

ÉVALUATION FINALE

SEN/801

Développer l'Emploi au Sénégal – Accès équitable à la Formation professionnelle

FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Sénégal
Titre long du projet	Développer l'Emploi au Sénégal – Accès équitable à la Formation professionnelle
Titre court du projet	ACEFOP
Code LuxDev	SEN/801
Version du rapport	Juin 2021

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 Cohérence : 2 Efficience : 2 Durabilité : 1

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet « Accès équitable à la formation professionnelle » (ACEFOP) s'inscrit dans les objectifs du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique.

Visant à élargir l'accès équitable à la formation professionnelle, le projet ACEFOP, **composante 2 (Objectif spécifique 2)** du programme « *Développer l'Emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ* », contribue à l'atteinte de l'objectif global du programme Développer l'Emploi au Sénégal par la promotion de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes dans les zones de départ de migrants, en articulation avec les autres composantes du programme Développer l'Emploi au Sénégal (Objectif spécifique 1) renforcer le tissu d'entreprises locales, (Objectif spécifique 3) favoriser l'insertion des jeunes non qualifiés via la formation dans le secteur artisanal et (Objectif spécifique 4) informer sur les opportunités économiques au Sénégal.

À travers la Convention de délégation n° T05-EUTF-SAH-SN-04-02 signée le 31 août 2016, l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev) a reçu de l'Union européenne un mandat pour la mise en œuvre du projet ACEFOP. Suite à la signature de ladite Convention de délégation pour une durée initiale de 48 mois, un protocole de partenariat a été signé le 25 octobre 2016 entre l'Union européenne, les agences européennes chargées de la mise en œuvre et les ministères sectoriels sénégalais concernés par les thématiques du programme. Ce protocole a permis d'officialiser l'engagement des autorités nationales dans la mise en œuvre du projet ACEFOP. Cela s'est traduit par la désignation officielle d'un point focal central au sein du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion¹ et de point focaux régionaux au sein de chacune des cinq Inspections d'académie de la zone de concentration opérationnelle du projet, à savoir les Régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor.

La mise en œuvre du projet ACEFOP a démarré le 1^{er} septembre 2016 jusqu'au 1^{er} août 2020 (période initiale de 48 mois). Un avenant à la convention, signé en août 2020, a permis une extension de 10 mois, prolongeant le délai de mise en œuvre du projet au 30 juin 2021 sans incidence financière.

Le projet ACEFOP vise à « élargir l'accès équitable à la formation professionnelle » en augmentant, en amont, l'offre, la qualité et la pertinence des formations répondant aux besoins du secteur productif, et en aval, en appuyant les leviers de création et d'accès à l'emploi par le biais de dispositifs d'intermédiation et de transition entre la formation et l'emploi. Pour ce faire, trois résultats sont attendus du projet :

- la quantité de l'offre de formation professionnelle est améliorée ;
- la qualité de la formation est améliorée et adaptée aux besoins socioéconomiques ;
- les dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle sont renforcés.

À la suite de la mission d'évaluation intermédiaire réalisée du 22 octobre au 9 novembre 2018 par l'équipe de SOGEROM SA, LuxDev a de nouveau mandaté SOGEROM SA qui a mobilisé une équipe de deux évaluateurs pour accomplir la mission d'évaluation finale du projet ACEFOP à Dakar, Kolda et Ziguinchor du 2 mars au 19 mars 2021.

Le présent rapport rend compte du niveau d'atteinte des résultats escomptés du projet ACEFOP.

Sur la base d'une échelle de notation globale allant de la meilleure note 1 à la moins bonne 6, l'équipe d'évaluation finale attribue les notes suivantes :

La pertinence du projet ACEFOP est notée 1/6, car l'équipe d'évaluation juge que le projet est adapté aux besoins des bénéficiaires et aligné aux politiques et stratégies nationales.

Le projet ACEFOP s'inscrit dans le *Programme « Développer l'Emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ »*, en réponse aux objectifs du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique.

¹ L'ancienne dénomination de ce ministère est « ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat ».

L'objectif spécifique « *élargir l'accès équitable à la formation professionnelle* » et les résultats du projet ACEFOP répondent effectivement à des problèmes réels et identifiés comme des priorités nationales de développement économique et de renforcement du capital humain (axe 2 du Plan Sénégal émergent²).

En effet, au terme des travaux de finition (80 % de taux d'exécution) des **trois nouveaux centres** de formation le projet ACEFOP aura contribué à l'augmentation de l'accès à la formation professionnelle et technique. En outre, la mise à disposition de **six unités mobiles** de formation opérationnelles), l'offre de formation (avec des filières porteuses d'emploi) et la qualité de la formation professionnelle (avec l'introduction effective de l'Approche par compétences notamment) ont permis aux jeunes défavorisés de la zone de concentration opérationnelle de disposer de compétences répondant aux besoins du secteur productif et de bénéficier d'un accompagnement non financier d'intermédiation et de transition vers un emploi décent et durable.

L'évaluation finale selon les critères du Comité d'aide au développement (Organisation de Coopération et de Développement économique) a fait ressortir que le projet ACEFOP-SEN/801 est très pertinent en ce sens qu'il répond aux besoins des jeunes et adultes âgés de 15 à 35 ans ruraux, déscolarisés ou faiblement scolarisés, ainsi que des migrants de retour des régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor.

Les réalisations du projet ACEFOP sont en parfaite adéquation avec les orientations stratégiques nationales en matière de formation et d'emploi/insertion.

