

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

par le renforcement des capacités
en formation professionnelle
& technique



Juin 2022



MINISTÈRE DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE,
DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'INSERTION

Coopération Sénégal-Luxembourg
Programme SEN/032

« Formation professionnelle et technique et Employabilité »

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT





DANS LA LIGNE DE LA POLITIQUE NATIONALE



Le Plan Sénégal Émergent (PSE) vise à accélérer la marche du Sénégal vers l'émergence à l'horizon 2035. **Le Plan d'actions prioritaires** et la **Lettre de Politique Sectorielle de Développement** du Ministère en charge de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MEFPPI) dressent, entre autres, les constats suivants :

- › **L'agriculture et l'élevage**, nonobstant leur résilience face aux chocs, peinent à assurer la sécurité alimentaire mais sont des moteurs de croissance pour le pays. Le secteur doit être professionnalisé en modernisant la gestion des chefs d'exploitation, de la très petite entreprise familiale aux grandes entreprises du secteur de l'agri-tech.
- › **L'informatique et le numérique** offrent d'importants moyens à la transformation de l'économie, mais restent confrontés à plusieurs défis, dont celui du renforcement des compétences. Dans ce cadre, le MEFPPI s'est doté de sa propre stratégie numérique.
- › **Le secteur du tourisme** reste très vulnérable aux chocs externes, mais est un secteur porteur d'emplois, avec une ambition de faire partie du top cinq des destinations africaines en matière de tourisme à horizon 2025 (3 millions de touristes par an). L'axe 3 de la politique touristique du Ministère du Tourisme prévoit d'améliorer considérablement le dispositif de formation.
- › **Le développement des énergies renouvelables**, un secteur prometteur, s'inscrit dans le cadre de la sécurisation de l'approvisionnement énergétique du pays. Le Sénégal dispose depuis 2015 d'un Plan d'Action National sur les énergies renouvelables.

Dans la conduite du changement recherché, le renforcement des capacités constitue le fil conducteur du programme SEN/032 de la Coopération luxembourgeoise. Il contribue à renforcer les capacités de l'État, des collectivités locales et des services déconcentrés, des acteurs privés et des individus dans les territoires constitués en départements, avec un accent sur ces 4 secteurs porteurs d'emplois.

CHANGEMENT FINAL ATTENDU : AMÉLIORATION DE L'INSERTION DES JEUNES

L'insertion professionnelle est un processus qui permet à un individu d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi (Larousse).

Dans le cadre du programme piloté par le MEFPAL, ce sont les jeunes sortant des établissements publics et privés de la formation professionnelle et technique et de l'apprentissage qui sont visés.



LES CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES NÉCESSAIRES

Pour arriver au changement final attendu - l'amélioration de l'insertion des jeunes - le programme doit cibler les changements intermédiaires suivants :

CHANGEMENT N°1

Amélioration de l'accès et de la qualité de la formation professionnelle par une meilleure adéquation entre l'offre et la demande selon les spécificités des territoires



Filière agri-élevage



Filière tourisme



Filière informatique



Filière énergies renouvelables

CHANGEMENT N°2

Professionalisation et autonomisation des Établissements techniques de formation professionnelle (ETFP) et du dispositif d'apprentissage

CHANGEMENT N°3

Amélioration des dispositifs d'accompagnement des jeunes sortants des systèmes de formation professionnelle et technique et d'apprentissage

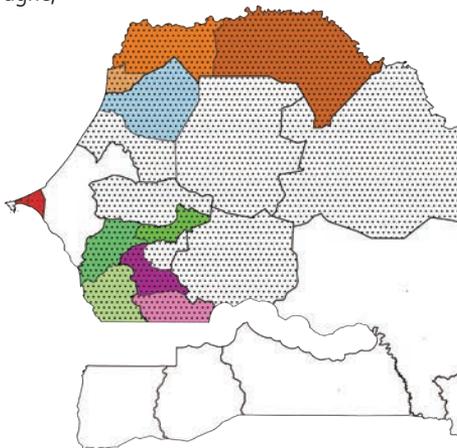
MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION :

LA GESTION DU CHANGEMENT DEMANDE UN APPUI CIBLÉ ET DE PROXIMITÉ

● PRIORISATION GÉOGRAPHIQUE

9 départements d'expérimentation (en couleur)
à l'intérieur de la zone de concentration du programme
(régions pointillées)

- › Saint-Louis,
- › Dagana,
- › Podor,
- › Louga,
- › Foundiougne,
- › Fatick,
- › Gossas,
- › Kaolack,
- › Nioro du Rip
- › et la périphérie de Dakar



