la couture, la coiffure et la restauration. Mais la contrainte majeure demeure l'insuffisance des fonds dédiés au financement des plans d'affaires des jeunes. Les centres de formation et les CAI aussi manquent de ressources financières, ce qui plombe leurs efforts d'insertion des jeunes.

En l'absence d'un système unique de suivi évaluation et de rapportage des projets de FPT et d'insertion financés par la Coopération luxembourgeoise, on est dans l'obligation de disposer de plusieurs rapports d'avancement alimentés par les divers systèmes de suivi évaluation du MFPA et

des 3 ASNU. Les documents individuels sont assez clairs et explicites mais c'est plutôt la mise en cohérence globale des interventions et des résultats qui est en question.

Le renseignement des indicateurs du cadre logique du Programme est rendu difficile par le fait que certains indicateurs sont parfois vagues et la situation de référence est parfois imprécise. Ce jugement peut être atténué par le fait que les tableaux de bord du Programme sont beaucoup plus précis et permettent de renseigner plus facilement les indicateurs.

Par rapport aux limites, en considérant les deux missions principales du ministère (former et appuyer l'insertion), on constate qu'il n'y a pas encore au sein du MFPAA une entité forte dédiée à l'insertion et agissant de façon transversale. La question de l'insertion est gérée par un Bureau rattaché à la DFPT et dépourvu de ressources.

Le manque de coordination entre les acteurs, les retards dans la validation politique³⁴ des actes relatifs à la promotion de l'insertion sans oublier le manque de synergies entre les acteurs institutionnels intervenant dans le domaine de l'insertion des jeunes sont autant de facteurs potentiels de dysfonctionnement. Il en est de même de la gestion centralisée du Programme qui retarde la mise en œuvre des activités au niveau local.

Par rapport au financement des projets, il n'y a pas eu de nouveaux produits développés par Orabank et les SFD. Le Grand-Duché de Luxembourg est aussi resté le seul partenaire financier du Programme. L'autre contrainte est que certaines institutions de microfinance partenaires d'Orabank traversent des difficultés financières ou managériales, ce qui limite leur capacité d'intervention.

Le démarrage non synchronisé des ASNU n'a pas facilité la mise en œuvre d'actions conjointes et le développement de synergies en faveur de l'insertion. Les jeunes porteurs de projets de la zone centre n'ont pas été financés, faute de ressources. Le manque de ressources financières explique également le retard dans l'ouverture de l'antenne centre à Kaolack. Les ressources pour compléter le financement le reliquat des projets de la zone nord et financer les projets de la zone centre est estimé à 1 500 000 000 FCFA, selon le PRODES/PNUD. Dans ces conditions, la cible de 500 MPE pendant les 5 ans que dure le PIC III pourrait être atteinte, ce qui correspondrait à l'auto-emploi de 1500 jeunes

4.3. Efficience

Deux modalités sont appliquées pour l'exécution du Programme SEN/028, à savoir la régie de LuxDev et la procédure d'exécution via le BCI qui reste la principale modalité d'exécution. Cette modalité est basée sur la reconnaissance et la valorisation des capacités existantes au niveau des services du MFPAA et du MEFP.

Le budget total du SEN/028 (en dehors du financement apporté aux ASNU) s'élève à 19 400 000 euros dont 16 490 000 Euros (85%³⁵) pour financer les activités et un montant de 2 910 000 Euro dédié au fonctionnement (15%). Les ASNU ont reçu 2 650 000 EUR au titre des actions réalisées en appui à l'insertion professionnelle (résultat 4 du programme SEN/028).

Au regard du ratio de moins 15% pour les dépenses de fonctionnement, on peut en déduire que l'essentiel des ressources du Programme est dédié au financement des activités. En plus, la Mission d'évaluation n'a pas noté de dépenses superflues, injustifiées ou de nature à compromettre l'atteinte des résultats du Programme. Pour toutes ces raisons, on peut parler d'une certaine efficience du programme.

L'efficience du Programme a souffert de lenteurs et de dysfonctionnements. De nombreuses contraintes de divers ordres entravent encore la mise en œuvre de la modalité de l'exécution nationale. Parmi ces contraintes, on peut mentionner « les insuffisances conduisant à l'introduction d'actes modificatifs (virement, annulation, report de crédits), la persistance de l'inscription des transferts en capitaux au titre V et non au titre VI, la non disponibilité avant le départ en mission des

³⁴ Entre autres, on a le modèle d'autonomisation et de gouvernance des établissements publics d'ETFP et le modèle d'apprentissage

³⁵ Ces taux diffèrent légèrement de ceux de LuxDev qui situent les frais généraux 12,38% et le reste pour les frais de programme

perdiem payés sur BCI, le manque de motivation de certains agents de l'Etat impliqués dans les activités du programme, etc.³⁶».

Les difficultés rencontrées dans l'exécution des activités inscrites en mode BCI, les lenteurs dans la passation des marchés, les retards de prise d'actes juridiques ou encore la validation politique de certaines recommandations, les retards dans la livraison des infrastructures (qui sont exécutées en mode régie), les retards de paiement des fournisseurs et des prestataires, etc. sont autant de coûts cachés et de « privations³⁷ » engendrés par le Programme qui limitent son efficience.

4.4. Durabilité

La durabilité est une question complexe dont la vraie mesure ne peut intervenir que dans le long terme. Comme, il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, notre analyse va porter surtout sur les facteurs de durabilité qui ont été observés ; autrement dit, apprécier si les résultats actuels présentent des chances de durabilité.

