

RAPPORT D'ÉVALUATION

ÉVALUATION FINALE •

2025 •— SÉNÉGAL



Formation professionnelle
et technique et
employabilité



NOTATION DU PROGRAMME PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Critères	Notes
Pertinence	1
Cohérence	2
Efficacité	3
Efficience	3
Durabilité	3
Impact	3
Code projet	SEN/032
Version du rapport	08.2025

Note: Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Cette évaluation finale porte sur le programme SEN/032 – « Formation professionnelle et technique (FPT), et employabilité » du quatrième Programme Indicatif de Coopération Sénégal-Luxembourg (PIC IV), exécuté avec l'appui de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement.

Le champ de l'évaluation couvre les quatre axes d'intervention du programme ,à savoir : (i) l'accès équitable à la FPT formelle et non formelle ; (ii) la diversification de l'offre de FPT (initiale, continue, apprentissage rénové) et son adaptation aux besoins de l'économie ; (iii) l'insertion socio-professionnelle des jeunes issus des systèmes formel et informel ; (iv) l'amélioration de la gouvernance du système de FPT, mais aussi ses Objectifs Intermédiaires Horizontaux (OIH) (relatifs à la Territorialisation des Politiques Publiques (TPP), modernisation de l'administration publique et réformes des finances publiques), des thématiques transversales (genre, environnement) et un certain nombre de thématiques spécifiques. Enfin, l'approche PIC IV a aussi été examinée à travers ses modalités, ses mécanismes de pilotage et de suivi, et sa « démarche d'accompagnement du changement ».

L'évaluation finale du programme a abouti aux constats suivants :

1. Concernant les résultats finaux de type « impact sur les populations ciblées » :

- une offre de formation renforcée et diversifiée, adaptée aux besoins locaux : les nouvelles filières développées (à travers les Projets d'Investissement (PI) et les Projets de Formation Insertion (PFI)) et l'appui à l'apprentissage ont sensiblement amélioré l'offre de FPT formelle et informelle. L'élaboration des Schémas de Développement Économiques Départementaux (SDED) sous l'égide des conseils départementaux (CD) ont aussi contribué à l'émergence d'une offre de FPT diversifiée et adaptée aux besoins locaux ;
- un accès à la FPT plus équitable : l'offre de formation améliorée a permis de répondre à une forte demande des jeunes dans les régions. En outre, des initiatives comme les Unités Mobiles de Formation (UMF), et celles portées par les Organisations de la Société Civile (OSC) ont permis de mieux atteindre les populations vulnérables. Cependant, il existe encore de fortes disparités régionales ;
- des approches alternatives prometteuses sur l'accompagnement à l'insertion mais à l'état embryonnaire : des approches nouvelles comme les incubateurs et le financement des jeunes autoentrepreneurs ont favorisé l'entrepreneuriat local et l'accès aux services financiers. Toutefois, des défis importants subsistent, notamment ceux liés aux limites structurelles de l'inclusion financière (faible taux de bancarisation et coût élevé du capital) et au tissu restreint d'entreprises ;
- efficacité des PI/PFI : les PI/PFI constituent la forme d'appui à l'insertion la plus efficace. Tous les établissements se retrouvent bien dans l'élaboration des PFI qui ont l'avantage de cibler des besoins précis du monde professionnel et d'intéresser les jeunes. Les PI ont permis de relever le plateau technique et de favoriser les prestations de services des établissements (couture, restauration, coiffure, pisciculture) qui leur confère plus d'autonomie financière ;
- des résultats globaux timides en matière d'employabilité et d'insertion : les établissements ne disposent pas de chiffres sur le taux d'insertion des sortants. Une enquête a permis de noter que de meilleurs résultats se dégagent pour les formations de courte durée. En outre, le taux de satisfaction du monde professionnel par rapport à l'offre de formation a atteint 67 % pour un objectif visé de 70 %.

2. Concernant les résultats intermédiaires liés au renforcement des performances et capacités des structures bénéficiaires :

- meilleure capacité d'accueil mais une capacité de suivi limitée : les établissements ont bénéficié de nouvelles constructions, formations et appuis via les mini-plans de Renforcement des Capacités (RdC), mais aussi du Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (3FPT). Cependant, les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) et les dispositifs d'accompagnement des sortants restent faibles ;
- des défis structurels d'autonomie des établissements et des faiblesses liées à la gouvernance du secteur : les établissements continuent de souffrir d'un manque d'autonomie et d'autres faiblesses liées à la gouvernance du secteur (manque de coordination, de mécanismes de suivi) ;
- faible maturité des dispositifs d'apprentissage : dans l'ensemble, les dispositifs d'apprentissage souffrent de l'absence d'un cadre juridique et règlementaire et de modalités d'organisation

effectives, ce qui a freiné, en particulier, la certification professionnelle des Maîtres d'Apprentissage (MA) à travers une approche 'Validation des Acquis de l'Expérience' (VAE) ;

