

EVALUATION FINALE

SEN/024

Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de
la Réforme de l'Enseignement technique et
Formation professionnelle

FICHE SYNTHETIQUE

Pays	Sénégal
Titre long du projet	Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Réforme de l'Enseignement technique et Formation professionnelle, avec concentration dans les régions Nord du Sénégal (Louga, Saint-Louis, Matam)
Titre court du projet	Formation professionnelle et Enseignement technique
Code LuxDev	SEN/024
Version du Rapport	Septembre 2012

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'EVALUATION

Notation globale (Efficacité)	2 Echelle 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

RESUME EXECUTIF

Cadre de la mission

La mission d'évaluation finale du SEN/024 s'est déroulée du 2 juillet au 14 juillet 2012¹ ; elle a été réalisée dans le cadre d'une étroite collaboration avec le Ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi². Les thématiques transversales (Genre, Environnement, Gouvernance, Infrastructures) ont été renseignées à partir des rapports rédigés par les experts spécialistes³.

En prolongement des conclusions et recommandations de la mission d'évaluation intermédiaire⁴, les objectifs de la mission d'évaluation finale visaient à faire un bilan des résultats atteints à l'issue du projet⁵ et d'en tirer les enseignements dans la perspective d'une pré-formulation du SEN/028. Ainsi, les questions relatives à l'appropriation des résultats et à la mise en œuvre par la partie nationale ont été au centre de l'évaluation finale du SEN/024 afin d'approfondir la réflexion sur les modalités à mettre en œuvre et les conditions à respecter pour satisfaire au principe d'une réalisation nationale du SEN/028.

Description des principaux résultats atteints par le projet SEN/024

Les activités du SEN/024 ont démarré en mai 2008 et le présent rapport rend compte de la situation du projet avant la date de clôture (clôture prévue au second semestre 2012).

Au 18 juin 2012, sur un encours de 14 192 000 EUR, 8 056 129 EUR étaient engagés au 31 décembre 2011 et 6 070 546 EUR sont programmés pour 2012. L'exécution du total des engagements de 2012⁶ conduirait à un taux de réalisation de 99,54% (solde de 64 839 EUR).

Le renforcement de la gestion de la formation professionnelle et technique

Le SEN/024 a accompagné le Ministère et les acteurs du système de formation professionnelle et technique pour l'élaboration de la Loi d'Orientation incluant les textes et décrets d'application. Ce cadre administratif bien qu'essentiel pour améliorer la gestion du système n'est pas encore promulgué. De fait, la création des organes nationaux de gestion paritaire nécessaires au pilotage partenarial du système de formation professionnelle et technique ainsi que le nouveau statut des établissements de formation portant notamment sur les modalités d'une autonomie de gestion ne sont pas disponibles. Cette absence de cadre normatif rénové ne permet pas l'implication des organisations professionnelles et consulaires qui se trouvent aujourd'hui exclues des choix stratégiques d'orientation du système de formation professionnelle et technique et de la gestion des établissements de formation sous tutelle de l'ex - Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle. L'existence d'un cadre administratif et réglementaire s'avère une condition indispensable pour le développement à venir du système.

La gestion centrale de la formation a été positivement impactée par le SEN/024 ; les différentes expériences menées dans le domaine de l'Approche Par Compétence ont été capitalisées. Les études sectorielles et préliminaires ont été réalisées et ont permis de définir les métiers prioritaires et les contenus des formations. Le cadre technique et normatif pour l'élaboration des programmes selon l'Approche Par Compétence a été finalisé sous forme d'un guide. En revanche, la faiblesse institutionnelle du Ministère n'aura pas permis une réelle planification centrale de l'offre de formation.

¹ La mission d'évaluation du SEN/024 s'inscrivait en préparation de la pré-formulation du SEN/028 laquelle s'est déroulée en prolongement de la période d'évaluation du 15 juillet au 23 juillet 2012.

² Messieurs Djibril Bouso de la Direction de l'Enseignement technique et Sidy Bâ du service de planification, experts nationaux désignés au sein du Comité de Formulation (SEN/028) du Ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi.

³ Environnement : Monsieur Ibrahima Diop Gaye ; Infrastructures : Monsieur Alexis Sweetlove ; Gouvernance : Monsieur Marc Ziegler ; Genre : Madame Astou Diop Diagne.

⁴ La mission d'évaluation intermédiaire s'est déroulée du 22 novembre 2010 au 11 décembre 2010.

⁵ La fin du projet SEN/024 a été décalée fin juillet 2012 ; toutefois, à la date de réalisation de la présente mission d'évaluation, plusieurs activités restaient en cours de réalisation : infrastructures, équipements et formations dont la finalisation ne pouvait être envisagée avant courant septembre au plus tôt.