Les principaux facteurs qui militent en faveur de la durabilité du projet sont les suivants :

- l'exécution nationale confère des responsabilités aux structures nationales compétentes sur toutes les étapes du cycle de vie des projets et programmes (le MFPAA a pris une part active dans la formulation et la mise en œuvre du SEN/028). Conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris, la Coopération luxembourgeoise a effectivement fait recours aux instruments nationaux pour la mise en œuvre du programme. C'est mesure courageuse de sa part et un signe d'engagement auprès du partenaire national. La présence de LuxDev est moins marquée dans la mise en œuvre du programme en préférant plutôt jouer le rôle de facilitateur ;
- quoiqu'encore limitée dans ses résultats, la modalité d'exécution nationale est garante de durabilité en ce sens qu'elle va dans le sens de la responsabilisation du pays bénéficiaire tout en renforçant ses capacités de leadership et de pilotage. Le fait d'utiliser les procédures nationales favorise l'appropriation ; c'est un des facteurs de durabilité contrairement aux interventions en régie qui responsabilisent moins la partie nationale ;
- avec le recours à l'approche Programme, c'est le pays bénéficiaire lui-même, via le MFPAA dans le cas spécifique du SEN/028, qui assure la direction du programme unique en tant que pays bénéficiaire, la coordination entre les donateurs est formalisée et des procédures harmonisées sont utilisées pour le rapportage, la passation des marchés, la gestion financière, etc. ;
- le programme SEN/028 a contribué significativement à asseoir les capacités institutionnelles du MFPAA aussi bien au niveau national qu'au niveau déconcentré. Les personnels des centres de formation ont également suivi beaucoup de sessions de renforcement de capacités dans divers domaines, ce qui les prépare à mieux jouer leurs rôles même sans appui financier extérieur ;
- l'internalisation des modules développés par le BIT et l'ONUDI dans les curricula de formation des apprenants de la FP pour améliorer leur employabilité et leurs capacités d'auto-emploi milite en faveur de la durabilité. Même à la fin du projet, ces modules pourront être dispensés par les établissements de FPT qui disposent de formateurs permanents (des agents de l'Etat) ayant les capacités pour démultiplier ces modules. Mieux, le MFPAA dispose de certains formateurs de formateurs dans ces différents modules (95 formateurs de formateurs pour le module TRES).

Un autre risque à souligner est celui de la mobilité du personnel enseignant dans la ZCO. Tout en reconnaissant que le droit à la mobilité est un droit consacré, les départs de professeurs des établissements de formation de la ZCO formés aux outils du BIT et de l'ONUDI ou encore ceux ayant une certaine maîtrise de la nouvelle approche dite APC posent de véritables problèmes aux établissements. En quittant la ZCO, ces agents quittent les services et les fonctions pour lesquelles leurs capacités techniques avaient été renforcées avec les moyens du SEN/028. Le fait de recevoir de nouveaux enseignants venant d'autres régions (non couvertes par le SEN/028) et qui ne sont pas formés à ces outils des ASNU ou qui utilisent l'approche traditionnelle de formation dite planification par objectifs (PPO) oblige, dans certains cas, à devoir recommencer la formation de formateurs dans les centres.

³⁶ Résumé des principales difficultés posées par la modalité d'exécution nationale, selon la plupart des acteurs rencontrés

³⁷ On peut citer l'exemple des opportunités ratées de former des centaines de jeunes si les infrastructures étaient livrées à temps.

On peut toujours positiver en disant que ces agents vont démultiplier leurs expériences dans d'autres régions du Sénégal non ciblées par la Coopération luxembourgeoise. Mais toujours est-il que ces départs ne sont pas de nature à favoriser la durabilité des activités du programme.

Enfin, il est utile de préciser quelques éléments assimilables à des risques qui peuvent constituer une menace pour la durabilité du projet. A titre d'exemple, on peut citer le déficit de ressources financières pour mettre en œuvre le plan d'institutionnalisation du genre quand on sait que jusque-là ces ressources financières viennent essentiellement des bailleurs de fonds. On peut se demander également ce qu'il adviendra du fonctionnement des organes partenariaux sans ressources financières stables. La même question reste pertinente pour le financement des PFI.

4.5. Thèmes transversaux

4.5.1 Gouvernance pour le Développement

La gouvernance pour le développement peut être appréciée au niveau national (MFPAA) et au niveau déconcentré (centre de FP). Parmi les résultats au niveau national, on peut souligner le renforcement de l'organisation interne du ministère à travers la promotion de la démarche qualité en partenariat avec le BOM.

Le Programme a effectivement mis en place des stratégies pour assurer la participation des différentes parties prenantes dans les différentes étapes du cycle de vie du projet. La formulation du projet a été réalisée de manière participative, les acteurs nationaux sont responsabilisés dans la définition des priorités et la gestion des fonds.

Avec l'appui du programme, la démarche qualité est promue au sein des établissements de FPT. Dans ce sens le MFPAA a élaboré un référentiel de qualité adaptée aux établissements de la FPT. Dans tous les établissements de formation professionnelle, les parents d'élèves et les élèves sont représentés dans les instances de décisions à travers leurs organisations respectives (associations de parents d'élèves, comités de gestion, Amicales, etc.).

Enfin, dans le cadre de la fonction services, les centres de formation professionnelle génèrent des ressources financières qui dépassent de loin les subventions de l'Etat. La gestion de ces fonds est assurée dans la plupart des cas par des comités de gestion qui regroupent les différentes parties prenantes des établissements. La gestion financière des ressources générées par la fonction services échappe au contrôle du ministère de tutelle. Une telle situation peut engendrer des risques de mauvaise gestion, de détournement d'objectifs ou encore de gabegies surtout dans les établissements de FP où les organes de gouvernance n'assument pas correctement leurs rôles de suivi et de contrôle de ces ressources.

4.5.2 Égalité de genre

La prise en compte de la dimension genre dans toutes les initiatives de développement est d'une haute priorité pour le Sénégal en ce sens que la promotion du genre fait l'objet d'une Stratégie nationale de l'Équité et de l'Égalité de Genre (SNEEG) mise en œuvre par la DEEG du Ministère de la Femme. Le Sénégal dispose d'un arsenal législatif en matière de promotion du genre. Tout comme le Sénégal, le Luxembourg a une stratégie genre et une fiche d'intégration du genre accompagne tous ses documents de projet.

Jusqu'en 2010, les ministères sectoriels n'avaient que des points focaux. Une seule personne était chargée du genre dans chacun de ces ministères. Ce n'est qu'en 2012 que le Bureau genre a vu le jour au niveau du MFPAA, raison pour laquelle le PIC II n'avait pas d'actions qui ciblaient spécifiquement le genre.