Au terme du projet, **2 928** jeunes apprentis ont bénéficié d'une formation professionnelle et technique en unités de production artisanales et d'un suivi vers leur insertion professionnelle tandis que **336** jeunes et adultes des zones rurales enclavées ont bénéficié de la phase de déploiement expérimental des formations dans le cadre des unités mobiles de formations. Cependant, les formations à l'aide des unités mobiles de formation sont momentanément suspendues en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Les bénéficiaires finaux du projet ACEFOP incluent aussi **3 298** travailleurs qui ont bénéficié d'une formation continue, **653** jeunes sans formation ni emploi et **298** migrants de retour volontaires qui ont reçu un accompagnement formation-insertion vers la création de micro entreprises. **74 migrants** de retour s'activent dans l'autoentrepreneuriat. **386** maîtres d'apprentissage, sélectionnés et coachés principalement par les Chambres des Métiers, ont été formés, équipés et autorisés officiellement à former des apprentis pouvant être certifiés par le système public de formation professionnelle. À l'évaluation certificative des jeunes formés dans le système d'apprentissage rénové, organisée par la Direction des Examens, concours professionnels et certifications du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion, globalement, sur les 910 jeunes candidats inscrits à la **session de 2020**, 788 étaient présents, 685 ont obtenu le Certificat d'Aptitude professionnelle ou le Certificat professionnel de Spécialisation **soit un taux de réussite de 86,37 %**. **À la session de mars 2021**, sur les 705 jeunes inscrits (183 filles et 522 garçons), 644 étaient présents (161 filles et 483 garçons), 613 ont obtenu le Certificat d'Aptitude professionnelle ou le Certificat professionnel de Spécialisation, **soit un taux de réussite de 95,19 %**. Il est à noter la présence d'une seule fille en plomberie (sur 17 candidats) et une fille en mécanique automobile (sur 112 candidats).

La satisfaction de 298 migrants bénéficiaires de l'action du projet ACEFOP et l'engagement de migrants auditionnés (par l'équipe d'évaluation) à renoncer à tout projet de migration vers l'Europe peuvent attester de la contribution. Certains migrants, installés à Sédhiou, sont prêts à accueillir leurs parents émigrés en Europe et ils ont émis le souhait de bénéficier d'un appui complémentaire pour accroître et diversifier leurs productions.

Le choix de la zone d'intervention ou zone de concentration opérationnelle du projet ACEFOP est très pertinent. En effet, la zone de concentration opérationnelle couvre les régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor, considérées comme des zones principales de migration, enclavées, peu accompagnées par les politiques publiques (notamment en matière de formation professionnelle et technique) et les interventions des partenaires techniques et financiers. Les témoignages des autorités nationales de la formation professionnelle et technique et ceux des académies régionales confirment unanimement la pertinence du ciblage géographique.

Le projet ACEFOP répond donc à la problématique d'un contexte où le pourcentage de jeunes inactifs est élevé et source potentielle de migration clandestine. ACEFOP a répondu aux besoins des jeunes inactifs (âgés de 15 à 30 ans) qui constituent plus de **60 % des 16 370 personnes** ayant bénéficié

² Pour s'inscrire dans la trajectoire de l'émergence vers l'horizon 2035, le Sénégal a adopté depuis 2014 le Plan Sénégal émergent qui constitue le référentiel de sa politique économique et sociale. Le Plan Sénégal émergent – phase 2 (2019-2023).

d'une formation, d'un renforcement de capacités et d'un accompagnement dans un dispositif d'appui à l'insertion et à l'emploi.

Aussi, le projet ACEFOP répond-il aux préoccupations du Gouvernement sénégalais qui a érigé la formation professionnelle en priorité de l'État pour la résolution de l'équation de l'employabilité et de la qualification de la population sénégalaise et pour la réforme structurelle de son économie. Cela explique le couplage, dans un même département ministériel, de l'emploi et de la formation professionnelle dans une volonté de renforcer le lien étroit qui existe entre les politiques d'insertion et les dynamiques de formation et de qualification.

Concernant les objectifs du programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence du secteur de l'éducation et de la formation, qui constitue le cadre d'opérationnalisation de la politique éducative du Sénégal pour la période 2013-2025, le projet ACEFOP a apporté une contribution pertinente à :

- l'accroissement de l'accès ;
- l'amélioration substantielle de la qualité des offres de formation et des enseignements-apprentissages, en facilitant la diversification des filières de formation adaptées aux besoins économiques territoriaux, en formant les formateurs et les personnels gestionnaires des structures de formation professionnelle à l'Approche par compétences, à la gestion axée sur les résultats, etc., en réhaussant le plateau technique des établissements de formation, en créant des plateformes de ressources mutualisées avec des équipements de dernière génération, et ce en dépit de la situation sanitaire mondiale causée par la covid-19 qui a ralenti le processus de transport des matériels déjà acquis).

En outre, on a noté l'intégration effective de l'apprentissage dans le système de la Formation professionnelle et technique, en renforçant les capacités pédagogiques et techniques des maîtres d'apprentissage (ou maîtres artisans) des unités de production artisanale, en impulsant un partenariat dynamique entre les personnels des établissements de la Formation professionnelle et technique, le corps d'encadrement des inspecteurs de spécialité et les maîtres d'apprentissage, en formalisant la formation des jeunes apprentis avec des référentiels de formation validés par le ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion et les professionnels des différents métiers, en facilitant la certification des compétences des jeunes apprentis détenteurs, désormais, de diplômes d'État ou d'attestations officielles.

ACEFOP a également contribué à la promotion de la Formation professionnelle et technique orientée vers le marché du travail, en communiquant sur les opportunités locales d'emploi, d'auto-entrepreneuriat et de réussite sociale au niveau local (Tekki fii) en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes. Près de **256 000 personnes** ont été touchées par la campagne d'information de proximité sur la Formation professionnelle et technique (via Facebook, causeries, jeux, radio...).