- une digitalisation encore très partielle : il y a eu des avancées timides avec la plateforme 'e-jang' et certaines salles multimédia ne sont pas opérationnelles. La construction du Centre de Référence dans les Métiers du Numérique (CRMN) a pris beaucoup de retard avant le démarrage mais les travaux avancent bien (65 %) avec une prévision de livraison fin 2025. L'expérience de Kajou met aussi en lumière les nombreux défis liés à la digitalisation, tels que les partenariats institutionnels, la création de contenus et la connectivité.

3. Concernant les **résultats intermédiaires liés à la sensibilisation et à la communication** :

- communications ciblées efficaces mais des défis à relever : le programme a appuyé largement le diagnostic et les outils de campagne sur l'accès des jeunes filles aux filières industrielles, agriculture et élevage, mais les campagnes médiatiques et communautaires sont prévues pour 2025 avec l'extension du PIC IV. L'évaluation de cette campagne et sa capitalisation seront donc différées.

4. Concernant les **résultats au niveau des thématiques transversales** :

- **genre.** Progrès dans l'intégration des filles et des groupes vulnérables : les filles représentent 55,94 % des apprenants dans les Centres de Formation Professionnelle (CFP) en 2023, et le taux des filles dans les filières des Sciences Techniques et Industrielles (STI) a fortement progressé pour atteindre 46,2 %. Des actions ciblées, comme l'accompagnement de femmes handicapées et la gestion de l'hygiène menstruelle, illustrent une meilleure prise en compte des enjeux intersectionnels du genre. Faiblesse dans la coordination et la stratégie genre : une faible coordination entre la cellule genre centrale et celles des Centres de Formation Professionnelle et Technique (CFPT), ainsi que l'absence de pilotage dans le suivi de la stratégie genre freinent l'intégration effective du genre dans le secteur de la formation professionnelle ;
- **environnement.** Avancées dans les formations et les infrastructures vertes : le développement de formations en énergies renouvelables (ER) et agroécologie (ex. Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en ER, sessions de *benchmarking* en agroécologie) et la construction d'un campus écoresponsable montrent une intégration progressive des enjeux environnementaux. Faible institutionnalisation des initiatives environnementales limitant les opportunités : l'absence d'une approche transversale intégrant pleinement les enjeux environnementaux dans les politiques du Ministère de la Formation Professionnelle et Technique (MFPT) au niveau central – bien qu'une stratégie environnement du ministère ait été appuyé en début de PIC IV – limite l'appropriation locale et réduit l'impact global des initiatives. Bien que certains projets soient prometteurs, l'absence de dispositifs de pilotage et de suivi entrave le potentiel environnemental du programme ;
- **Territorialisation des Politiques Publiques (TPP).** Une approche expérimentale et flexible : en raison de l'absence de progrès significatifs dans le processus de décentralisation au Sénégal, le programme a rapidement orienté ses modalités d'intervention et ses choix de partenariats au niveau des départements pilotes. Des résultats visibles mais des cadres de concertation encore fragiles : grâce à une approche intégrée et inclusive, avec la TPP comme principe directeur, les appuis ont permis aux départements pilotes d'assumer pleinement leur rôle de coordination et de maîtrise d'ouvrage dans le secteur. Cependant, la question demeure de savoir si cette démarche expérimentale peut être maintenue dans le temps et reproduite ailleurs. Des processus encore très centralisés : malgré la présence du 3FPT dans les régions, les propositions de déconcentration du 3FPT telles que proposées dans le cadre d'un diagnostic institutionnel n'ont pas abouti. Le fonctionnement du 3FPT reste encore très centralisé. Les liens institutionnels et partenariaux entre les niveaux micro, méso et macro sont encore insuffisamment développés ;
- **modernisation de l'administration publique et appui aux réformes des finances publiques.** Des appuis pertinents mais beaucoup de lenteurs : le programme a cherché à appuyer la gouvernance du secteur à travers une approche intégrée (études, formations individuelles, appui en Gestion des Finances Publiques (GFP) et appuis institutionnels). Bien que pertinents, et malgré quelques avancées, ces appuis ont connu quelques obstacles et retards.