Les politiques nationales de genre ont fortement influencé la conception et les résultats du SEN/ 028. Ce programme a contribué à donner au genre un contenu fonctionnel. Le document de programme reconnaît que l'égalité homme-femme, l'autonomisation des femmes et le renforcement de leurs capacités sont indispensables à l'obtention de résultats en matière de développement durable.

Le Projet SEN/028 a effectivement travaillé en étroite collaboration avec la DEEG du Ministère de la Femme afin de promouvoir le genre. Un audit genre qui a concerné le niveau national et les 14 régions du Sénégal est en cours de finalisation (la pré-validation a été faite). Son objectif est d'établir un diagnostic initial qui va sous-tendre la définition de politiques et programmes sensibles au genre. L'audit est une étape charnière voire incontournable de l'institutionnalisation du genre au sein du MFPAA puisqu'il permet d'enclencher un processus réfléchi, structuré et stratégique d'analyse et de formulation de solutions consensuelles.

Entre autres mesures phares initiées en matière de promotion du genre, on peut citer :

- le Sénégal a adopté des conventions et résolutions internationales prohibant toute discrimination sexuelle dans les politiques publiques. Il en est ainsi de la Charte des Nations Unies de 1945, de la Convention sur l'Élimination de toutes Formes de Discriminations à l'égard des Femmes, de la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, du Protocole additionnel à la Charte

Africaine des droits de l'Homme et des peuples, relatif aux droits des femmes et le Plan d'Actions de la Conférence de Beijing (1995) ;

- le MFPA n'admet pas de discrimination hommes/femmes aussi bien dans ses missions que dans son organisation et son fonctionnement. Officiellement, il n'y a pas de discrimination dans le recrutement des femmes et des hommes. Le statut des fonctionnaires et législation du travail ne tolèrent pas de favoritisme dans le service. Toutefois, la prise en charge du genre, plus précisément, l'identification et l'effort de correction des disparités sexuelles n'apparaît pas comme une ligne de conduite fondamentale ;
- le décret 015732 du 06 aout 2015 portant création, organisation et fonctionnement de la Cellule genre du MFPA. La Cellule est rattachée au Cabinet du Ministre. Les mesures de promotion du genre au sein du MFPA sont attestées par le changement de dénomination du Bureau genre qui a été remplacé par une Cellule genre tel que recommandé par la Primature ;
- la mise prise en compte des besoins spécifiques des cibles à tous les niveaux du système FPT a conduit à la désignation de points focaux dans toutes les directions et services du ministère au niveau central et dans tous les établissements de formation professionnelle et technique. Le MFPA dispose de 106 points focaux au niveau national et les 105 ont été formés en genre ;
- la création de 41 clubs dits « clubs genre » dans les établissements de formation professionnelle. Ces clubs sont chargés de la sensibilisation sur le genre dans les établissements de FPT conformément à leurs plans d'action de l'année 2015. Ils ont organisé des journées de sensibilisation des parties prenantes (autorités locales, chefs d'établissements, élèves, parents d'élèves, personnels administratifs, etc.) de la FPT dans la ZCO sur la problématique du genre.

Par ailleurs, des améliorations significatives ont été notées en matière de promotion du genre. Quelques changements positifs concernant les différences de genre sont perceptibles chez bon nombre d'acteurs tels que les autorités administratives et locales et les chefs d'établissement de la ZCO. Depuis 4 ans, les journées nationales des femmes de la FPT qui sont organisées chaque année ont contribué significativement à faire prendre conscience de l'importance de la promotion du genre dans tous les secteurs d'activités y compris l'ETFP.

Une analyse plus approfondie de la problématique fait état de quelques atouts et de quelques limites d'ordre géographique et de genre qui inhibent les efforts de promotion du genre au niveau du secteur de la formation professionnelle dans la ZCO.

Au titre des atouts, on peut retenir l'accès massif des filles aux centres d'enseignement technique féminin (CETF) et aux CRETF où elles représentent 98% des effectifs dans les filières du secteur tertiaire (restauration, couture et coiffure). C'est plutôt les garçons qu'on ne retrouve pas dans ces filières en partie à cause de la connotation féminine des CETF et des CRETF qui renvoient à des centres d'enseignement technique féminin. Des efforts sont à faire pour changer la donne. Ainsi, il a été préconisé d'appeler ces établissements des centres de formation professionnelle (CFP) sans aucune connotation sexiste, d'une part et d'élargir le champ des filières de formation, d'autre part.

On peut constater que les efforts consentis dans la promotion de l'enseignement technique et de la formation professionnelle restent insuffisants puisque seuls 5% des élèves évoluent dans ces filières. Les résultats en matière d'enseignement professionnel et technique sont en deçà de l'objectif d'absorption de 25% des sortants de l'école fondamentale préconisé dans les différentes lettres de politique générale du secteur.

Les filles sont majoritaires dans les effectifs d'apprenants de la formation professionnelle et technique (51,4% en 2011 pour une cible de 50%). La faiblesse de ce taux par rapport au taux de 98% de présence des filles dans les filières du tertiaire s'explique par le fait que les effectifs des filles dans les filières techniques comme le bâtiment, l'électricité, la mécanique et l'industrie sont réduits.

On pourrait tout aussi évoquer la question de la négligence de certaines filières. Dans certains centres de la zone Nord comme le centre de Podor, certaines filières comme la céramique sont délaissées. Cette filière est assimilée à de la poterie qui est traditionnellement réservée à une certaine catégorie sociale (les potiers).

Sur le plan de la répartition des effectifs entre les secteurs d'activité économique, l'on constate que le secteur primaire (agriculture, élevage) est celui qui enregistre les effectifs les plus faibles aussi bien

au niveau du public que du privé (2% de l'effectif total en 2012) alors qu'il concentre une bonne partie des actifs sénégalais.

L'offre de formation est inégalement répartie sur le territoire national. Les régions de Dakar, de Thiès et de St-Louis concentrent à elles seules 81%³⁸ des effectifs d'apprenants sur la période 2007-2011. La région de Dakar concentre toujours la majorité des effectifs inscrits (62,5%) et l'essentiel de l'offre privée (79,3%) tandis que les régions de Louga, de Matam et de Fatick comptent les effectifs les plus faibles.