Ainsi, le projet ACEFOP a contribué à la mise en œuvre du Plan de Développement stratégique de la Formation professionnelle et technique et de l'Artisanat 2016-2020 par :

- l'enrôlement d'un nombre plus élevé d'apprenants dans les centres de formation professionnelle ;
- l'adéquation entre les formations offertes (plus de 15 filières porteuses) et les besoins du marché de l'emploi de la zone de concentration opérationnelle ;
- la diversification de la qualité et de la quantité de l'offre de formation ;
- la généralisation de l'Approche par compétences dans la zone de concentration opérationnelle ;
- la forte implication du secteur privé dans la mise en œuvre de la stratégie d'insertion et d'appui à l'auto-entrepreneuriat.

Le projet ACEFOP a tenu compte des capacités locales d'absorption et de mise en œuvre lors de sa conception. L'action est donc adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières du pays partenaire et/ou des autres parties prenantes clés. Le ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion est le partenaire institutionnel principal du projet avec qui des liens de prises de décisions étroits sont établis.

Fort de cette collaboration, il existe un vrai vivier de compétences. Le point focal du projet au sein du Ministère à Dakar est d'ailleurs le coordonnateur du projet bilatéral SEN/032. Dans les régions, les inspecteurs de spécialité, méthodologues en Approche par compétences, ont été mobilisés pour la conception de référentiels de formation, la formation des formateurs et la supervision des activités de formation dans les centres comme dans les unités de production artisanale.

En novembre 2018, une évaluation intermédiaire a été réalisée pour le suivi des performances quantitatives et qualitatives du projet ACEFOP. Lors de cette mission commanditée par LuxDev, des recommandations ont été formulées. Sur 13 recommandations formulées par la mission d'évaluation intermédiaire neuf ont été prises entièrement en compte, deux partiellement et deux non prises en compte.

En contribuant à la mise en œuvre du Plan de Développement stratégique de la Formation professionnelle et technique et de l'Artisanat 2016-2020, ACEFOP répond ainsi à un besoin réel et urgent par le biais d'actions de formations et d'appuis à l'insertion socio-professionnelle d'un nombre important de jeunes inactifs et défavorisés, candidats potentiels à la migration clandestine. **Avec l'appui de projet ACEFOP, au moins 143 micro-autoentrepreneurs ont commencé des activités génératrices de revenus devant concourir à augmenter la résilience des jeunes face à la pauvreté.**

La cohérence du projet ACEFOP est notée 2/6, car l'équipe d'évaluation juge qualitatif et stratégique le management du projet.

La coordination, le suivi et la cohérence internes des approches des différents intervenants au sein du projet est effective. Elle est matérialisée par :

- des réunions semestrielles du Comité de pilotage ;
- des réunions trimestrielles de revue d'activités entre chaque Accord de partenariat opérationnel et les antennes ACEFOP ainsi qu'un point spécifique sur la concertation des acteurs d' Accord de partenariat opérationnel lors des concertations trimestrielles « formation-emploi » ;
- une revue périodique des dépenses, basée sur la remise de rapports de vérification des dépenses (trimestriel ou semestriel selon les calendriers spécifiques à chaque Accord de partenariat opérationnel) et de rapports financiers annuels. Deux missions de vérification des dépenses ont été effectuées par ACEFOP pour chaque Accord de partenariat opérationnel. Elles se sont révélées globalement satisfaisantes ; et
- la tenue semestrielle d'un Comité de suivi des Accords de partenariat opérationnel, chargé du suivi de l'atteinte des résultats et de la coordination de l'ensemble des acteurs en vue d'établir une bonne communication, des collaborations et des synergies.

L'équipe du projet a travaillé en étroite collaboration avec le Ministère de tutelle qui garantit la cohérence et la pérennité de l'intervention. Une Lettre d'Entente a été signée entre le Ministère et LuxDev, ce qui implique que l'ensemble des activités et des marchés en régie ainsi que le suivi-évaluation requièrent l'approbation préalable du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion. Le point focal nommé par le Ministère de l'Emploi, de la formation professionnelle de l'apprentissage et de l'insertion a assuré la cohérence générale du projet par rapport aux stratégies et politiques nationales, et s'est chargé du respect des obligations du Ministère de l'Emploi, de la formation professionnelle de l'apprentissage et de l'insertion sur l'utilisation des procédures de régie de LuxDev et des Accords de partenariat opérationnel. Les Inspections d'Académie ont désigné un point focal pour chacune des cinq régions, qui assure la coordination des activités et le suivi des Accords de partenariat opérationnel en collaboration avec les experts des antennes ACEFOP.

Le projet est en cohérence avec la politique d'apprentissage rénové. Il a permis de mettre fin à la pause de deux années (2 ans) connue par le Programme de Déploiement massif de l'Apprentissage rénové juste après son lancement et s'était traduite par un regard critique, voir un certain scepticisme, de la part des maîtres d'apprentissage. À l'arrivée du projet ACEFOP dans le Sud du Sénégal, les maîtres d'apprentissage avaient montré beaucoup de difficultés à croire et adhérer au projet mais ce dernier a permis de relancer la dynamique de l'apprentissage rénové dans la zone de concentration opérationnelle avec l'appui des Inspections d'Académie et des Chambres régionales des Métiers.

Le diagnostic des dispositifs et d'outils d'insertion des jeunes de la formation professionnelle réalisé par le projet a mis en évidence, au niveau de la zone de concentration opérationnelle, l'absence de stratégies et d'activités dédiées aux jeunes de l'apprentissage rénové initié par l'État du Sénégal. Dans le cadre de sa stratégie d'orientation et d'insertion professionnelle, le projet ACEFOP a donc décidé d'inclure un appui à l'insertion des apprentis.

