

ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE
SEN/032
 Formation professionnelle et technique et
 Employabilité

FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Sénégal
Titre long du projet	Programme « Formation professionnelle et technique et Employabilité »- - quatrième Programme indicatif de coopération Sénégal-Luxembourg
Titre court du projet	FPT et Employabilité
Code LuxDev	SEN/032
Version du rapport	Mars 2022

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (efficacité)	2 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 : 1 Efficience : 2. Cohérence : 2 Durabilité : 2

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'objectif global du quatrième Programme indicatif de coopération qui s'inscrit dans l'objectif stratégique à long terme du partenariat entre le Sénégal et le Luxembourg, est d'appuyer le gouvernement sénégalais dans ses efforts visant à réduire/éradiquer la pauvreté, selon une approche de développement inclusive et durable (Objectifs de développement durable 1, 4, 5, 10, 13, 17).

Dans ce cadre, LuxDev a mandaté PARTICIP GmbH en décembre 2021 pour effectuer une évaluation intermédiaire du quatrième Programme indicatif de coopération regroupant les deux programmes : le programme « Santé et protection sociale » et le programme « Formation professionnelle et technique et Employabilité ».

L'objectif général du programme « Formation professionnelle et technique et Employabilité » (programme SEN/032) du quatrième Programme indicatif de coopération Sénégal-Luxembourg est d'appuyer le gouvernement sénégalais dans ses efforts visant à réduire, voire éradiquer la pauvreté, selon une approche de développement inclusive et durable. L'objectif spécifique du programme est de renforcer le système de formation professionnelle et technique afin de développer une offre adaptée aux besoins de l'économie, améliorant l'employabilité et l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

Le programme « Formation professionnelle et technique et Employabilité » (programme SEN/032) est mis en œuvre dans la zone de concentration opérationnelle identifiée pour les appuis au secteur de la formation professionnelle et technique dans le cadre du quatrième Programme indicatif de coopération (2018-2022) Sénégal-Luxembourg. La zone de concentration englobe plus de la moitié de la population du Sénégal. Dans la zone de concentration opérationnelle, des départements d'expérimentation sont retenus, avec un paquet d'activités plus importants et un dispositif de suivi innovant complémentaire au dispositif de suivi national de ce programme Sénégal-Luxembourg.

L'objectif de cette évaluation intermédiaire du programme est de faire ressortir pour LuxDev un ensemble (objectif et vérifiable) d'éléments (la probabilité) indiquant dans quelle mesure les résultats attendus sont atteints en termes d'effet et impact, les démarches méthodologiques mises en place, leur adéquation aux problématiques, les points faibles et forts des développements, les causes des écarts, et le niveau de leur appropriation par les nombreux bénéficiaires.

Les analyses sont faites selon les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, cohérence), incluant un regard attentif sur l'intégration et les modalités de traitement des thèmes transversaux (gouvernance pour le développement, genre, environnement et changement climatique) et des questions spécifiques présentées dans les termes de référence. L'évaluation porte, pour le sous-secteur concerné, sur le niveau de réalisation des objectifs intermédiaires horizontaux qui sont :

- 1: Accompagner la territorialisation des politiques publiques.
- 2: Accompagner les réformes de modernisation de l'administration publique de l'État et du cadre harmonisé des finances publiques de l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

La satisfaction des bénéficiaires des appuis de renforcement des capacités et la contribution aux changements réalisés à travers ces appuis sont explorées par le moyen de questions, des rapports d'entretiens et des focus groups, ainsi que sur base de la matrice d'évaluation et les critères de jugement préparés dans ce but. Les résultats attendus pour le renforcement des capacités correspondent à ceux du programme lui-même.

Les termes de référence demandent également de dégager les leçons apprises et de proposer des recommandations pour la suite du programme, pour les interventions similaires. Ces leçons et recommandations seront aussi mises à disposition de la revue stratégique à mi-parcours du quatrième Programme indicatif de coopération. Cette revue stratégique à mi-parcours du quatrième Programme indicatif de coopération est commanditée par le ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg et a lieu dans le même trimestre que la présente évaluation opérationnelle et technique intermédiaire du SEN/032 du quatrième Programme indicatif de coopération. Ses résultats, qui couvrent les aspects techniques et opérationnels du quatrième Programme indicatif de coopération, devront alimenter le travail de la revue stratégique du quatrième Programme indicatif de coopération.