Sur un autre plan, on constate que seules trois femmes occupent des postes de direction au sein du MFPAA. On peut se demander si ce faible taux reflète est le fruit de disparités de genre ou simplement un manque de compétence ou de confiance à l'endroit des femmes cadres du secteur.

La prise en compte effective du genre dans les politiques publiques de développement de la FPT et l'intégration du genre dans les pratiques quotidiennes du MFPAA restent des défis majeurs. Ces défis sont rendus plus ardues par le fait que les questions de genre ont des sous-basements à la fois sociaux, culturels, politiques et économiques. La question du genre est au cœur des enjeux de pouvoir. Jusqu'à une époque encore récente, les CETF et les CRETEF étaient considérés comme des « écoles de la deuxième chance », des écoles réservées aux jeunes n'ayant pas les moyens de poursuivre leurs études dans l'enseignement général. Il est difficile de changer ces perceptions en quelques années.

L'intégration du genre au sein du MFPAA est diversement accueillie par les acteurs. Certains agents ayant suivi des programmes de sensibilisation et de formation sur le genre trouvent qu'il est utile et pertinent. D'autres s'interrogent sur l'utilité de distinguer les hommes et les femmes dans l'action publique et dans un contexte où règnent les principes d'égalité homme/femmes et la parité. Enfin, on note une troisième catégorie d'acteurs qui pensent que le genre est une simple imposition des bailleurs de fonds et qu'il est déconnecté des réalités socioculturelles du Sénégal.

Il semble que le fait de présenter, maladroitement, le genre comme un ensemble de mesures strictement favorables aux femmes crée une réaction de rejet de la part de certains hommes qui semblent privilégiés par l'ordre social existant. Les programmes de formation sur le genre gagneraient à dissiper ces incompréhensions dans la mesure où le genre doit être l'affaire des hommes et des femmes.

Le MFPTA a encore beaucoup d'efforts à faire pour promouvoir le genre, renforcer la mobilisation et la participation des filles et des femmes dans ses actions de développement, renforcer l'accès et le maintien et la réussite des filles dans les centres de FPT, lutter contre les violences basées sur le genre et le sexe dans les écoles et concevoir des outils d'intégration du genre dans les plans, programmes et budgets conçus à l'interne. Il est également utile de disposer de données pertinentes et désagrégées selon le genre, concevoir des infrastructures répondant aux normes de genre (par exemple, séparation des vestiaires entre les garçons et les filles, prise en compte des besoins des personnes à mobilité réduite, etc.) et enfin allouer au genre des moyens financiers conséquents. L'ancrage institutionnel du genre au niveau du Ministère est tout aussi important pour lui faire jouer les rôles attendus ou tout au moins montrer l'importance que les autorités lui accordent.

Les moyens alloués au genre restent faibles au sein du Ministère. Et les actions budgétisées ne sont généralement exécutées que si quelques partenaires au développement acceptent de bien vouloir mobiliser des ressources. Comme les ressources financières du MFPAA sont souvent insuffisantes, elles sont orientées en priorité vers des actions et dépenses classiques sans toujours tenir compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes. Le Ministère n'a pas encore de véritables budgets sensibles au genre.

Enfin, la mise en œuvre de l'ambitieux plan de l'institutionnalisation du genre requiert d'importantes ressources financières pour espérer réduire les différences de genre. Il faudrait inscrire cette action dans le temps et actionner tous les leviers de changement social.

4.5.3 Environnement et changement climatique

³⁸ Selon le plan stratégique du MFPAA en cours

Lors de la formulation du PIC III, un accent particulier a été mis sur la prise en compte de l'environnement et des changements climatiques conformément à l'engagement du Sénégal et du Grand-duché de Luxembourg de promouvoir des politiques en faveur du développement durable, la préservation des ressources naturelles et la biodiversité, l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophes. Les deux parties favorisent les interventions qui génèrent le plus de bénéfices environnementaux et sociaux.

En ce qui concerne spécifiquement le SEN 028, le PRODOC a rappelé le contexte d'intégration des dimensions environnementales dans les politiques de développement au Sénégal depuis plus de deux décennies. A la faveur de l'actualisation du code de l'environnement en 2001 et l'élaboration d'une lettre de politique sectorielle de l'environnement en 2002, la gestion de l'environnement est devenue une question transversale dans les politiques publiques de développement durable au Sénégal. A cet effet, tout projet de développement local doit tenir compte des impératifs de protection et de mise en valeur de l'environnement. Cela passe par le respect de principes tels que le développement durable et la planification intégrée, la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, la décentralisation des décisions en matière d'environnement, la prévention et la précaution en matière de protection de l'environnement, le principe pollueur-payeur et la participation du public dans la prise des décisions.

L'environnement est une question centrale dans le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'artisanat dans la mesure où les activités qui y sont menées peuvent être assez polluantes (restauration, coiffure, artisanat de production, mécanique). Cette situation est rendue plus critique par d'autres facteurs tels que l'exiguïté des locaux de formation et des ateliers artisanaux, l'obsolescence des équipements, l'inexistence de dispositifs de prétraitement et de traitement des rejets, le non recours au tri des déchets, etc.

En plus de ces caractéristiques structurelles, s'ajoute le fait que les responsables des établissements de formation professionnelle et les formateurs ont peu de compétences en matière d'environnement.