Dans le cadre de cette expérimentation, une collaboration a été initiée avec le projet « Amélioration des performances de travail et d'entrepreneuriat au Sénégal », financé par la *Fondation MasterCard*, en vue de l'adaptation et de l'intégration de modules « compétences de vie » et « entrepreneuriat » au contexte spécifique de la formation par apprentissage. L'objectif, avant la fin du projet, était de former 1 200 apprentis à ces modules. Malheureusement, le retard accusé, suite à l'interruption des activités de mars 2020 au mois de juin 2020 en raison de la covid-19, n'a pas permis d'en faire bénéficier les apprentis de la première cohorte. Seuls ceux enrôlés dans un second temps ont pu en bénéficier. Les activités pour ce faire, ont redémarré en novembre 2020.

Le processus de capitalisation est enclenché avec toutes les parties prenantes dont le ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion afin d'alimenter ses réflexions sur l'accompagnement des jeunes vers l'emploi.

La démarche de capitalisation des expériences du projet ACEFOP s'est inscrite dans une logique d'emboîtement au sein du programme Développer l'Emploi au Sénégal et de LuxDev. Trois niveaux sont concernés. Il s'agit du :

- du niveau transversal du programme Développer l'Emploi au Sénégal ;
- du niveau collectif du projet ACEFOP et ses partenaires (ACEFOP, ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion, partenaires opérationnels : Office national de formation professionnelle, Fonds de financement de la formation professionnelle et technique, Eclodio et Gret) ; et enfin
- du niveau individuel pour chaque partenaire de mise en œuvre : LuxDev et l'Agence française de développement.

Le processus est lancé officiellement depuis mars 2020, à la suite d'un premier atelier tenu à Kolda en janvier 2020 pour décider des expériences à retenir. Un comité de suivi, composé de volontaires, acteurs du projet, a retenu sept expériences :

- apprentissage rénové : achats locaux des matières d'œuvre et des équipements des unités de production artisanale ;
- unités mobiles de formation : acquisition, mise à disposition et mode de gestion ;
- format à trois de la formation en apprentissage : alphabétiseur, maître d'apprentissage, formateur-encadreur ;
- démarche de certification des apprentis ;
- parcours d'insertion : réintégration économique et collective des migrants de retour : le cas de Tambacounda ;
- incubation : mise en pépinière des apprentis ;
- dynamique multi-acteurs dans la mise en œuvre du projet ACEFOP : témoignage sur la méthode de mobilisation multi acteurs et mise à disposition des bénéficiaires de services d'accès à la formation, à l'insertion et à l'emploi.

Pour chacune des sept expériences ou thématiques, une équipe de pilotage a été constituée au sein du comité de suivi. L'animation du processus incombe au coordonnateur et à la chargée de communication du projet ACEFOP qui restent en poste jusqu'au 30 juin 2021.

Enfin, le projet ACEFOP, en responsabilisant les académies régionales chargées de piloter la mise en œuvre de la politique publique en matière d'éducation et de formation, s'est assuré de la mise en cohérence des actions à l'échelle de la zone de concentration opérationnelle.

L'efficacité est notée 2/6, car l'équipe d'évaluation juge l'intervention du projet ACEFOP efficace et qualitative en expérimentant des démarches innovantes dans le parcours d'insertion des jeunes et des migrants de retour mais avec des possibilités d'amélioration au niveau de l'insertion des jeunes.

Au regard du niveau d'atteinte de l'objectif spécifique qui était d'élargir *l'accès équitable à la formation professionnelle*, l'équipe d'évaluation juge l'intervention du projet ACEFOP efficace mais avec des possibilités d'amélioration au niveau de l'insertion via le financement de projets d'autoentrepreneuriat des jeunes.

Concernant le Résultat 1 (la quantité de l'offre de formation professionnelle est améliorée dans les régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor) : l'analyse comparative des données sur le rapport d'apprenants inscrits dans la formation professionnelle et technique sur la population scolarisable entre 2016 (année de démarrage du projet) et 2019 (après trois ans de mise en œuvre du projet dans la zone de concentration opérationnelle) révèle une nette progression du ratio. Avant l'implantation du projet ACEFOP, aucun autre projet d'une telle envergure n'était encore implanté dans la zone de concentration opérationnelle et particulièrement dans la formation professionnelle et l'apprentissage rénové. Même si toutes les augmentations d'effectifs ne sont pas imputables à ACEFOP, force est de constater que sa contribution est prépondérante dans la variation appréciable du ratio d'inscrits /100 000 hbts entre 2016 et 2019. (cf. tableau 0).

Tableau 0 : Ratio³ nombre d'apprenants inscrits des structures de la Formation professionnelle et technique sur 100 000 habitants

Région	Ratio 2016	Ratio 2019	Variation
Kédougou	487	598	19%
Kolda	100	283	65%
Sédhiou	46	78	41%
Tambacounda	89	252	65%
Ziguinchor	448	717	38%
Ratio national en 2019		502	
Dakar		1263	

Les actions d'information, de sensibilisation et de communication menées par le projet ACEFOP et ses partenaires ont contribué à l'amélioration de l'image de la formation professionnelle et technique dans toutes les régions de la zone de concentration opérationnelle et particulièrement à Tambacounda et Kolda (65 % d'augmentation du taux d'accès à la formation professionnelle et technique).

Les effets du projet ACEFOP seront davantage visibles avec la finition complète des travaux des trois nouveaux centres, l'intensification de l'utilisation des six unités mobiles de formation, prévue dès la reprise de toutes les activités des centres de formation (à la reprise post covid) et la mise en service des nouvelles infrastructures ou des infrastructures réhabilitées dans les établissements de formation professionnelle.