● GESTION DU CHANGEMENT

Avec l'ensemble des parties prenantes sur trois niveaux :

- › National
- › Départemental
- › Local (avec les ETPF, artisans et acteurs professionnels privés)

● PRIORISATION THÉMATIQUE

4 filières porteuses d'emplois prioritaires et moteur de croissance dans les territoires ciblés

- › Agri-élevage
- › Informatique / digitale / numérique
- › Tourisme
- › Énergies renouvelables

● Valorisation de l'approche territoriale pour tenir compte des spécificités économiques et des acteurs selon les régions et départements du Sénégal

● La priorisation a été faite sur base de **conditions de succès** déjà remplies au préalable. Par exemple, sur base du leadership des acteurs de changement, sur base de la qualité des infrastructures existantes, sur base des opportunités économiques régionales...

● Pour la Coopération luxembourgeoise, le **renforcement des capacités** (RC) se réfère au processus d'amélioration des compétences à trois niveaux (**institutionnel, organisationnel, individuel**). Il vise l'amélioration de la performance ou l'autonomisation d'un acteur, organisation ou institution. Le RC est un **processus de changement complexe, non linéaire, de longue haleine, influencé par de multiples facteurs**. (Guide RC LuxDev)

CHANGEMENT N°1

Amélioration de l'accès et de la qualité de la formation professionnelle par une meilleure adéquation entre l'offre et la demande



Marième
Pouye



Abdou
Karim
Sidibé



Mouhamadou
Thiam



Doudou
Sow



Caroline
Diatta



Issa Bâ

Élaboration de stratégies départementales :

- › Stratégie économique locale orientée insertion de Foundiougne
- › Stratégie de développement de la filière « lait » à Dagana
- › Diagnostic des départements de Fatick, Kaolack, Louga et Saint-Louis et priorisation des filières
- › Étude filière maraîchage dans le Sine Saloum...

Signature de conventions de partenariat entre ETFP et acteurs économiques, industriels, fermes et exploitations familiales, etc.

- › Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS)
- › Laiterie du Berger
- › Ferme-école de Guélack, de Kaydara, de Caritas...

Financement de 2 projets d'investissements par le 3FPT (fonds de financement de la formation professionnelle) en production de bétail et d'un centre d'incubation en horticulture au centre de formation (CFP) de Dagana

Financement de 12 projets de formations courtes et 2 BTS en concertation avec le privé : production de canne à sucre (avec CSS), gestion d'exploitation agricole intégrée à Guélack, Fatick, Gossas, Saint-Louis, Podor

Déploiement de 7 Unités Mobiles de Formation (UMF) (2 agro-industrielles et 5 industrielles)



Doudou SOW, coordonnateur du projet de formation de ferme intégrée à Guélack

« La ferme-école est née dans les années '70 en réponse à la problématique de la désertification et de la difficulté à continuer l'élevage extensif en zone nord du Sénégal. Le développement intégré durable est considéré comme une réponse à l'exode rural des jeunes et permet également la sédentarisation de la population peulh. Le volet éducation et formation a été intégré au projet deux ans après le lancement. L'apport de la Coopération luxembourgeoise a permis de renforcer les convictions, de « pêcher en profondeur » et de faire reconnaître l'école via l'obtention de l'agrément pour pouvoir offrir le BT « agri-élevage » qui n'existe pas au Sénégal pour le moment. La collaboration public-privé avec le Lycée de Saint-Louis et le centre de Podor pour « capaciter » les jeunes avec une formation à 70 % pratique et 30 % théorique, la collaboration avec les communes pour l'insertion des jeunes grâce à un accès facilité aux terres, de même que la multiplication de ces actions et bonnes pratiques, constituent la clé du succès. »



Mouhamadou Moustapha THIAM, responsable de la collecte et de la relation avec les producteurs au sein de Kossam (lait en peulh), société liée au groupe Laiterie du Berger

« Avec le centre de formation de Dagana, nous avons un programme d'incubation, où sont sélectionnées des filles d'éleveurs qui fournissent du lait à l'usine. Les filles font une formation de deux mois, à la fin de laquelle elles reçoivent un kit et un badge qui leur permettent de rentrer chez elles avec de nouvelles connaissances et pratiques. Grâce à ce partenariat entre le centre de Dagana (acteur public) et Kossam (acteur privé), la formation de la 1ère cohorte de 12 filles a été assurée et Kossam a réussi à s'élargir et à toucher plus d'éleveurs. En outre, avec l'installation du nouveau système d'information géographique (SIG avec 35 à 50 km de couverture), il est devenu possible de cartographier la zone de la filière « lait » du département et d'identifier tous les éleveurs fournisseurs pour professionnaliser la collecte du lait. L'apport de la Coopération luxembourgeoise est encore relativement récent, mais d'ici un, deux, trois ans, l'impact de l'accompagnement va vraiment se faire ressentir au niveau du département. »