Dans le processus de mise en œuvre du SEN/028, le MFPAA a réalisé certains progrès en matière de promotion de l'environnement et de respect des exigences environnementales prévues par la loi. A titre d'exemple, on peut citer :

- la mise en place de clubs environnement dans les établissements de formation professionnelle ; en plus des actions de sensibilisation sur la protection de l'environnement, ces clubs mènent des actions de salubrité publique à l'occasion des journées culturelles des centres de formation ;
- l'intégration de l'environnement dans l'offre de formation tout comme la réflexion sur la problématique du développement des métiers verts dans les établissements de formation professionnelle. Il est heureux de constater que de plus en plus, le MFPAA s'efforce d'introduire la filière énergies renouvelables dans les curricula de formation de certains centres. Ce faisant, il cherche à saisir les opportunités offertes par le développement de l'économie verte et durable ;
- la prise en compte des normes environnementales dans les nouvelles constructions des CETF de Gossas et de Nioro en plus de la mise à contribution des services régionaux de l'environnement dans la pré-validation des projets architecturaux. De plus en plus, le MFPAA s'assure, en amont, dans les dossiers d'appels d'offres que la démarche verte est respectée dans le processus de réalisation des infrastructures. En d'autres termes, il veille à ce que les infrastructures à construire soient à la fois durables et efficaces sur le plan énergétique ;
- En dépit des progrès réalisés par le Programme en matière d'environnement, des insuffisances sont notées comme la faiblesse de la prise en compte de la gestion des déchets dans les établissements de formation dont les procédés engendrent une production de déchets des rejets atmosphériques de gaz appauvrissant la couche d'ozone. Les sources de pollution sont fréquentes à cause des rejets, des huiles, des gaz et dérivés, la pollution sonore, l'usage de puisards non normés, etc. Cette situation est aggravée par le fait que bon nombre d'établissements de formation professionnelle de la zone Centre ne sont pas aux normes de construction.

Ces exemples montrent que le MFPAA peut progresser dans l'intégration des questions d'environnement dans son fonctionnement. Il a aussi des opportunités pour conduire des programmes d'éducation et de formation environnementale des jeunes, le développement de l'artisanat local et de nouveaux métiers de l'environnement (métiers verts) sans oublier la valorisation des matériaux locaux

dans la filière bâtiment (briques et carreaux à base d'argile, bâtiments économes en énergie, etc.) en vue de proposer des produits plus adaptés aux conditions climatiques locales.

Pour y arriver, il est important qu'une attention plus importante soit accordée aux questions environnementales dans le sous-secteur de l'ETFP et que des ressources soient humaines et financières soient mises à sa disposition. Enfin, la coopération entre les directions techniques du MFPAA et celles du MEDD doit être plus soutenue.

5. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

5.1. Leçons apprises et bonnes pratiques

Deux bonnes pratiques ont particulièrement retenu l'attention de la Mission d'évaluation.

Première bonne pratique : les initiatives prises pour l'harmonisation et l'alignement en vue de la mise en place de dispositifs d'intervention et de mutualisation de ressources

La coopération déléguée entre la Belgique et le Luxembourg dans les domaines de la FPT et de l'eau et de l'assainissement mérite d'être citée en exemple. Ce modèle de coopération entre en droite ligne des principes du Code de conduite de l'Union européenne sur la complémentarité et la division du travail dans la politique de coopération.

La signature d'une Lettre d'Entente peut être considérée comme une volonté des signataires de travailler ensemble en vue d'harmoniser leurs interventions et d'accroître leur efficacité. Certes, la Lettre n'a pas encore donné les résultats escomptés mais elle constitue un acquis majeur pour le développement de la FPT.

L'existence d'un « sous-comité Formation Professionnelle et Technique » disposant d'une feuille de route contribue à harmoniser les actions des différents partenaires, à structurer le dialogue politique et technique entre eux et enfin à assurer un meilleur pilotage de la FPT.

Enfin, la mise en place d'un plan stratégique unique de renforcement des capacités et la création d'un Groupe de Travail sur le Renforcement de Capacités (GT RdC/MFPAA) contribuent à favoriser l'alignement entre les donateurs.

Deuxième bonne pratique : le développement de partenariats entre les organismes de mise en œuvre du Programme et les acteurs de l'économie locale

Les ASNU ont également fait des efforts pour développer des partenariats avec les institutions locales, ce qui contribue à l'appropriation et à la durabilité des résultats. Le BIT a noué un partenariat opérationnel avec les chambres de commerce et prévoit d'avoir un partenariat stratégique avec l'ANPEJ (tout comme le PNUD), l'ONUDI entretient de bonnes relations de travail avec le secteur privé local et enfin le PRODES/PNUD et son partenaire la BRS ont tissé des relations de partenariat avec les IMF.

Ces partenariats sont importants pour la pérennisation des acquis du Programme dans la mesure où ils contribuent à l'appropriation par les acteurs locaux de la démarche et des outils du Programme. Ils favorisent également une forte implication de ces acteurs locaux dans toutes les actions de FPT et d'insertion des jeunes. Par conséquent, ces problématiques ne sont plus perçues comme étant l'affaire des autorités de tutelle et des PTF mais plutôt celles de tous les acteurs de développement local et au premier rang les acteurs de l'économie locale (chambres de métiers, petites et microentreprises, organisations faitières de producteurs, etc.).

Deux leçons apprises ont été retenues par la Mission d'évaluation.

Leçon apprise 1 : la coordination est capitale pour un programme multi acteurs et complexe comme le SEN/028.

Les résultats des ASNU dépendent en grande partie de ceux du SEN/028. Pour le résultat relatif à l'insertion, on note une forte interdépendance entre les acteurs en général et les ASNU en particulier. Il s'agit là autant de facteurs qui « obligent » ces acteurs à synchroniser la programmation et la mise en œuvre de leurs activités. En effet, les retards ou contre-performances de l'un des projets impactent négativement sur les autres.

Il faut un leadership fort du MFPAA pour amener les différents acteurs à se mobiliser pour l'atteinte des objectifs partagés. Sans cela, les acteurs sont tentés de travailler en vase clos, ce qui réduit les risques d'atteinte des résultats et constitue en même temps une sorte de gaspillage de ressources.

Leçon apprise 2 : l'insertion professionnelle est complexe, multi-acteurs et nécessite des ressources conséquentes et des actions inscrites dans le long terme.

L'insertion professionnelle exige une diversité de compétences chez les jeunes (compétences techniques du métier, entrepreneuriat, marketing et communication, négociation, etc.). Cependant, ils ne bénéficient pas toujours de l'accompagnement en services financiers et non financiers dont ils ont besoin. Ces jeunes entrepreneurs font face à une rude concurrence et évoluent dans un contexte socio-économique peu favorable à l'entrepreneuriat des jeunes.