Tous les indicateurs de produits comme ceux d'effets intermédiaires sont au vert et affichent des valeurs supérieures aux valeurs cibles attendues.

Pour le Résultat 2 (la qualité de la formation est améliorée et adaptée aux besoins socioéconomiques), tous les indicateurs affichent des valeurs supérieures aux attentes.

³ Sources : Rapport national sur l'Emploi, la Formation professionnelle et technique et l'Artisanat, 2019 et Document technique et financier du projet ACEFOP, page 23.

Au total **16 370 personnes** ont bénéficié des formations et des actions de renforcement de capacités menées par le projet ACEFOP. L'implantation effective de l'Approche par compétences dans les régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor est une réussite majeure dans la mise en œuvre efficace et inclusive de la politique de réforme de la formation professionnelle et technique au Sénégal. En effet, la formation à l'Approche par compétences de tous les acteurs impliqués dans la formation des jeunes contribue à l'amélioration de la qualité des processus d'acquisition des compétences mais aussi améliore le processus d'articulation formation-emploi, d'adéquation poste-profil des jeunes formés en fonction des attentes du marché du travail. Selon l'enquête⁴ « ACEFOP-LARTES-IFAN » 74 % des chefs d'entreprises sont satisfaits des prestations des jeunes issus de la formation professionnelle et la notoriété de l'offre de formation professionnelle et technique s'est accrue de 60,8 % en 2017 à 66 % en 2021 auprès des chefs d'entreprises.

Par ailleurs, l'expérimentation d'approches nouvelles dans les apprentissages au niveau du secteur informel (les unités de production artisanales et les unités de transformation agroalimentaires) permet de rehausser la qualité de la formation et les compétences des jeunes apprentis dans des cycles courts et efficaces. Le relèvement des plateaux techniques des centres de formation professionnelle et la création de plateformes de ressources mutualisées participent également à l'amélioration de la qualité de la formation mais aussi à l'accroissement de la productivité et de la compétitivité des entreprises artisanales appelées à recruter au sens propre du terme les jeunes apprentis majeurs et dont les compétences sont certifiées.

Enfin, pour le **Résultat 3** (*les dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle et à la formation continue sont renforcés*), l'**insertion** est comprise comme « un processus dynamique de passage à une position d'activités rémunératrices ou d'emploi décent et durable. L'action d'insertion vise l'ensemble des mesures, dispositifs et actions qui accompagnent ce processus ou parcours, cherchent à en réduire la durée et à aider l'individu à surmonter les obstacles dans son accès à un emploi assez stable. L'objectif de l'insertion est l'emploi et en particulier l'obtention d'un travail décent et durable qui permettra à un jeune de s'engager dans sa vie d'adulte, d'en assumer les responsabilités et de participer à la vie économique et sociale ». ⁵

Des innovations majeures ont été expérimentées par le projet ACEFOP avec le recours aux pépinières et à l'*incubateur Baziness Lands* pour renforcer les compétences entrepreneuriales des jeunes en situations réelles de production. Des apprentis ont été formés également à rédiger des plans d'affaires. Des migrants de retour volontaire ont également élaboré des plans d'affaires, bénéficié de séances de coaching entrepreneurial et ont pu entreprendre.

Bien que le projet ait contribué à la formalisation des unités du secteur informel, une absence totale de formalisation des relations contractuelles entre les employeurs et les employés peut être observée. L'absence de contrats de travail est un défi à relever pour assainir les relations de travail entre les chefs d'entreprises, quel que soit le type d'entreprise, et les jeunes formés et certifiés qui peinent à trouver un travail décent. **Environ 40 %** des bénéficiaires, toutes catégories confondues, sont **insérés** avec des conditions de travail et de rémunération non formalisées. Nonobstant ce qui précède, le projet ACEFOP a accompli des performances supérieures aux attentes. En effet, beaucoup d'indicateurs du R3 ont largement dépassé les valeurs cibles attendues.

L'efficience est notée 2/6, car l'équipe d'évaluation juge l'intervention du projet ACEFOP efficiente.

⁴ Source : Enquête ACEFOP-LARTES-IFAN, 2021.

⁵ Une définition formulée lors de l'Atelier interne LuxDev sur les Centres de formation professionnelle et l'insertion professionnelle 22 et 23 mars 2018 à Dakar .

Sur le plan de l'efficacité du projet, il a été constaté que les réalisations sont nettement supérieures aux prévisions dans la majorité des cas, les ressources financières mises à la disposition du projet ont été rationnellement utilisées avec **un taux d'exécution 83,37 %** des quatre tranches versées par l'Union européenne. Les moyens mis en œuvre sont en congruence avec la qualité des acquis du projet au moment de l'évaluation finale. En terme financier, les taux de réalisation du projet sont **de 76,77 % pour le Résultat-1, de 85,33 % pour le Résultat-2 et de 96,47% pour le Résultat-3**. Le recours aux instruments de la Régie LuxDev et des Accords de Partenariat opérationnel a, sans nul doute, concouru à la gestion efficace du projet ACEFOP. Concernant la modalité d'exécution directe ou d'exécution en régie utilisée par LuxDev dans le cadre de la mise en œuvre du projet ACEFOP, la partie nationale sénégalaise et l'équipe du projet ont co-conçu les activités, la partie nationale locale a réalisé les activités techniques opérationnelles et LuxDev a demeuré l'autorité payante sur demande et décision de la partie nationale. En effet, la modalité de mise en œuvre en régie combinée à une stratégie de mobilisation des acteurs locaux, a permis une gestion efficace du projet ACEFOP sous-tendue par une appropriation du projet par les partenaires sénégalais.

