

EVALUATION INTERMEDIAIRE

SEN/028

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

FICHE SYNTHETIQUE

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	Octobre 2016

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'EVALUATION

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 : 2/3 Durabilité : 3

RESUME EXECUTIF

Cadre de l'évaluation

L'évaluation intermédiaire du programme d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion – SEN/028 - a été réalisée simultanément aux évaluations intermédiaires des 4 autres composantes¹ du volet bilatéral du Programme indicatif de Coopération III entre le Sénégal et le Luxembourg, 2012-2016. Ces évaluations sont intégrées dans le cadre plus large de la Revue à mi-parcours du Programme indicatif de Coopération III. Pour réaliser ces 5 évaluations et la Revue à mi-parcours, le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes luxembourgeois, en concertation avec le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan sénégalais et LuxDev, a contracté la société ARTEMIS à l'issue d'une procédure d'appel d'offres. ARTEMIS a mobilisé une équipe de 10 évaluateurs² pour mener à bien ces travaux.

Le lancement officiel des évaluations et de la revue à mi-parcours a eu lieu le 3 mai 2016 lors d'une réunion rassemblant les acteurs clés du Programme indicatif de Coopération III au niveau du Sénégal, du Luxembourg et des partenaires techniques et financiers. La phase de recueil des informations s'est déroulée du 4 mai jusqu'au 27 juillet 2016, avec des entretiens essentiellement à Dakar et plus de 3 semaines (du 11 mai au 3 juin 2016) passées dans les zones de concentration opérationnelle. Pour chacune des 5 composantes du volet bilatéral du Programme indicatif de Coopération III, un premier niveau d'analyse a été partagé avec les acteurs sectoriels lors de réunions de restitution « à chaud » qui se sont tenues entre le 27 juin et le 1^{er} juillet 2016. Une version provisoire de ce rapport d'évaluation a été présentée et discutée avec l'ensemble des acteurs du volet bilatéral au cours d'une restitution finale le 6 octobre 2016. La version finale de ce rapport a été produite sur base des observations collectées au cours de la restitution finale.

L'objectif global du Programme indicatif de Coopération 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 Programme indicatif de Coopération III.

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 par l'implantation de l'approche par les compétences dans les 7 régions couvertes³, 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 de renforcer la dynamique d'insertion professionnelle des jeunes enclenchée avec le SEN/024.

Objectifs spécifiques 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 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 ». En partenariat avec le Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat, les agences du système des Nations Unies 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

¹ Les 4 autres composantes du volet bilatéral du Programme indicatif de Coopération III sont le SEN/027 – Programme santé de base II, le SEN/028 – Formation professionnelle et insertion, le SEN/029 – Développement territorial, décentralisation et bonne gouvernance locale, le SEN/030/Tome 2 - Appui à l'exécution nationale – Eau et assainissement.

² Sandrine BEAUJEAN (SEN/030-Tome1), Mountaga DIA (SEN/027), Malick GAYE (SEN/030-Tome2), Bachir KANOUTE (SEN/028, SEN/029, SEN/030-Tome2), Virginie KREMER (SEN/030-Tome2), Sada LY CISSE (SEN/030-Tome1), Babacar MBAYE (SEN/030-Tome1), Idrissa OUEDRAOGO (genre, gouvernance), Stéphane QUEFELEC (environnement, changement climatique), Mohamadou SY (SEN/027, SEN/028, SEN/029)

³ En plus de ces 7 régions, le lycée d'enseignement technique et de formation professionnelle de Thiès est bénéficiaire du programme.