De manière spécifique, l'évaluation intermédiaire analyse :

- les résultats réalisés par le programme en termes d'atteinte de l'objectif du développement durable 4.4 : « d'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat » ;
- les résultats par rapport au renforcement des capacités suivant la théorie du changement et à travers des mini-plans et indicateurs de satisfaction ;
- l'impact de la pandémie sur l'atteinte des résultats et objectifs, l'efficacité de l'action, l'influence sur la pérennité et la capacité des acteurs, et la résilience ou les opportunités créées.

Breve description de l'objectif spécifique et des résultats atteints

Le document du programme a retenu l'objectif spécifique qui est de renforcer le système de formation professionnelle et technique afin de développer une offre adaptée aux besoins de l'économie, améliorant l'employabilité et l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

Cet objectif spécifique, en cohérence avec l'objectif sectoriel de développement durable du capital humain, et retenu par la Lettre de politique sectorielle de développement du ministère en charge de la formation professionnelle pour la période 2030, a prévu quatre résultats pour l'atteindre :

- résultat 1 : l'accès équitable à la formation professionnelle et technique formelle et non formelle est durablement renforcé ;
- résultat 2 : une offre de formation professionnelle et technique diversifiée (initiale, continue, apprentissage rénové) et adaptée aux besoins de l'économie est développée, avec un focus spécifique sur l'égalité d'accès et la satisfaction des besoins des jeunes et des femmes ;
- résultat 3 : l'insertion socio-professionnelle des jeunes issus des systèmes formels et informels est promue, à travers l'amélioration du dispositif, des stratégies et des outils nationaux ;
- résultat 4 : la gouvernance du système de formation professionnelle et technique est améliorée en s'appuyant prioritairement sur l'autonomie des centres publics de formation, les partenariats public-privé, la territorialisation de la politique de formation professionnelle et technique et l'implication de la société civile.

Les constats faits sur la base de l'examen des documents, sur le terrain et à partir des témoignages d'acteurs clés, permettent de supposer que les activités en cours pourront contribuer de manière significative à l'atteinte des résultats fixés en fin de programme (après extension, en 2023).

Pour le **résultat n°1**, le programme a élargi l'accès à la formation professionnelle et technique à plusieurs jeunes des zones vulnérables et enclavées en appuyant les centres de formation et lycées techniques, les organisations non gouvernementales partenaires et l'opérateur de formation professionnelle et technique comme le fonds de financement de la formation professionnelle technique (trois formations professionnelle et technique) avec 51 projets d'investissements ciblant des métiers des terroirs avec 31 structures de la zone de concentration opérationnelle, et a augmenté et adapté des filières de formation professionnelle à la demande économique. Le résultat de 5 773 jeunes¹ apprenants a été atteint fin 2020. Durant l'année 2021, l'effectif enrôlé est passé à 6 062 apprenants, et 181 maîtres d'apprentissage ont reçu une formation pédagogique. Plus de 900 apprentis ont été identifiés et inscrits dans les six régions d'intervention (hors Dakar) et, grâce aux unités mobiles de formation, les activités de formation pour les jeunes des zones enclavées ou à l'écart ont pu être démarrées.

Pour le **résultat n°2**, le programme a contribué à la diversification des offres de formation et à l'amélioration de leur qualité par des projets de formation/insertion et des mini-plans de renforcement des capacités des structures avec 29 projets de formation/insertion² et sept catégories de certificats de spécialisation en formation courte durée, permettant à plusieurs jeunes de bénéficier de formation ainsi qu'à la réécriture des programmes de formation selon l'approche par les compétences. Avec l'aide de l'instrument de la théorie du changement et grâce à la coordination avec les partenaires, l'offre de filières est augmentée et diversifiée.

¹ Voir page 51 du Rapport statistique 2020 du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion.

² En principe, pour les projets de formation/insertion il faut une convention d'insertion avant que le ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion et le 3^e formation professionnelle et technique ne les valident.