Appui à la mise en œuvre de la « Stratégie de développement du numérique dans la formation professionnelle » du MEFPAI et élaboration d'études :

- › Étude filière sur le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication dans la région de Dakar et au Sénégal
- › Étude sur le Partenariat Public-Privé pour la filière numérique

Appuis divers :

- › Déploiement de la plateforme de formation E-jàng (signifie « apprendre » en wolof) offrant des cours en ligne
- › Équipements de 24 laboratoires multimédia dans les centres de formation de la zone de concentration
- › Équipements informatiques des équipes administratives à Louga, Saint-Louis, Dagana, Kaolack, Fatick, Gossas, Foundiougne et Nioro du Rip

Construction du « Centre de référence dans les métiers du numérique » (CRMN) à Diamniadio

Financement et déploiement de 2 Unités Mobiles de Formation (bus) en Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Partenariat avec SONATEL ACADEMY pour la formation au codage de 200 jeunes



Abdou Karim SIDIBÉ, développeur web mobile inséré de 21 ans et résident à Rufisque

« J'ai fait la formation de développement web pendant deux ans à SONATEL ACADEMY (SA), après avoir été une année à la faculté des sciences et techniques à l'université. J'ai pris connaissance du concours et de la formation grâce à mon frère qui suivait déjà une formation à SA. Grâce à la formation, ma manière de penser aujourd'hui et ma manière d'entreprendre ont évolué. J'ai des idées de projets que je veux réaliser moi-même, comme créer mes propres applications. J'ai beaucoup gagné en compétences ici. Après la formation, j'ai été contacté par la SONATEL pour faire mon stage directement avec eux. De même, l'entreprise pour laquelle je travaille aujourd'hui m'a contacté à travers la SONATEL. Mon plan pour l'avenir est de continuer à gagner en expérience professionnelle et peut-être en 2023 reprendre mes études grâce à une deuxième formation en ligne et en cours du soir en parallèle avec mon travail actuel. »



Marième POUYE, apprenante de 25 ans en formation de Développement Data à SONATEL ACADEMY (SA) et résidente à Rufisque

« Avant d'entamer la formation, j'étais archiviste pendant 4 ans. C'est sur Twitter que j'ai découvert la formation et je me suis inscrite pour le concours déjà l'année passée, mais cela n'a pas abouti. J'ai refait le concours cette année et j'ai réussi l'entretien sans prérequis dans le numérique. La formation est divisée en deux parties : soft skills (capacités à mieux communiquer, à développer des démarches de projet...) et hard skills (capacités techniques dans l'informatique, la programmation). En ce qui concerne l'impact de la formation, elle a clairement renforcé la confiance en moi et enlevé mes doutes par rapport à la partie des hard skills. L'ambiance très familiale à SA permet de se sentir bien entourée. C'est grâce à la formation que je commence à visualiser une carrière dans le domaine numérique, avec un travail stable et concret, ce qui n'a pas été le cas auparavant. En tant qu'archiviste, informaticienne et data scientiste, je serai polyvalente sans me donner des limites. Après la formation de 10 mois, un stage de 6 mois est prévu et je serai accompagnée par SA pour trouver un stage. Des placements en entreprise sont également possibles, ce qui est très rassurant. »

FILIÈRE TOURISME

DE « KEUR YAKAAR » AU PATRICK'S LODGE, UN CHEMIN D'ESPOIR AUTOUR DES MÉTIERS DU TOURISME ET DE L'HÔTELLERIE

Élaboration de stratégies départementales :

- › Stratégie interdépartementale sur le tourisme dans le Sine Saloum (Fatick, Foundiougne, Gossas, Nioro du Rip)
- › Diagnostic du Département de Fatick avec priorisation de filières
- › Stratégie de communication avec création de site Internet, système de promotion de la qualité et labélisation du tourisme durable

Financement par le 3FPT et mise en œuvre de 2 projets d'investissement en :

- › Restauration à Foundiougne
- › Réhabilitation d'un centre de formation à Fatick

Et de 4 projets de formation / insertion en :

- › Pâtisserie et boulangerie à Gossas et Fatick
- › Opérateur en agroécologie et cosmétologie à Fatick
- › Écoguide à Nioro du Rip

Autre appui :

- › Appui technique et pédagogique à Nioro du Rip



Caroline DIATTA, jeune diplômée et insérée dans les régions touristiques du Sine Saloum et de la petite côte

« Je suis titulaire d'un diplôme de BEP en hôtellerie du centre de formation de Keur Yakaar (yakaar signifie espoir en wolof) basé à la Somone. J'ai profité de mes deux années de formation pour effectuer deux stages de deux mois chacun à l'hôtel du Patrick's Lodge. Ces stages m'ont permis de développer la rapidité dans l'exécution des tâches en cuisine chaude, de découvrir les glaces en pâtisserie et de prendre connaissance, au bar, des nouveaux cocktails et de l'origine des vins pour permettre de mieux les présenter aux clients.