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, la loi sur la formation professionnelle et technique a été adoptée, et d'autres mesures d'ordre institutionnel ont vu le jour. 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'approche par les compétences est mise en œuvre dans 40 % des centres de la zone de concentration opérationnelle. Par contre, les établissements n'ont pas encore réussi à développer des projets de formation insertion en dépit des formations offertes aux 84 chefs d'établissements et responsables de cellules d'appui à l'insertion. Le modèle d'autonomisation et de gouvernance des établissements publics de l'enseignement technique et de la formation professionnelle a été bien conceptualisé mais sa validation politique tarde encore. Concernant le **résultat 3**, il y a des améliorations dans l'accès à la formation professionnelle et technique dans la zone de concentration opérationnelle comme en témoigne l'augmentation du nombre d'apprenants et 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. Enfin, le **résultat 4** portant sur l'insertion concerne à la fois le SEN/028 et les agences du système des Nations Unies (Bureau international du Travail, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et Programme des Nations Unies pour le Développement). Effectivement, il y eu la consolidation du dispositif d'insertion, le renforcement de capacités en création et gestion d'entreprises et l'amélioration de la production, etc. Par contre, le dispositif financier s'est heurté à l'insuffisance de ressources pour financer l'essentiel des plans 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 2/3 à l'**efficience** du programme : l'efficience 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 de certaines activités et l'atteinte des cibles de certains résultats ;
- la mission d'évaluation attribue une note de 3 au critère de **durabilité** : le programme est bâti sur une option forte en matière de renforcement des capacités des ressources humaines et des institutions nationales et les modules développés par les agences du système des Nations Unies sont internalisés dans les programmes de formation des centres. Mais la pérennisation des acquis du programme dépend en grande partie de la capacité du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat et des agences du système des Nations Unies 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 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 et que l'insertion professionnelle est complexe, dépendante de multiples acteurs, de ressources conséquentes et d'actions à inscrire dans le long terme.

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 et des besoins de formation professionnelle et technique et d'insertion des jeunes ;
- le mode opératoire du programme est satisfaisant puisqu'il repose sur le choix d'acteurs de la formation professionnelle et technique et de l'insertion suivant leur avantage comparatif. Le Sénégal et le Luxembourg ont fait un choix stratégique en misant sur les agences du système des Nations Unies ;

- le programme SEN/028 contribue significativement à accroître la visibilité de la formation professionnelle et technique, à améliorer sa gouvernance et son pilotage, à diversifier son offre et à favoriser l'accès à la formation. Le secteur de la formation professionnelle est de plus en plus attractif pour les partenaires techniques et financiers ;
- l'insertion des jeunes sortis de la formation professionnelle et technique est une question complexe et multidimensionnelle. Le Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat dispose d'un modèle d'insertion qui a été testé durant le Programme indicatif de Coopération II, enrichi et validé avec le Programme indicatif de Coopération III ;
- le programme a enregistré des résultats significatifs quand bien même il a connu des retards sur l'atteinte de certaines cibles. 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 agences du système des Nations Unies ;
- le partenariat entre les différents acteurs de la formation professionnelle et technique 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 certaines cibles limitent l'efficacité du programme ;
- il y a encore de nombreux facteurs qui sont préjudiciables à l'entrepreneuriat des jeunes comme la 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 ;
- l'ambitieuse politique du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat 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 modules du Bureau international du Travail et de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Recommandations

Recommandations au Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat:

Recommandation 1: améliorer la gouvernance du secteur en finalisant les décrets d'application de la loi d'orientation et en veillant à la validation politique des orientations stratégiques du secteur.

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

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

Recommandation 4 : promouvoir davantage une gouvernance partenariale de la formation professionnelle et technique dynamique et efficace.

Recommandation 5 : responsabiliser davantage le niveau déconcentré dans la mise en œuvre des activités qui relèvent de sa compétence et pour lesquelles il a un avantage comparatif.

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 : généraliser l'approche par les compétences dans toutes les régions du pays.

Recommandation 8 : introduire des modules renforcés du Bureau international du Travail et de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel dans les curricula des écoles de formation de formateurs.

Recommandation 9 : mieux réglementer la gestion financière des ressources générées par les centres de formation professionnelle.

Recommandations au Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat, aux agences du système des Nations Unies et à LuxDev:

Recommandation 1 : mettre en place un cadre unifié de suivi-évaluation pour l'ensemble des interventions de la formation professionnelle et technique.

Recommandation 2 : développer des dispositifs de transit ou d'incubation au profit du maximum de jeunes porteurs de projets éligibles au financement du fonds d'insertion.

Recommandation 3 : poursuivre les efforts de promotion des thèmes transversaux (genre, environnement, gouvernance pour le développement).

Recommandation 4 : améliorer le système de collecte de données pour gagner en fiabilité.

Recommandation 5 : réajuster le système de collecte de données en synergie avec le nouveau projet SEN801.

Recommandation 6 : compléter et affiner certains indicateurs des cadres logiques des projets.

Recommandation 7 : mettre en place un dispositif de capitalisation de l'expérience du SEN/028 d'ici la fin du Programme indicatif de Coopération III.

Recommandation 8 : motiver les maitres formateurs en charge de l'apprentissage rénové.