En ce qui concerne les formations, 15 certificats d'aptitude professionnelle et 18 brevets de technicien supérieurs ont été réécrits avec l'approche par les compétences et, même si le quatrième Programme indicatif de coopération n'a pas encore certifié les apprentis formés, il existe des termes de référence pour l'expérimentation de la validation des acquis de l'expérience, une validation progressive des expériences dans certains établissements qui ont implanté l'approche par les compétences. Un nombre de 431 formateurs ont été formés en approche par les compétences et l'Office national de la formation professionnelle a assuré la formation qualifiante de 682 jeunes ainsi que celle de 181 maîtres d'apprentissage.

Pour le **résultat n°3**, le programme appuie les outils nationaux existants et la mise en place d'une stratégie et des mécanismes d'insertion socio-professionnelle des jeunes avec le renforcement des capacités des Comités régionaux d'apprentissage et des Cellules d'appui à l'insertion des centres de formation professionnelle et lycées, ainsi que l'élaboration de la Stratégie nationale d'insertion professionnelle. Le projet IDEAL, déployé par le groupe de recherches et d'échanges technologiques avec l'appui du programme, a atteint les résultats suivants³: 500 jeunes sont accompagnés dans le parcours d'insertion et 150 jeunes sont en fin de parcours en zone centre. Avec eux, 130 plans d'affaires sont élaborés et 87 dossiers de financement pour crédit ont été déposés, dont 50 financés. 200 jeunes en zone de concentration sont en cours d'inscription. En zone nord, 350 jeunes sont accompagnés pour l'insertion. Ce dispositif devrait être renforcé par le schéma directeur de Suivi Évaluation récemment finalisé et testé par la Cellule d'études et de planification et suivi évaluation du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion.

Pour le **résultat n°4**, le programme a amélioré la gouvernance de la formation professionnelle et technique en renforçant l'intégration de la territorialisation des politiques publiques dans le plan de renforcement des capacités, et en augmentant l'autonomie des centres publics de formation avec une meilleure adaptation des projets d'investissements et projets de formation/insertion aux filières porteuses et retenues par les stratégies départementales. Ce résultat a contribué de manière déterminante à l'équipement et à la formation des centres de formation professionnelle en maintenance d'équipements solaires dans quatre départements d'expérimentation. Des mini-plans de renforcement des capacités ont été élaborés dans 18 établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle. Des formations aux procédures de passation de marché ont été effectuées avec coaching. Le programme a stimulé l'implication de la société civile à travers des Accords de partenariats opérationnels. Ainsi, des partenariats public-privé et des accords de partenariat ont été passés entre des centres de formation professionnelle et le secteur privé. Le ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion a également adopté le budget programme conformément aux directives de l'Union économique et monétaire ouest-africaine avec l'appui du programme et suivant le Document de programmation pluriannuelle des dépenses 2022-2024.

Résumé et commentaires des notations selon les critères d'évaluation

Le programme SEN/032 du quatrième Programme indicatif de coopération répond aux attentes, défis et besoins du gouvernement du Sénégal en général et à la politique sectorielle du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion qui a contribué à sa formulation. Sa **notation globale** sur la base des critères du Comité est de **niveau 2** avec des résultats appréciables dans chacune des composantes.

Le programme, en termes de **pertinence**, est noté **1**, étant aligné sur les objectifs⁴ de la politique nationale. Le programme s'inscrit dans les orientations de l'Acte III de la décentralisation qui érige les départements en collectivités territoriales. Afin d'établir un lien entre les conditions de succès, les changements souhaités et les moyens à mettre en œuvre, le programme a fait le choix des zones/départements tests dits d'expérimentation. Pour éviter le saupoudrage d'appuis essentiels dans ce contexte des zones de concentration opérationnelle, neuf départements d'expérimentation ont été définis, avec un paquet d'activités plus importants, tenant compte de la territorialisation des politiques publiques.

³ PPT groupe de recherches et d'échanges technologiques février 2022 page 9.

⁴ Aligné sur les objectifs de la Lettre de politique sectorielle de développement à savoir : développer l'offre de formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible à tous et répondant au besoin du marché de l'emploi ; renforcer l'offre de formation par apprentissage ; améliorer la gouvernance du secteur de la formation professionnelle et technique.