Ces deux stages ont été importants et déterminants dans le renforcement des connaissances théoriques acquises lors de notre formation. En effet, nous découvrons plus de choses en côtoyant le monde professionnel ; on a comme l'impression que les choses vont plus vite surtout lorsque nous accueillons beaucoup de clients. Les stages nous ont alors permis de mieux comprendre le milieu du travail et les exigences du métier, de même que d'être rapide dans l'exécution des tâches. A la suite de mon stage, j'ai été accompagnée par l'association « Vivre Yakaar » pour un 1er emploi à la Somone et un second à Fimela. C'est cette dernière structure qui m'a mise en rapport avec l'hôtel du Patrick's Lodge ».

FILIÈRE ÉNERGIES RENOUVELABLES

SECTEUR TRANSVERSAL POUVANT RENFORCER D'AUTRES SECTEURS
COMME L'AGRICULTURE ET LE TOURISME



Élaboration de stratégies départementales :

- › Stratégies en énergies renouvelables dans 4 Départements : Dagana, Louga, Kaolack et Foundiougne

Signature de conventions de partenariat entre ETFP et hôtels / restaurants

- › École privée « Sources des Lamantins » et Hôtel Patrick's Lodge
- › Autres conventions de partenariat en cours de signature

Financement par le 3FPT d'1 projet d'investissement :

- › Préparation d'une filière BTS en énergies renouvelables à Kaolack

Appui en renforcement des capacités des ETFP :

- › Préparation de plusieurs projets de formation en énergies solaires, notamment en pompage et irrigation solaire à Kaolack, Fatick, Louga et Dagana
- › Équipements solaires (éclairage et chauffage) des centres de formation à Dagana, Louga, Foundiougne et Kaolack



Issa BA, enseignant et Premier secrétaire du Conseil départemental de Foundiougne

« Un appui de taille du programme SEN/032 a été l'installation des panneaux solaires dans les Établissements techniques de formation professionnelle. Cela a permis de renforcer les capacités d'enseignement/apprentissage et d'élargir l'offre de formation. Actuellement, nous travaillons sur l'élaboration d'un nouveau document de planification pour les énergies renouvelables, pris en charge par le programme SEN/032. Avec le département de Kaolack, nous initions des projets en énergies renouvelables pour satisfaire la demande d'accès à l'énergie, sachant que tout le monde n'a pas accès à l'électricité fournie par la SENELEC (Société nationale d'électricité du Sénégal). Puisque le soleil rayonne en permanence, il faut profiter de cet élément pour le transformer en énergie.

Dans le cadre de l'employabilité des jeunes, avec l'appui de la Coopération luxembourgeoise, le Schéma de développement économique départemental de Foundiougne a été réalisé pour déterminer les niches d'emploi, les secteurs d'activités prioritaires et les potentialités économiques à Foundiougne. Si la jeunesse est bien formée et trouve des emplois dans les secteurs prioritaires identifiés dans le Schéma de développement, notamment en matière des énergies renouvelables, le Conseil départemental a atteint son objectif. »



CHANGEMENT N°2

Professionalisation et autonomisation des Lycées et centres de formation



TROIS NIVEAUX DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR Y PARVENIR

1. INSTITUTIONNEL au niveau national et niveau départemental

Appui à l'élaboration :

- › De projets de décrets sur l'autonomisation des Lycées (sur base de l'exemple réussi du Centre de Formation Sénégal-Japon)
- › De la Stratégie nationale d'insertion des jeunes du MEFPAI
- › Du Schéma directeur du dispositif de suivi et évaluation du MEFPAI
- › De la Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) du MEFPAI
- › Du logiciel RH amélioré et de la révision des organigrammes des ETFP
- › De la territorialisation des politiques publiques dans les Départements ciblés : stratégies économiques, étude sur le numérique, stratégie tourisme...