⁶ La réalisation de cet engagement repose sur plusieurs hypothèses et notamment le respect des délais de réalisation des constructions.

Les objectifs du SEN/024 pour le développement des programmes selon l'Approche Par Compétence ont été dépassés ; ce sont au total 29 programmes qui auront été élaborés au terme du projet⁷. Le processus d'élaboration de programmes selon l'Approche Par Compétence est parfaitement maîtrisé. Les compétences de tous les acteurs ont été renforcées et elles ont été pleinement utilisées pour élaborer les nouveaux programmes. Les outils et les méthodes sont disponibles ainsi que les manuels pédagogiques. L'extension nationale est donc aujourd'hui envisageable.

Les trois régions de la zone de concentration opérationnelle disposent d'un plan régional de développement de la formation professionnelle et technique. Toutefois, les conseils régionaux concernés n'ont ni les ressources nécessaires ni les compétences administratives pour la mise en œuvre de ces plans. Au niveau des établissements de formation : (i) la gestion financière a été améliorée mais les pratiques sur le terrain ont peu évoluées (non application du guide de procédures à l'issue du projet) et (ii) les projets d'établissement ont été élaborés mais en l'absence d'un cadre administratif adapté, les initiatives en matière de gestion partenariale avec le milieu professionnel se sont soldées par des échecs. C'est le cas notamment du Lycée de l'enseignement technique et de formation professionnelle de Thiès où le projet d'établissement reste sans réelle application faute de dispositions administratives adéquates.

Au niveau central, outre les aspects matériels importants (locaux, équipements informatiques, moyens logistiques), le projet a établi et mis en œuvre un plan de renforcement des compétences qui a visé l'ensemble des personnels du Ministère.

L'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et technique

Le SEN/024 aura contribué efficacement au renforcement des compétences des ressources humaines concernées par l'Approche Par Compétence (au total, près de 1 200 personnes). Une collaboration active a été mise en place. De même, le SEN/024 aura permis l'élaboration d'outils et de méthodes (kits pédagogiques).

Sur le plan de la communication, les établissements de formation, avec le concours du Service de la Communication, de la Documentation et des Archives, se sont dotés d'un plan « marketing » et de nombreuses manifestations : Journées Portes Ouvertes et Foire de Saint-Louis notamment ont favorisés la promotion du système de formation professionnelle et technique. Le plan de communication soutenu par SEN/024 a permis une large diffusion de la réforme. En revanche, le site internet du Ministère est peu opérationnel.

Le renforcement de l'accès

Au total se sont 13 établissements qui ont bénéficiés d'un appui du SEN/024 en termes d'infrastructures et d'équipements. Malheureusement, de nombreux retards dans les constructions freinent l'installation des équipements et pénalisent lourdement les autres résultats du SEN/024 notamment en matière d'implantation des programmes selon l'Approche Par Compétence.

Le SEN/024, en étroite collaboration avec les Chambres de Métiers et la Direction de l'Apprentissage, a développé un modèle d'appui à l'apprentissage rénové. Après une étude des besoins, les référentiels et programmes ont été élaborés et sont en cours d'expérimentation sur la zone de concentration opérationnelle.

L'appui aux initiatives locales, qu'elles soient privées, associatives ou publiques, repose sur le Fonds pour le Développement des Initiatives locales ; une vingtaine de projets ont été identifiés mais le fonds est actuellement bloqué pour des questions de procédures.

La mise en œuvre et le développement d'une stratégie globale d'insertion professionnelle

Ce volet a été confié aux organisations onusiennes : Bureau International du Travail, Programme des Nations Unies pour le Développement et Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel dans le cadre d'un protocole établi directement avec le Ministère des Affaires étrangères du Luxembourg sur la base de trois projets distincts dont les cadres logiques respectifs se substituaient au cadre logique du SEN/024. La présente mission d'évaluation n'a pas eu connaissance des cadres logiques des organisations onusiennes.

⁷ Il en était prévu 10.

Pour autant, notre observation met en évidence l'existence de cellules d'insertion dans chaque établissement fonctionnant selon un schéma d'accompagnement des jeunes depuis leur entrée dans l'établissement. Les résultats d'insertion bien que relativement faibles sont encourageants. Ces cellules d'insertion devaient être coordonnées au niveau régional par une plate-forme d'insertion qui semble peu opérationnelle faute de ressources mobilisables.

Principales conclusions et recommandations de la mission

Le SEN/024 a globalement atteint ses objectifs et le bilan global est positif. Toutefois, dans la perspective d'un nouveau projet (SEN/028) certaines remarques devraient être prises en compte.