La **cohérence** avec d'autres interventions dans le domaine de l'emploi menées par l'État et d'autres acteurs, **est notée 2**. Les interventions du programme sont en adéquation avec les autres interventions menées au sein du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion et dans le secteur de la formation professionnelle et technique. Les mécanismes de coordination avec les autres partenaires techniques et financiers et ministères méritent d'être renforcés davantage pour éviter des duplications ou des interventions adverses dès lors qu'il y a une pluralité d'intervenants et d'activités sur les mêmes zones. Le programme dégage, par ses résultats, des avantages qui renforcent les options stratégiques du Sénégal en matière de formation professionnelle et technique et d'Employabilité des jeunes en complétant d'autres interventions sous l'aspect d'insertion et d'autonomisation des centres de formation. Il n'est pas très clair pourquoi les activités d'organisations non gouvernementales financées par le ministère des Affaires étrangères et européennes ne sont pas exploitées pour les synergies apparemment évidentes⁵.

L'efficacité est notée 2 : des efforts, déjà notés durant le dernier semestre, sont nécessaires pour accélérer davantage ces actions et permettre l'atteinte des objectifs. Une perception dynamique de l'insertion socio-professionnelle est nécessaire, basée sur un suivi à moyen et à long terme des sortants des centres de formation professionnelle ainsi que des jeunes insérés durant l'expérimentation en cours. Dans la zone d'expérimentation (englobant près d'1/4 du pays), un renforcement des capacités des Cellules d'appui à l'insertion est en cours avec une approche innovante, avec comme premiers résultats en amont la mise en place de formation avec insertion intégrée, le suivi des taux d'insertion et le coaching des Cellules d'appui à l'insertion. Ces résultats encourageants ont besoin d'être élargis au sous-secteur de l'apprentissage et à l'ensemble de la zone de concentration opérationnelle. Le contexte de la formation professionnelle et technique, tel qu'analysé au moment de la formulation (voir le document technique et financier) est complexe. Suite au fractionnement institutionnel⁶ de la tutelle avec plusieurs ministères impliqués, au changement de structure du ministère de tutelle, au fait qu'il existe une pléthore d'institutions publiques et parapubliques toutes liées à l'employabilité, et à une déconcentration pas encore consolidée, la coordination demeure un enjeu majeur nécessitant un monitoring de proximité, malgré les mécanismes en place. Les assistants techniques nationaux sont peu impliqués et peu responsabilisés pour assurer ce monitoring. Cela s'explique en partie par les distances à couvrir, mais aussi par une faible délégation des responsabilités. Aussi, les assistants techniques nationaux sont peu équipés en termes de délégation de pouvoirs et grâce à des capacités renforcées, auraient les moyens d'accélérer des solutions et de résoudre des problèmes aussi de communication. Les assistants techniques nationaux ont un fort potentiel de renforcement des capacités jusque-là non exploité.

Il reste des opportunités pour améliorer **l'efficience, notée 2**. L'identification, sélection et formation des maîtres d'apprentissage a permis d'augmenter fortement le nombre d'apprentis et de les former avec les équipements fournis par le programme. Un suivi local piloté par les Comités régionaux d'apprentissage est mis en place. Le programme diversifie l'offre de formations par des filières de formation des centres publics de la zone d'intervention.

Le rapportage des données statistiques sur les stages et les insertions manque de régularité et n'est pas toujours complet, surtout par les centres de formation professionnelle. Les retards de la partie gouvernementale dans l'exécution d'activités majeures pour les structures de formation (bâtiments, équipements, matières d'œuvre, études architecturales, décaissement des reliquats de 30 % pour les formations de courte durée) impactent négativement la mise en œuvre des projets de formation/insertion. La situation économique déjà volatile est impactée par la pandémie, qui vient aggraver les retards encourus.

⁵ L'origine des financements n'implique pas la synergie et encore moins la cohérence de projets surtout si les finances sortent du même partenaires techniques et financiers.

⁶ Suite aux réformes dans l'employabilité comme réponse aux manifestations et violences à Dakar, Bambey et Ziguinchor, après la mort d'un étudiant le 24 déc. 2021, les réformes au centre n'ont pas été suivies d'application d'un organigramme déconcentré. Ceci cause des duplications et dysfonctionnements des services/institutions déconcentrés. Suite aux réformes il y a eu fragmentation des anciennes et nouvelles institutions de tutelle toujours pas clarifiée, le ministère de l'Artisanat et de la transformation du secteur informel gère un programme de développement de l'artisanat, le ministère du Travail et du dialogue social gère un programme de gouvernance du marché du travail, le ministère de la Fonction publique et du renouveau du service public gère un programme de renouveau du service public et le Ministère du développement communautaire et équité territoriale gère un programme du même nom.