2. ORGANISATIONNEL

- › Mini-plans de renforcement des capacités pour les ETFP
- › Conventions de Benchmarking entre les ETFP pour dégager les bonnes pratiques, échanger et se fixer de nouveaux objectifs
- › Conventions de partenariats avec les acteurs du secteur privé
- › Renforcement en équipements pour les ETFP
- › Campagne de sensibilisation sur l'accès des filles aux filières agri-élevage et industrielle

3. INDIVIDUEL

- › Formations diplômantes individuelles : 39 bourses en master de management et gestion des RH pour le personnel des ETFP

CHANGEMENT N°3

Amélioration des dispositifs d'accompagnement des jeunes sortants



Durant le parcours de formation :

- › Renforcement des capacités des Cellules d'appui à l'insertion (CAI) des ETFP
- › Appui à l'orientation scolaire et professionnelle et conseils sur l'emploi
- › Appui à la formation en alternance et stages en entreprises

À la sortie de la formation :

- › Préparation du projet professionnel
- › Coaching et appui en élaboration de business plans
- › Appui à la création d'entreprises et à l'auto-emploi
- › Appui à la recherche de financement

En début d'activité professionnelle :

- › Suivi coaching technique
- › Accompagnement financier par la facilitation d'accès aux micro-crédits accordés via U-IMCEC



El Hadji TOUNKARA, jeune autoentrepreneur de 27 ans, résident à Sokone

« Après l'obtention de mon BAC en 2017, je me suis inscrit à l'Université à Dakar. Durant cette année j'avais remarqué beaucoup d'étudiants en recherche d'emploi. Je me suis dit que j'avais une opportunité au village, pourquoi ne pas l'exploiter ? Cette opportunité c'est la terre, c'est l'agriculture. Je suis né et j'ai grandi dans ce milieu. C'est ainsi que j'ai décidé d'investir dans l'horticulture sur mon espace disponible pour exploiter la terre. Cependant, je n'avais pas beaucoup d'expérience dans l'horticulture même si je voyais faire nos mamans durant la saison des pluies. De manière informelle je me suis débrouillé pendant 2 ans sans formation, sans appui, juste par passion. C'est l'association AJIR Niombato qui m'a parlé d'une formation en agroécologie qu'elle délivre dans leur ferme-école et je m'y suis inscrit. J'avais des lacunes, je commettais des erreurs sans le savoir, mais grâce à cette formation j'en fais de moins en moins. Avec AJIR, j'ai eu 6 mois de formation théorique et pratique et 2 mois de stage. Ensuite on nous a mis en rapport avec l'U-IMCEC (Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit) qui m'a octroyé un crédit de 1,5 million de FCFA (2 286€) remboursable sur un an. Entre septembre 2021 et février 2022, j'ai fait plus de 500 000 FCFA (762€) de bénéfices sur les produits vendus. Mes revenus sont irréguliers, parfois faibles, mais je préfère être libre et travailler pour mon propre compte. Dans l'avenir, je compte diversifier mes activités avec l'aviculture et l'arboriculture et pourquoi pas envisager la transformation de mes produits. »

COMMENT MESURER LE CHANGEMENT ?

Pour mesurer le changement, le programme s'est fixé 4 indicateurs dont la valeur de base a été définie à travers des enquêtes de référence en 2020 (Étude baseligne 2020) et pour lesquels des cibles ont été fixées à l'horizon 2023 :

- › **Le taux d'insertion des sortants à 9 mois** était, en 2020, de 48 % dans les départements d'expérimentation contre 37 % au niveau national. **L'objectif final 2023 est d'arriver à 60 %.**
- › **Le taux de satisfaction des employeurs par rapport aux compétences** des apprenants était de 62 % pour les maîtres-artisans et de 92 % pour les entreprises et PME. **L'objectif est d'obtenir un taux moyen de 80 % en fin de programme.**
- › **Le taux de satisfaction des employeurs par rapport à l'offre de formation** était de 45 % pour les maîtres-artisans et de 77 % pour les entreprises et PME. **L'objectif est d'obtenir un taux moyen de 70 % en fin de programme.**
- › **Le taux de satisfaction des apprenants par rapport à l'accompagnement reçu** pendant la formation était élevé avec une moyenne de 85 % dans les 8 départements d'expérimentation, mais très bas concernant l'accompagnement après la formation (entre 3 % et 10 %). **L'objectif final est d'arriver à un taux global moyen (pendant et après la formation) de 65 %.**





Cette brochure a été réalisée avec l'appui de la Coopération Sénégal-Luxembourg dans le cadre du PIC IV - Programme SEN/032 « Formation professionnelle et technique et Employabilité »



MINISTÈRE DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE,
DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'INSERTION