5.2. Conclusions

Conclusion 1 : le Programme SEN/028 est pertinent du point de vue de ses orientations stratégiques, de son adéquation avec les priorités nationales en matière d'emploi des jeunes et de sa stratégie d'intervention. Il constitue un modèle dont les résultats peuvent être profitables à d'autres régions du Sénégal en dehors de la ZCO.

Conclusion 2 : le mode opératoire du Programme est satisfaisant puisqu'il est basé sur le choix d'acteurs de la FPT et de l'insertion suivant leur avantage comparatif. La délimitation des rôles et des responsabilités est assez claire entre le MFPA, LuxDev et les ASNU. La complémentarité entre le volet bilatéral (exécution nationale) et le multi-bilatéral (exécution par les ASNU) qui est inscrite dans les accords de coopération entre le Sénégal et le Luxembourg est à saluer.

Conclusion 3 : le programme SEN/028 contribue à la visibilité de la FP, à l'amélioration de sa gouvernance et de son pilotage, à la diversification de son offre de formation et en définitive à l'attractivité du secteur comme en témoigne l'intérêt des pouvoirs publics et des PTF qui appuient le secteur.

Conclusion 4 : l'insertion est une question complexe et multidimensionnelle. Il est heureux de constater que grâce à l'appui de ses partenaires le MFPA a validé son modèle d'insertion.

Conclusion 5 : le Programme a enregistré certains résultats significatifs quand bien d'autres résultats ne seront vraisemblablement pas atteints d'ici la fin du programme pour des raisons qui ne sont pas toujours imputables aux responsables de la mise en œuvre du programme.

Conclusion 6 : le renforcement des capacités institutionnelles qui est un des objectifs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et l'un des principaux enjeux du développement du Sénégal figure en bonne place dans toutes les initiatives du SEN/028 et des ASNU. Les efforts de renforcement des capacités ont profité à la fois aux directions techniques nationales, aux CAI, aux chambres des métiers, aux formateurs, aux jeunes en formation, aux porteurs de projets, etc.

Conclusion 7 : le partenariat entre les différents acteurs de la FPT et de l'insertion est capital. Il est à la fois une exigence compte tenu de la complexité du secteur, de l'importance des défis à relever et de la rareté des ressources financières. Le secteur privé local a un important rôle à jouer aussi bien dans la formation des jeunes que dans l'amélioration de leur employabilité, voire de leur emploi.

Conclusion 8 : des efforts importants ont été faits pour la promotion du genre. La prise en charge des questions environnementales est encore faible surtout au niveau des centres de formation professionnelle.

Conclusion 9 : le succès d'un programme multi-acteurs de l'envergure et de la complexité du SEN/028 repose sur la coordination, la cohérence et la complémentarité entre les différentes interventions bilatérales et multilatérales. Il est difficile à ces acteurs de synchroniser et de coordonner leurs interventions sans un cadre de concertation fonctionnel.

Le manque de coordination et de synergies entre les acteurs intervenant dans le domaine de l'insertion des jeunes sont autant de facteurs potentiels de dysfonctionnement. Il en est de même de la gestion centralisée du Programme qui retarde les prises de décisions et la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Conclusion 11 : plus de 85% des ressources du Programme sont dédiées aux activités et en plus la Mission n'a pas constaté de gâchis de ressources ou de pratiques managériales répréhensibles dans la gestion du Programme. Mais toujours est-il que les lenteurs constatées dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte de certains résultats limitent l'efficacité du Programme.

Conclusion 12 : de nombreux facteurs socio-culturels, économiques et financiers préjudiciables à l'entrepreneuriat des jeunes persistent encore. Mais la contrainte majeure demeure l'insuffisance des fonds dédiés au financement des plans d'affaires des jeunes. Les centres de formation et les CAI manquent de ressources financières, ce qui plombe leurs efforts d'insertion des jeunes.

Les résultats du Programme en matière de financement de plans d'affaires surtout dans la zone centre ont été en deçà des attentes parce que le fonds de crédit rotatif n'a pas fonctionné de manière à ce que les recouvrements de crédits puissent financer correctement les nouveaux demandeurs de prêts.

Conclusion 13 : l'ambitieuse politique du MFPAА en matière de promotion de l'insertion des jeunes sortis du système est limitée par les contraintes de l'entité en charge de la question au sein du Ministère et l'insuffisance des ressources financières pour prendre en charge les nombreux plans d'affaires des jeunes candidats à l'auto-emploi

Conclusion 14 : les difficultés qui découlent de la mise en œuvre des activités selon la modalité d'exécution nationale sont intrinsèquement liées à la nouveauté de cette modalité et des résistances qu'elle peut provoquer chez certains acteurs. La modalité ne doit pas être remise en cause car elle est une forme d'alignement et contribue au renforcement des capacités institutionnelles des entités nationales.

Conclusion 15: la durabilité des résultats du Programme est facilitée par le recours aux institutions nationales dans les actions de formation et de suivi, le renforcement des capacités des acteurs locaux sans oublier l'internalisation des outils du BIT et de l'ONUDI dans les programmes de formation. Quoiqu'encore limitée dans ses résultats, la modalité d'exécution nationale est garante de durabilité puisqu'elle s'appuie sur les procédures nationales et va dans le sens de la responsabilisation du pays bénéficiaire tout en renforçant ses capacités de leadership et de pilotage.

5.3. Recommandations

Certaines recommandations sont adressées au MFPAА et d'autres impliquent à la fois le MFPAА, LuxDev et les ASNU.

5.3.1 Recommandation au MFPAА:

Recommandation 1:finaliser les décrets d'application de la Loi d'orientation et veiller à la validation politique des orientations stratégiques proposées aux autorités de tutelle

A la suite de l'adoption de la Loi d'orientation de la FPT, il est important de diligenter les décrets d'application de la Loi et accélérer le processus d'approbation politique des nouvelles mesures et recommandations (manuel de procédures des dispositif de transit, modèle d'autonomisation des établissements, etc.). Le cadre juridique devrait être prêt au plus tard à la fin du PIC III prévu en décembre 2017. Sans un cadre juridique adéquat, la politique de FP et d'insertion risque d'être inhibée pendant quelques années encore.