La durabilité par le renforcement des capacités et la théorie du changement, le renforcement des mécanismes de suivi (qui demeurent à court terme) et de rapportage, **est notée 2**. La durabilité gagne par l'intégration de la théorie du changement qui est soutenue par l'élaboration inclusive et participative d'un cadre du « chemin du changement » et d'un programme de renforcement des capacités aux différents niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Le renforcement des capacités correspond aux mêmes résultats attendus que le programme. Dans le cadre du quatrième Programme indicatif de coopération, cette conception constitue une approche dynamisante aussi bien dans la nature des interventions que par l'introduction des ateliers de benchmarking et d'accompagnement par les pairs.

Présentation des principales conclusions et recommandations de la mission

L'évaluation intermédiaire a permis de noter des résultats du programme SEN/032 et a retenu les principales **leçons apprises** les plus significatives suivantes :

Leçon apprise 1 - l'importance de la continuité des actions comme porte d'entrée dans un contexte volatile.

Le programme « formation professionnelle et technique et Employabilité » s'insère dans un parcours d'initiatives initié en 2018. Cette continuité est une des clés qui permet aux actions du programme de pouvoir être mises en œuvre dans ce contexte complexe. La stratégie d'intervention a évolué selon les indications ressorties des évaluations et des capitalisations des Programmes indicatifs de coopération précédents. Cette continuité, avec une approche toujours cohérente, caractérise l'action du Programme auprès des parties prenantes et lui donne une crédibilité considérable dans un contexte marqué par des interventions humanitaires de courte durée.

Leçon apprise 2 - l'importance de la participation dans la définition des besoins.

Le diagnostic participatif est une des caractéristiques centrales du programme « formation professionnelle et technique et Employabilité ». Cet outil, qui demande du temps et des ressources (humaines compétentes, financières et logistiques), a fortement facilité l'appropriation de la dynamique par les parties prenantes et a contribué à la validation des processus par les autorités.

Leçon apprise 3 - l'importance de disposer d'outils de qualité comme condition préalable à la réussite de l'action.

Il s'agit en particulier de :

- discussion ouverte et inclusive au sujet des interventions et des projets avant leur mise en œuvre pour faciliter l'insertion socio-professionnelle des jeunes : exemples à Kaydara, Souimanga, au centre de formation professionnelle de Nioro, et au centre de formation professionnelle de Dagana, les communautés ont marqué leur accord dès le départ sur les modalités d'insertion (octroi gratuit de terrains, mise à disposition de puits etc.) ;
- approche d'appui aux organisations et aux associations basées sur un processus d'analyse des besoins approfondi en lien au diagnostic du terroir et suivi par l'accompagnement à la mise en œuvre des programmes économiques ou socio-économiques avec les collectivités territoriales qui peut booster l'insertion. Un bon exemple est le conseil départemental de Kaolack. Insérer la théorie du changement comme « bonne pratique » du programme « formation professionnelle et technique et Employabilité » et valoriser en les diffusant soit à l'intérieur de LuxDev soit à l'extérieur au niveau institutionnel et vers d'autres partenaires techniques et financiers.

Leçon apprise 4 - le suivi des jeunes insérés par les Cellules d'appui à l'insertion, les conseils départementaux et les Inspection de l'Éducation et de Formation est amélioré de la manière suivante :

- toute sortie précoce d'un jeune inséré est connue et traitée sur la base de données : les raisons ou motifs de la « sortie » sont intégrés par les structures de formation comme feedback pour d'éventuels ajustements dans les formations ;
- la qualité des formations est améliorée par ce suivi qui informe le centre des besoins dynamiques des entreprises ;
- engagement du processus d'insertion dès le début de la formation avec les stages d'immersion et de renforcement en mettant l'accent sur le module entrepreneurial ;
- des outils de suivi des sortants en entreprise et en auto-emploi sont appliqués à travers le réseau social WhatsApp (ou sms) et des fiches de suivi des stagiaires en milieu professionnel, suivis pendant des mois voire un an ;

- des centres privés collaborent avec des centres de formation professionnelle et donnent un coup de main à l'insertion. Ce partenariat entre centres privés et publics est louable et augmente le succès dans la qualité de la formation et l'insertion, important à prendre en compte dans le programme.