Les dépenses effectuées depuis le début du projet s'élèvent à 15 840 941,30 EUR (au 30 novembre 2020), soit un taux d'exécution de 83,37 % du budget global (19 000 000 EUR). Si l'on rapporte ces dépenses aux quatre tranches de préfinancement déjà reçues de l'Union européenne (d'un montant total de 16 717 257 EUR), on obtient un taux d'exécution de 94,75 %.

D'ici la clôture définitive du projet ACEFOP, **le taux d'exécution devrait pouvoir atteindre 98,93 %**.

La gestion financière du projet a été rigoureuse et efficace. Les partenaires d'exécution du projet tels que l'Office national de formation professionnelle par exemple, ont salué l'appui et le suivi permanents dont a fait montre l'équipe du projet ACEFOP.

La durabilité du projet ACEFOP est notée 1/6, car l'équipe d'évaluation juge qu'il est adapté aux besoins des bénéficiaires et aligné aux politiques et stratégies nationales et territoriales.

Il ressort de l'évaluation finale que les acquis du projet ACEFOP peuvent être considérés comme durables aux points de vue institutionnel, technico-méthodologique et économique.

La *durabilité institutionnelle* est assurée par :

- l'engagement du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion à travers l'engagement⁶ à prendre en charge le budget de fonctionnement des nouveaux centres et le recrutement, déjà entamé, du personnel nécessaire au fonctionnement de ces centres. Les centres n'étant pas encore fonctionnels, leur budget de fonctionnement sera inscrit dans la Loi de Finances 2022. Une délégation de crédits est prévue pour assurer le démarrage des centres qui seront prêts pour la rentrée scolaire 2021-2022. L'acte administratif de création de trois nouveaux centres est dans le circuit administratif ;
- la mobilisation effective des structures étatiques, le Fonds de financement de la formation professionnelle et technique pour le financement de la formation continue et l'Office national de formation professionnelle pour l'ingénierie pédagogique, avec lesquelles le projet a signé une Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre ;
- des cadres de concertation sur la formation et l'emploi des jeunes sont mis en place et sont fonctionnels au niveau de chaque académie des cinq régions. Deux des concertations régionales ont déjà été officialisées par arrêtés des Gouverneurs de Kédougou et de Tambacounda.

⁶ Les centres n'étant pas encore fonctionnels, leur budget de fonctionnement sera inscrit dans la Loi de Finances 2022. Une délégation de crédits est prévue pour assurer le démarrage des centres prêts à la rentrée scolaire 2021-2022. Propos recueillis auprès du Point focal du projet ACEFOP au sein du Ministère en charge de la formation professionnelle.

Au point de vue technique, le projet ACEFOP a adopté la même approche méthodologique de développement de compétences basée sur l'Approche par compétences préconisée par la Formation professionnelle au Sénégal et a fait appel aux ressources humaines de la formation professionnelle et technique du pays. En outre, le projet s'est appuyé sur les centres de formation professionnelle qui ont acquis de l'expérience dans le suivi-encadrement des maîtres d'apprentissage dans les apprentissages des jeunes défavorisés. L'acquisition d'équipements de qualité confère une certaine pérennité aux acquis du projet. Encore faudra-t-il qu'une bonne politique de maintenance soit définie et appliquée. À propos de la maintenance préventive et corrective des équipements, un manuel de procédures est élaboré pour la gestion des plateformes de ressources matérielles mutualisées créées par le projet. Ce manuel comporte un important volet sur la maintenance des équipements et permet aux gestionnaires techniques des centres de formation d'assurer une démarche qualité dans la gestion des nouvelles acquisitions. Les plateformes de ressources matérielles mutualisées, n'étant pas encore fonctionnelles, le manuel de procédures des plateformes de ressources matérielles mutualisées n'est pas encore éprouvé.

Quant à la *durabilité économique et financière*, elle s'adosse sur la volonté de l'État sénégalais d'augmenter les fonds du Fonds de financement de formation professionnelle et technique et de l'Office national de formation professionnelle en augmentant la dotation assise sur une taxe sur la masse salariale des entreprises appelée contribution forfaitaire à la charge des employeurs. L'État sénégalais s'était engagé également à financer la réhabilitation des centres de formation professionnelle de la zone de concentration opérationnelle sur ses propres ressources et a respecté ses engagements. Le fonctionnement régulier des trois nouveaux centres de formation est garanti par l'État sénégalais.

À propos de l'impact

Le projet ACEFOP a **changé positivement l'image de la Formation professionnelle et technique** à Kédougou, Kolda, Tambacounda, Sédhiou et Ziguinchor. En effet, les tests d'entrée organisés par les centres de formation appuyés par le projet ACEFOP sont devenus « plus sérieux », de l'avis de l'Inspecteur d'Académie de Ziguinchor, en ce sens que le nombre de candidats qui postulent est devenu beaucoup plus important et que la sélection des candidats doit être rigoureuse. La signalétique des établissements est devenue plus apparente et plus attractive. Les documents de présentation des offres de formation élaborés avec l'appui du projet ACEFOP sont d'une qualité à inciter les jeunes à s'informer sur les formations offertes par les établissements de la formation professionnelle et technique. Les nouveaux centres de formation professionnelle construits par le projet ont transformé l'environnement de la formation professionnelle et technique dans la zone de concentration opérationnelle.