La Mission recommande la mise en place d'un cadre de dialogue politique par l'institutionnalisation de rencontres régulières entre la Coopération Luxembourgeoise, la Coordination générale du PIC III, les ASNU et le Secrétariat Général du MFPAА. Ces rencontres seront mises à profit pour identifier les goulots d'étranglement et proposer des solutions pour une gestion diligente des dossiers « en souffrance » dans le circuit administratif.

Recommandation 2: mettre en place une entité transversale forte dédiée à la gestion de la lancinante question de l'insertion professionnelle

Il est important de disposer au sein du MFPAА d'un interlocuteur fort pour la coordination des actions d'insertion, l'harmonisation des interventions et la prise en charge des sollicitations des organisations partenaires. Pour une insertion réussie, une entité administrative (direction ou division) pourrait gérer en même temps les questions de financement et de partenariat. Ces différentes dimensions sont inter reliées et contribuent à l'insertion des jeunes. L'insertion peut aussi faire l'objet d'une Cellule rattachée au Cabinet du Ministre pour lui donner toute la lisibilité requise et les moyens d'intervention nécessaires. Ce positionnement stratégique pourra contribuer à l'atteinte des objectifs assignés au secteur de la FPT en matière d'insertion.

Recommandation 3 : appuyer la reconstitution du Fonds revolving d'appui à l'insertion

La forte demande des jeunes porteurs de projets en accompagnement financier fait qu'il faut des ressources financières conséquentes et durables. Ces ressources doivent être suffisantes, diversifiées et prévisibles, ce qui suppose l'exploration d'autres sources de financement. A titre d'exemples, on peut mentionner le fait d'attirer de nouveaux donateurs, étudier l'opportunité de faire du fonds de crédit actuel un fonds de garantie pour accroître ses capacités d'intervention, mettre à profit les opportunités de financement du FFFPT, de l'ANPEJ et d'autres sources de financement.

Les centres de formation peuvent exploiter leurs numéros de NINEA pour soumissionner aux marchés de prestation de service, accroître leurs résultats en mobilisation de ressources financières et se doter de moyens plus substantiels pour assurer une meilleure prise en charge de l'insertion des sortis.

Pour le prochain PIC, la Mission recommande de faire de l'insertion professionnelle un objectif spécifique du Programme du MFPAA et de mobiliser des ressources additionnelles pour bonifier le Fonds de crédit revolving. Dans cette mouvance, il serait intéressant d'explorer les possibilités de partenariat avec le Projet « Développer l'emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ », financé par le Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique en avril 2018. LuxDev est appelé à jouer un rôle majeur dans ce projet à côté de l'AFD et de l'ONG Frères des Hommes.

Au préalable, il serait intéressant d'ici la fin de l'année 2017, d'être édifié sur l'efficacité du Fonds d'insertion et les améliorations à apporter dans ses orientations stratégiques et son fonctionnement.

Recommandation 4 : promouvoir une gouvernance partenariale de la FPT dynamique et efficace.

Une gouvernance partenariale de la FPT digne de ce nom implique non seulement toutes les directions du MFPAA mais aussi les autres départements ministériels pertinents, les PTF, les organisations patronales et consulaires, les organisations syndicales, la société civile, les collectivités locales, les projets comme le PADIA sans oublier les collectivités territoriales de la ZCO qui doivent travailler au développement de l'attractivité de leurs territoires.

Le développement d'une gouvernance partenariale passe par l'animation et la pérennisation des organes de concertation. Pour cela, il faut que les ressources soient sécurisées par le Ministère pour leur fonctionnement afin de réduire la dépendance financière vis-à-vis des partenaires au développement.

Recommandation 5 : responsabiliser davantage le niveau déconcentré dans la mise en œuvre de certaines activités

Les inspections d'académies devraient être conformées dans leurs missions de suivi en ayant à leur disposition les moyens nécessaires (surtout la logistique) permettant aux inspecteurs de spécialité de se déplacer dans les différents centres.

La centralisation de la chaîne de programmation des activités de la chaîne de dépenses n'assure pas toujours une exécution diligente des PTA. Le niveau local étant par excellence le niveau opérationnel de mise en œuvre du programme, il est parfaitement envisageable de donner davantage d'autonomie aux services techniques déconcentrés et autres acteurs territoriaux dans la programmation et la mise en œuvre de leurs activités en s'assurant que celles-ci sont en cohérence avec les objectifs du programme et les documents de cadrage stratégique et opérationnel du Ministère.

Recommandation 6 : élargir et diversifier l'offre de formation par une adaptation des curricula aux besoins de l'économie locale et une valorisation des nouveaux référentiels validés.

Il faudrait mettre l'accent sur les filières à fort potentiel d'utilisation de main d'œuvre qualifiée. A titre d'exemples, on peut citer le machinisme agricole (agriculture), la conservation et la transformation des produits locaux, l'éco-tourisme, les énergies renouvelables, etc.

Il est important de partager avec les responsables d'établissements la finalité des PFI. Là où les opportunités de création de PFI sont limitées, faute de demande du privé local, les établissements ne doivent pas s'obstiner à formuler des projets.

Les nouvelles initiatives de développement économique doivent prendre en compte la nouvelle politique de territorialisation, ce qui peut contribuer à mutualiser les ressources, tirer profit d'économies d'échelles, mettre en place des groupements d'affaire, etc.

Cet élargissement de l'offre de formation doit être accompagné par l'augmentation des capacités d'accueil des jeunes surtout dans la zone Centre qui souffre d'un déficit d'infrastructures. A cet effet, LuxDev doit accélérer la finalisation des constructions qui ont démarré depuis le SEN/024.

Dans la zone centre héritée de la Belgique via la coopération déléguée, les travaux de construction des centres de formation devraient être accélérés surtout dans un contexte d'implantation de l'APC.