Groupe de recherches et d'échanges technologiques / organisation non-gouvernementale ECLOSIO bénéficierait de relations plus régulières avec les assistants techniques nationaux à travers une communication fluide et régulière pour lever les goulots d'étranglement à temps et discuter du suivi des axes de l'Accord de partenariat opérationnel et des autres activités connexes. Une communication régulière et proactive avec les assistants techniques nationaux peut anticiper sur les contraintes de terrain en informant le niveau central à temps sur les risques et retards.

Recommandations

En tout, 19 recommandations sont notées sur la coordination et gestion (sept), la théorie du changement/renforcement des capacités (cinq), et au titre des infrastructures (sept) :

- coordination et gestion :
 - **recommandation 1** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : préparer l'appropriation du programme à travers une autonomisation de gestion des centres de formation professionnelle et lycées techniques et une prise de responsabilité des autorités territoriales et des services techniques (inspections d'académie / Inspection de l'Éducation et de Formation) pour assurer le suivi accompagnement, ainsi que par l'assistant technique national comme intermédiaire et ensemble avec les inspections d'académie en restituant et renforçant leur rôle de proximité,
 - **recommandation 2** pour LuxDev/groupe de recherches et d'échanges technologiques/organisation non-gouvernementale ECLOSIO : le montant, la durabilité, et les modalités de mobilisation de la contrepartie nationale pouvaient être préalablement discutés avec des experts avisés du ministère des Finances et du Budget avant de les soumettre au Comité de pilotage du programme. Des relations plus régulières et structurées entre les assistants techniques nationaux et les organisations non gouvernementales, à travers une communication fluide et régulière, permet de lever les goulots d'étranglement à temps et de discuter du suivi des axes de l'Accord de partenariat opérationnel et des autres activités connexes. Une communication régulière et proactive avec les assistants techniques nationaux peut anticiper sur les contraintes de terrain en informant le niveau central à temps sur les risques et retards,
 - **recommandation 3** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : renforcer le processus d'appropriation des collectivités territoriales dans le suivi des acquis du programme avec l'équipe présente, les assistants techniques nationaux comme intermédiaire et avec les inspections d'académie en restituant et renforçant leur rôle d'appui de proximité,
 - **recommandation 4** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : renforcer le dispositif de suivi-évaluation des appuis de renforcement des capacités pour s'assurer de l'efficacité des actions menées et d'éventuelles remédiations pour renforcer et systématiser l'impact. Ajouter le suivi de l'apprentissage dans le dispositif de suivi-évaluation formation professionnelle et technique,
 - **recommandation 5** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : engager un dialogue autour des unités mobiles de formation avec les centres et lycées concernés et les collectivités territoriales et inspections d'académie qui constituent une bonne stratégie mais dont les conditions de mise en œuvre et leurs conséquences économiques malgré le contrat paraissent sous-évaluées par les usagers : prix du transport par km, abri, recrutement de chauffeur, maintenance, et roulement,
 - **recommandation 6** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : afin de garantir la durabilité de l'action, renforcer la transparence et communication sur l'appui à la planification départementale (informations sur les coûts d'élaboration de l'outil du Plan départemental de développement de la formation professionnelle et technique), surtout que globalement l'ensemble des activités aie prévu des stratégies d'autonomisation des acquis du programme et de responsabilisation des acteurs sur le terrain pour renforcer la territorialisation,
 - **recommandation 7** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : les conseils départementaux rencontrés souhaitent une responsabilisation accrue des collectivités locales dans la gestion des services sociaux de base pour une appropriation pouvant garantir la durabilité et la mise à l'échelle des acquis/rerelations avec l'Agence régionale de développement ;