En outre, les activités de production de matériels d'appui aux unités de production, confiés aux maîtres artisans et aux centres de formation professionnelle ont augmenté considérablement les revenus et les chiffres d'affaires de beaucoup de professionnels. À titre d'exemple, avec les revenus tirés des activités organisées par le projet ACEFOP dans le centre de formation professionnelle de Ziguinchor, la directrice du centre a réussi à construire de nouvelles salles de classe prêtes à l'emploi, augmentant ainsi la capacité d'accueil du centre. Suite à la visite du ministre en charge de la Formation professionnelle dans le Centre de formation professionnelle de Ziguinchor, Madame la directrice Odile Coly a reçu une lettre de félicitations officielle du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion.

Par ailleurs, le projet ACEFOP, en implantant l'Approche par compétences et de nouveaux centres de formation dans la zone de concentration opérationnelle, a réussi à amorcer le **rééquilibrage de la carte de l'offre de formation du Sénégal** marquée par un biais en faveur des régions du nord et du centre du Sénégal. En effet, dans la région de Sédhiou, on peut noter la transformation de l'environnement de la formation avec la construction (en cours de finition) d'un centre de formation professionnelle développant des filières en froid-climatisation, plomberie, maintenance informatique, énergies renouvelables et électricité, la construction d'un centre sectoriel de formation professionnelle en agroforesterie à Bounkiling et la construction d'un centre de formation professionnelle à Goudiry (région de Tambacounda) développant des filières en agro-alimentaire, en aviculture et en horticulture.

À Sédhiou, avant l'arrivée du projet ACEFOP, il n'y avait qu'un seul centre de formation aux métiers de l'artisanat, fermé pendant plus de cinq ans. L'arrivée du projet ACEFOP a permis la revitalisation du Centre professionnel des artisans ruraux de Sédhiou et le changement radical de l'image de la formation professionnelle et technique dans la région.

Sur un autre registre, le projet ACEFOP a permis aux autorités académiques et administratives de disposer de **cadres de concertations et de données fiables** sur toutes les initiatives qui interviennent dans la formation et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi. En effet, **41** concertations régionales formation-emploi ont été tenues soit **1 455** acteurs des entreprises, des établissements de formation professionnelle, des collectivités territoriales, des chambres de métiers, de la société civile, etc. mobilisés pour :

- réfléchir sur les stratégies les plus innovantes et les plus durables à mettre en place pour les renforcer des dispositifs d'appui à l'insertion et de la formation continue ;
- développer des échanges, des synergies et des collaborations entre acteurs ;
- assurer la circulation de l'information formation-emploi (notamment par le biais du bulletin d'information) ;
- suivre les engagements en matière de synergies pris par les organismes signataires d'Accords de Partenariats opérationnels.

L'expérience des cadres de concertation, initiée par le projet ACEFOP pour dynamiser les relations entre la formation et l'emploi dans les cinq régions de la zone de concentration opérationnelle, a impulsé des changements appréciés par les acteurs.

À travers cette initiative pertinente, les acteurs de la formation professionnelle ont réussi :

- une meilleure planification de leurs activités à travers des groupes de travail thématiques mis sur pied pour le suivi et la concrétisation des synergies (feuille de route pour chaque cadre régional et groupe de travail thématiques) ;
- un partage accru de connaissances, d'expériences, de bonnes pratiques (les uns ont beaucoup appris des autres) ;
- une amélioration de la qualité de leur collaboration (meilleure connaissance des missions, mutualisation, partage, conventions, partenariats,...).

L'impact du projet ACEFOP sera mieux apprécié avec la montée en puissance du déploiement des unités mobiles de formation dans la période post-COVID 19. Des **populations enclavées** bénéficieront de formations de qualité et de renforcement de compétences. La phase test des unités mobiles de formation a montré l'efficacité de disposer de tels outils pour un accès équitable et inclusif à des formations de qualité partout sur le territoire de la zone de concentration opérationnelle, voire du Sénégal.

Des **migrants de retour**, trouvés dans leurs fermes agricoles, installées et équipées avec l'appui du projet PACERSEN financé par le Fonds fiduciaire de l'Union européenne, ont changé de vision sur l'émigration et sont prêts à recevoir des parents migrants vivant en Europe et souhaitant revenir s'installer dans leurs villages à Sédhiou.

En termes de leçons apprises :

Leçons apprises

Le projet ACEFOP a globalement atteint ses objectifs. Les leçons apprises sont les suivantes :

- **l'approche territoriale et participative** dans la concertation et la mise en œuvre du projet assure l'atteinte des objectifs (par exemple, l'identification permanente de métiers porteurs d'emploi au niveau territorial, le suivi local des chantiers de construction d'établissements de la formation professionnelle et technique...). Cependant, le fonctionnement régulier des cadres de concertation formation/emploi officialisé au niveau régional doit faire l'objet d'une attention particulière après la cessation de l'intervention de projet ;
- la collecte des informations désagrégées par région, département, genre, âge...et la mise à jour régulière des bases de données sont des gages d'une meilleure efficacité dans le pilotage des interventions au niveau territorial ;
- la définition d'un système de monitoring prenant en charge la désagrégation des indicateurs conformément au cadre logique du projet et/ou son ajustement ex-post est un gage de clarté des données recueillies pour mieux apprécier l'efficacité des interventions des partenaires d'exécution ;
- la prise en charge de la disparité des ratios d'apprenants pour 100 000 habitants selon les régions nécessite une synergie d'actions ;

- la formalisation des entreprises n'a pas conduit à la formalisation de la relation entreprise-apprenti certifié. Ceci devrait faire l'objet d'une attention spécifique ;
- la prise en charge de l'employabilité et de l'insertion des jeunes nécessite une approche multisectorielle ;
- la **capitalisation de bonnes pratiques** est un facteur clé de réussite ;
- l'avènement d'une **politique nationale en matière de formation mobile** par le biais du déploiement d'unités mobiles souples et modulables est un gage d'accès équitable et inclusif à une offre de formation pertinente des personnes des zones enclavées ;
- la mise en place de **dispositifs institutionnels** au niveau territorial (région, département) pour piloter la mise en œuvre locale de la politique nationale en matière de Formation professionnelle, d'Apprentissage, d'Évaluation (certification), d'Insertion et d'Emploi apparaît comme une impérieuse nécessité ;
- la **synergie et la complémentarité des interventions** est une exigence pour l'atteinte des objectifs et est garantie par la responsabilisation et la collaboration entre les acteurs ;
- la stratégie adoptée pour incuber les jeunes dans des pépinières de talents devrait être complétée par une **stratégie de mise en place d'unités de production artisanales modernes ou de fermes intégrées** afin de faciliter et massifier le nombre d'insérés ou d'autoentrepreneurs.