L'analyse globale du SEN/024 montre l'importance accordée à l'Approche Par Compétence qui est le fil conducteur de nombreuses activités. Ce choix, qui s'inscrit en prolongement des projets SEN/006 et SEN/018, n'aura pas favorisé le renforcement organisationnel global du Ministère dans la mesure où une approche centrée essentiellement sur la pédagogie n'influe efficacement que sur les facteurs « pédagogiques » et non sur l'ensemble des autres fonctions de gestion du système de la formation professionnelle et technique : planification, programmation budgétaire, gestion des ressources (humaines et matérielle) et contrôle⁸. L'harmonisation entre les principaux partenaires (Canada, Belgique et France)⁹ doit être améliorée. Les filières agricoles, en regard de leur importance pour l'emploi et l'économie de la zone de concentration opérationnelle n'ont pas été suffisamment impactées. Sous réserve de vérifier leur soutenabilité financière, la généralisation de l'Approche Par Compétence ainsi que l'extension de l'apprentissage doivent être envisagés dans un futur projet.

La mise en œuvre du SEN/024 a mis en évidence certaines faiblesses institutionnelles du Ministère : recours à des Comités ad hoc, manque d'implication des directions centrales par rapport à leurs prérogatives, etc. Le constat d'une trop faible appropriation par le Ministère des résultats du SEN/024 est à replacer dans la perspective de la réalisation nationale du SEN/028 ; il montre la nécessité, à l'avenir, de s'appuyer sur les compétences administratives (cadre normatif) du Ministère.

Le SEN/024 n'a pas pris en compte des aspects transversaux notamment le Genre, l'Environnement et la Gouvernance. Les IOV ne rendent pas compte d'une attente dans ces domaines.

Le bilan du SEN/024 permet de définir les grandes lignes directrices du SEN/028. Ainsi, il faut prévoir un appui au système de la formation professionnelle et technique qui soit de nature à améliorer le pilotage et la gouvernance du Ministère, tant au niveau central, qu'aux niveaux régional et local, afin de favoriser un développement substantiel de l'offre de formation en lien avec des objectifs d'insertion professionnelle ; cet appui institutionnel étant indissociable de l'implication effective des organisations professionnelles et consulaires dans le pilotage et la gestion du système de la formation professionnelle et technique et d'une réforme du cadre administratif (Loi d'Orientation).

Cet effort pour améliorer la gestion et la planification du système de la formation professionnelle et technique doit permettre ainsi au Ministère de jouer son rôle de leadership et aux différents partenaires de pouvoir se positionner sur la base d'un plan stratégique de développement à moyen terme et d'un plan d'actions glissant adossé à des outils et des procédures de planification prévisionnelle (ressources humaines, finances, gestion des infrastructures et des équipements). Complémentairement, les établissements de formation doivent être plus performants en développant une offre diversifiée et flexible de formation professionnelle adaptée au contexte local.

L'objectif est, en outre, une optimisation des ressources disponibles : ressources humaines, infrastructures et équipements.

L'amélioration qualitative de l'offre de formation justifie une implantation élargie et une généralisation de l'Approche Par Compétence avec une large application aux formations qualifiantes et formations continues.

⁸ En fait, seule une approche systémique du système peut rendre compte du caractère holistique du fonctionnement du système de la FPT. Aussi, pour tenir compte des avancées engendrées par SEN/024 dans le domaine de l'Approche Par Compétence, Il conviendra de considérer la fonction « pédagogique » comme un point fort de l'organisation du système sur lequel il sera possible de s'appuyer à l'avenir pour faire évoluer l'ensemble des fonctions du système.

⁹ La Banque mondiale sera aussi un partenaire pour la période 2012 - 2016.

Sur ce point, les acquis du SEN/024 ajoutés aux appuis des autres partenaires (Agence Canadienne pour le Développement International, Coopération Technique Belge et Agence Française de Développement notamment) constituent une base solide d'extension de l'Approche Par Compétence au Sénégal.

A terme, le renforcement des infrastructures et des équipements devrait être associé directement à des projets ciblés de développement de l'offre de formation dans les établissements de formation. Sur ce point, l'appui aux initiatives locales ne devrait pas nécessiter le recours à la création d'un fonds spécifique (Fonds pour le Développement des Initiatives locales) ; dans le cadre de procédures adaptées au sein des organes nationaux de financement de la formation professionnelle et technique (Office national de la Formation Professionnelle ou Fonds de Développement de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle, notamment) ces derniers peuvent être plus facilement et plus efficacement utilisés.

Enfin, l'insertion professionnelle doit être, à l'avenir, au centre du développement de l'offre de formation et de l'organisation des établissements de formation. Le rôle des cellules d'insertion (étendu aux activités de partenariat) et leur influence sur le pilotage des établissements et les plans régionaux de développement de l'éducation et de la formation devraient être renforcés. En ce sens, le projet SEN/028 pourrait accompagner une évolution significative du système en mettant l'insertion professionnelle au centre du fonctionnement du système de la formation professionnelle et technique.