- théorie du changement/renforcement des capacités :
 - **recommandation 8** pour LuxDev/Enseignement technique et de la formation professionnelle /ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : assurer un suivi des jeunes en stage et en insertion à moyen terme. Renforcer le suivi des stagiaires pour s'assurer que les conditions de séjour et de travail soient acceptables et favorables à leur professionnalisation et faciliter la sortie de la vulnérabilité,
 - **recommandation 9** pour LuxDev/ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : étudier le nombre de jours de formation et le format prévu pour les formations courte durée (horticulture par exemple) pour en garantir la qualité : neuf mois au lieu des six mois actuels. Il est important de procéder à une consultation sur le référentiel de certification et le référentiel de formation avec les jeunes eux-mêmes⁷, étant les premiers intéressés même si la formation courte durée est validée,
 - **recommandation 10** pour LuxDev/ ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : appliquer et insérer les formations en approche par les compétences, entrepreneuriat et en gestion de base de données, via des formations de formateurs pour minimiser les coûts des formations perlées et répétées dans les zones d'intervention singulièrement à l'École nationale de Formation en Économie familiale et sociale qui est une école de référence⁸,
 - **recommandation 11** pour ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion/LuxDev : appuyer l'autonomie des centres de formation professionnelle et lycées techniques pour le changement et sélection de filières de formation adaptées aux besoins des terroirs par la mise à disposition de RH adaptées ou par l'appui à la formation des RH nécessaires pour le changement de filière,
 - **recommandation 12** pour LuxDev : dans le cadre de la synergie, l'intégration systématique d'un module sur la santé dans toutes les filières de formation professionnelle permettrait d'atteindre une cible aussi importante que sont les jeunes vulnérables. En même temps, cela facilite l'adhésion systématique des apprenants à des mutuelles de santé là où les assurances maladies sont déjà implantées ;
- au titre du volet infrastructure (du Centre de référence pour les métiers du numérique) :
 - **recommandation 13** pour ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : anticiper sur le choix des sites avant de recevoir les infrastructures et exiger d'avoir toutes les garanties administratives sur la disponibilité des sites : le site initial retenu à Sébikotane a, par la suite, été relocalisé à Diamniadio,
 - **recommandation 14** pour LuxDev: revoir le système de définition des budgets des infrastructures ou associer un cabinet conseil pour une pré-étude de faisabilité et d'estimation des budgets indicatifs,
 - **recommandation 15** pour LuxDev : étudier les possibilités d'optimisation des délais. La procédure de sélection a pris trop de temps entre le lancement de l'appel d'offre pour le concours architectural et l'attribution du marché de maîtrise d'œuvre (environ neuf mois). Deux mois se sont écoulés entre l'attribution et la délivrance de l'ordre de service,
 - **recommandation 16** pour LuxDev/Direction de l'Administration générale et de l'Équipement : cinq évaluateurs techniques au lieu de 4. Dans l'analyse des offres privilégier une équipe d'évaluateurs avec un nombre impair : il a été constaté que les évaluateurs techniques étaient au nombre de quatre au lieu d'être à cinq (ou trois ou sept) pour atteindre un nombre impair,
 - **recommandation 17** pour ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion : prendre en compte dans la conception les conditions du site (du Centre de référence pour les métiers du numérique) : accessibilité, existence de réseaux, qualité du sol, préservation de l'environnement. Si la DGPU n'arrive pas à réaliser toutes ces infrastructures cela impacte la fonctionnalité du centre,

⁷ Plusieurs jeunes interrogés dans toutes les régions ont considéré que les six mois de formation leur donnent juste des bases pour le métier et un léger rallongement pourrait leur permettre d'être plus autonomes pour l'auto emploi.

⁸ L'École nationale de Formation en Économie familiale et sociale qui est un centre de formation des formateurs n'en a pas encore bénéficié et l'entretien avec la Directrice dudit centre a confirmé ce besoin. Ce centre est cité dans tous les document technique et financier SEN/032 comme devant en bénéficier.

- **recommandation 18** pour LuxDev/Direction de l'Administration générale et de l'Équipement : une attention particulière devra porter sur le respect des délais de remise des livrables par le maître d'œuvre du fait que le projet a pris énormément de retard. Tout dérapage est néfaste pour la réalisation des travaux dans le respect du programme établi. Dans l'ordre de service remis au maître d'œuvre, la fin des études était prévue pour le 22 janvier 2022 et jusqu'à ce jour l'avant-projet définitif n'est pas encore disponible,
- **recommandation 19** pour LuxDev/Direction de l'Administration générale et de l'Équipement : voir d'une façon continue avec le maître d'œuvre les voies et moyens pour l'optimisation des délais car suite au planning fourni par le maître d'œuvre (dossier l'avant-projet définitif) la fin des travaux est planifié au 13 juin 2025. L'extension de l'implémentation est à penser pour le quatrième Programme indicatif de coopération, si l'infrastructure doit être réceptionnée dans ces délais.