Recommandations

Dans le cadre du **réinvestissement des acquis du projet ACEFOP**, il est recommandé de :

- renforcer les critères de sélection et les mécanismes de vérification des capacités réelles des entreprises de construction ;
- mettre en place une politique et une culture de maintenance des établissements et des équipements mis à la disposition des centres de formation, des plateformes de ressources mutualisées et des ateliers des maîtres artisans et assurer ainsi une meilleure durabilité de leur utilisation ;
- pour mesurer l'impact effectif de l'insertion professionnelle des jeunes, assurer un suivi de ces derniers (enregistrement dans la base de données des acteurs, besoins de formation complémentaire, accompagnement des auto-entrepreneurs, etc.) ;
- prévoir une stratégie de formation continue des formateurs, des personnels administratifs, des maîtres artisans et des inspecteurs de spécialité afin d'augmenter les compétences de manière générale dans les régions.

Au niveau de la gestion locale ou territoriale de la formation professionnelle et technique

- il appartient au ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle de l'Apprentissage et de l'Insertion de décider de la mise en place de **Directions régionales de la Formation professionnelle** autonomes dans la gestion, au niveau des régions et des départements, de la politique nationale en matière de Formation professionnelle, d'Apprentissage, d'Évaluation, d'Insertion, d'Emploi et de gestion des données pour un pilotage effectif et efficace du système de formation professionnelle et technique en étroite collaboration avec tous les acteurs locaux ;
- il est absolument indiqué que les **concertations Formation/Emploi au niveau territorial** soient pérennisées, en ce sens que leur budget de fonctionnement doit être pris en charge par les collectivités territoriales avec la participation des différentes organisations faitières des territoires.

Au niveau du déploiement des unités mobiles de formation

- organiser le **renforcement de capacités des chefs d'établissements** pour une meilleure exploitation et un management anticipatif et prospectif des unités mobiles de formation qui sont une innovation majeure dans le système de la formation professionnelle et technique ;
- il est recommandé de créer une **base de données de tous les bénéficiaires des unités mobiles de formation** sur la base des prestations réalisées de manière à constituer une mémoire institutionnelle, à assurer un suivi après formation en vue d'identifier des besoins complémentaires de renforcement de capacités ou d'acquisition de nouvelles compétences ;
- il est à prévoir la possibilité d'utiliser les unités mobiles dans la **stratégie des pépinières de talents** éprouvée par le projet. Il s'agira de déployer les unités mobiles de formation au niveau de pépinières assez éloignées de centres de formation équipés, pour offrir des formations complémentaires aux incubés.

Au niveau de l'insertion et de l'auto-emploi des jeunes

- établir un système de rémunération clair et transparent pour motiver les insérés à rester dans les entreprises artisanales et les unités de transformation agroalimentaires. L'implication des cadres de concertation Formation/Emploi est vivement recommandée.
- poursuivre le processus de **financement des projets des jeunes** en mettant à contribution d'autres projets financés par le Fonds fiduciaire de l'Union européenne ainsi que des projets d'autres partenaires techniques et financiers actifs dans les mêmes régions, notamment le projet SEN/032 de LuxDev. Dans une perspective de pérennisation, mettre en place des mécanismes de co-financement avec les fonds publics.
- pour consolider la crédibilité des dossiers présentés par les jeunes autoentrepreneurs, prévoir un **accompagnement post-formation de ces jeunes** pendant les premiers mois de la mise en œuvre de leur projet (coaching). Cet accompagnement pourrait être apporté par les chambres de métiers.

Au niveau de la capitalisation

Quatre innovations majeures sont à capitaliser :

- la stratégie d'acquisition, d'ancrage et d'exploitation des unités mobiles de formation et des plateformes mutualisées de ressources ;
- la stratégie de formation par apprentissage de type dual et de certification des apprentis ;
- la stratégie d'accompagnement des jeunes dans leurs parcours d'insertion vers l'emploi par incubation à Baziness Lands et dans les pépinières de talents ;
- la réflexion sur les mécanismes d'identification des métiers porteurs d'emplois au niveau territorial et la définition des formations correspondantes.

Au niveau de l'Union européenne

- la mise en place du projet ACEFOP II avec une durée minimale de 36 mois pour développer l'insertion des jeunes et consolider les acquis du projet ACEFOP I.

Au niveau des synergies entre les deux projets NIG/801 et SEN/801

Organiser une session de partage des bonnes pratiques et des leçons apprises entre le projet NIG/801 et le projet ACEFOP (SEN/801) en matière de :

- appui/conseil et suivi des migrants de retour ;
- stratégie d'insertion, de suivi et d'accompagnement des jeunes formés ;
- mutualisation des ressources pédagogiques et d'expertise en formations de courtes durées ;
- expérience en matière d'animation institutionnelle et de gouvernance partenariale et inclusive ;
- expérience en matière de financement à coûts partagés des projets des jeunes autoentrepreneurs.