Recommandation 7: mettre en place un dispositif concerté de gestion de la mobilité des enseignants de la ZCO.

la direction des ressources humaines du MFPAA gagnerait à trouver des solutions consensuelles à la question de la mobilité des formateurs de la ZCO. Si on était arrivé à une généralisation de l'APC et de la politique d'insertion des sortants, ce débat ne se serait pas posé. Mais en attendant, il est urgent de se donner les moyens de poursuivre le travail qui a été réalisé avec ces formateurs en APC, en insertion professionnelle, etc.

Recommandation 8: systématiser l'introduction des outils du BIT et de l'ONUDI dans les curricula des écoles de formation de formateurs

Les écoles de formation telles que l'ENFEFS et l'ENESEPT sont appelées à former les enseignants qu'on retrouve dans le système de FPT. Le fait de former ces enseignants en amont présente l'avantage d'accroître la masse critique de formateurs ayant une maîtrise des outils du BIT et de l'ONUDI, ce qui permet de réduire les risques liés à la mobilité des enseignants mais aussi de préparer les enseignants des zones non couvertes par le SEN/028 à la démarche et aux outils d'insertion du MFPAA.

En plus de l'institutionnalisation des modules du BIT et de l'ONUDI dans les curricula de formation, ces efforts devraient être complétés soit par des crédits associés à ces modules soit par bonus. Sans de tels crédits, les élèves pourraient négliger ces modules en estimant qu'ils sont de moindre importance dans leur formation professionnelle.

5.3.2 Recommandation au MFPAA, aux ASNU et à LuxDev:

Recommandation 1: mettre en place un cadre unifié de suivi évaluation pour l'ensemble des interventions en FPT financées par la Coopération luxembourgeoise

Dans l'esprit de la Lettre d'Entente, les ASNU font des efforts de programmation conjointe et de rapportage. Il s'agira de systématiser cette démarche par l'élaboration d'un Cadre logique unique avec des précisions sur les résultats attendus du MFPAA et des ASNU. Cette approche exige qu'il y ait une synchronisation de la mise à disposition des fonds.

Les résultats obtenus par les différents intervenants gagneraient à être centralisés et systématisés au niveau du MFPAA. Pour cela, il s'agira d'achever le processus de mise en place d'un dispositif de suivi évaluation entièrement dédié aux besoins du secteur et capable de fournir des données de qualité pour un bon pilotage de la FPT et de l'insertion.

Recommandation 2: systématiser le passage par les dispositifs de transit ou d'incubation pour l'ensemble des jeunes porteurs de projets éligibles au financement du Fonds d'insertion

Il est capital de mieux préparer les jeunes candidats à l'auto-emploi à l'exercice de leurs futurs métiers en renforçant leurs compétences techniques, entrepreneuriales et managériales. En effet, les centres ou ateliers de transit doivent constituer un maillon essentiel du dispositif d'insertion professionnelle des jeunes. Grâce aux conventions signées avec les entreprises, ces dispositifs de transit offrent à ces jeunes l'opportunité de bénéficier d'un coaching, de se perfectionner sur le plan de la maîtrise

technique et d'avoir une bonne connaissance de leurs plans d'affaires, des marchés, des techniques de négociation, du cadre juridique d'intervention des entreprises, etc.

Recommandation 4 : poursuivre les efforts de promotion des thèmes transversaux

La promotion du genre passe aussi par la poursuite des efforts d'organisations de journées de sensibilisation sur les carrières sensibles au genre, la formation scientifique des jeunes filles pour leur permettre de suivre des formations techniques, le renforcement de leurs capacités de négociation et de revendication de leurs droits en tant qu'actrices de changement. D'autres mesures gagneraient à être préconisées telles que la construction d'alliances fortes avec les hommes et les leaders d'opinion, etc.

La prise en compte de l'environnement et de la gouvernance pour le développement sont des exigences qui doivent être traduites par des actions de sensibilisation et de renforcement des capacités des acteurs en charge de ces questions et les textes de loi régissant en la matière doivent être rigoureusement respectés.

Recommandation 5: mettre en place un dispositif de capitalisation de l'expérience du SEN/028 d'ici la fin du PIC III

Le Programme fait des efforts pour communiquer sur les résultats et les diffuser. Un véritable dispositif de capitalisation doit être pensé, en amont, au moment de la formulation de chaque projet. Cela est d'autant plus important que le programme est une initiative pilote, l'exécution nationale intéresse bien des acteurs de développement y compris des PTF qui souhaitent bien connaître comment s'y prendre et les moyens d'y arriver. Les autres expériences telles que l'expérimentation de l'APC, l'apprentissage rénové, les centres de transit, les unités mobilises de formation, etc. sont autant de belles initiatives dont les résultats devraient être documentés, systématisés pour faciliter la mise à l'échelle dans d'autres régions du Sénégal, voire dans les autres pays de concentration de la Coopération luxembourgeoise.

Recommandation 6 : valoriser les acquis de l'expérience professionnelle des maitres formateurs en charge de l'apprentissage rénové

Pour ce qui est du volet apprentissage, il est utile de renforcer les capacités techniques des maitres artisans sélectionnés dans le programme. A l'image du PADIA, on pourrait aussi leur décerner des diplômes d'honneur sur la base de la valorisation de leur expérience professionnelle pour les encourager à s'investir dans le processus de mise en œuvre de la politique de l'apprentissage rénové. Sans l'implication de tels maîtres formateurs, la politique de promotion de l'emploi rénové risque d'être compromise.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A	TdR de la Mission d'Évaluation
ANNEXE B	Programme de la Mission et Liste des Personnes rencontrées
ANNEXE C	Annexe C1 : Budgets Annexe C2 : Marqueurs CAD de l'OCDE - Analyse
ANNEXE D	Matrice du Cadre logique et Indicateur du Projet au moment de l'Évaluation
ANNEXE E	Chronogramme du Projet
ANNEXE F	Annexes techniques (pas d'annexe)
ANNEXE G	Bibliographie
ANNEXE H	Cartes géographiques
ANNEXE I	Reportage photographique (pas d'annexe)

(cf. Note d'orientation de la Revue à mi-parcours présenté à la réunion de lancement le 3/05/2016.
Cette note sera annexée à la version finale du rapport)