5. Concernant l'approche et les moyens mis en œuvre par le volet bilatéral du PIC IV :

- **choix des instruments.** Réduction de la part relative de l'Aide Budgétisée (AB) en raison de nouvelles priorités budgétaires : la baisse de la part relative de l'AB dans le programme découle principalement de l'augmentation du budget alloué au CRMN, même s'il y a eu des préoccupations sur la faible consommation des crédits et enjeux de traçabilité des flux financiers. Capacités limitées de l'Office National de la Formation Professionnelle (ONFP) et du 3FPT : malgré leur rôle central, le 3FPT et l'ONFP rencontrent des défis structurels et opérationnels qui limitent leur efficacité. Ces défis incluent des retards dans le traitement des dossiers et les décaissements ainsi que des difficultés de coordination avec le ministère. Obstacles rencontrés pour le méga-projet CRMN : à la fois innovant et ambitieux, le méga-projet CRMN (entièvement financé sur des ressources en régie LuxDev) a rencontré de nombreux obstacles, ralentissant sa réalisation. Parmi ces défis ont figuré des coûts supplémentaires, un litige foncier, et des retards dans la formulation du modèle de gestion en Partenariat Public-Privé (PPP). Efficience des projets d'infrastructure : si les projets d'infrastructure (3FPT ou DAGE) ont connu des difficultés, celles-ci ont été largement surmontées et les dernières visites de terrain montrent un niveau d'exécution (i. e., après réception des bâtiments et des équipements fournis) relativement satisfaisant ;
- **mécanismes de gestion/pilotage.** Des mécanismes de pilotage sous-utilisés: bien que les réunions aient été largement appréciées, le pilotage du programme a été entravé par certaines lacunes (absence de revue au niveau déconcentré, rapportage incomplet et tardif, et prises de décision peu étayées ou justifiées). Des dispositifs de suivi à améliorer : le cadre de performance du programme SEN/032 présente quelques lacunes. Au niveau déconcentré, les Comités Régionaux d'Appui à l'Apprentissage (CRA) sont limités par des problèmes d'autonomie. Au niveau central, le suivi du programme a été entravé par des données souvent contradictoires ;
- **démarche d'accompagnement du changement.** La Théorie du Changement (TdC) comme levier : la TdC développée au niveau sectoriel lors de la phase de démarrage du PIC IV a permis d'identifier des conditions de succès qui n'avaient pas bien été prises en compte dans les Documents Techniques et Financiers (DTF). Cette TdC a, par la suite, servi de tremplin pour lancer des nouvelles initiatives. Évolution des outils : portée par le pôle 'Renforcement des Capacités' (RdC) de LuxDev au Sénégal, la démarche d'accompagnement du changement a progressivement évolué au fil du temps. En pratique, elle s'est orientée davantage vers des « principes directeurs » (accompagnement des démarches endogènes, approche multi-acteurs) et l'application du plan national de RdC sur trois niveaux. Faible utilisation des (et donc faible adhésion aux) outils mais succès des initiatives : les outils initialement proposés (TdC, plans de RdC) ont fait l'objet d'une faible adhésion par la partie nationale puisqu'ils n'ont pas été utilisé comme outils de planification et de suivi, mais les initiatives issues de la démarche (par ex sous la forme d'exercice *benchmarking*) ont été très largement appréciées et ont donné des résultats visibles.

Sur la base de ces constats, les conclusions sur la **performance du programme par critère d'évaluation de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)-Comité d'Aide au Développement (CAD)** sont les suivantes :

 Pertinence	1	<p>L'intervention est alignée sur les politiques et stratégies d'intervention de l'État sénégalais, et spécifiquement la politique nationale de FPT. Les objectifs et axes d'intervention répondent largement aux besoins des populations des régions du nord et du centre. Les rencontres avec les bénéficiaires et opérateurs du programme révèlent que l'intervention est perçue comme satisfaisante en répondant à l'essentiel des attentes en termes de formations, de stages et d'insertion.</p>
 Cohérence	2	<p>Les interventions du programme sont en adéquation avec les autres interventions menées au sein du MFPT et dans le secteur, mais ce secteur est aussi caractérisé par une pluralité d'intervenants et d'activités sur les mêmes zones. En tant que chef de file sectoriel, LuxDev est bien placé pour renforcer davantage la coordination avec les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) afin d'éviter des duplications et de proposer des activités conjointes. Outre l'initiative FIT que coordonne actuellement le Luxembourg, des synergies peuvent aussi être développées avec la coopération allemande (GIZ) qui intervient sur la formation duale depuis 2021.</p>

 Efficience	3	<p>Les modalités de financement, comme l'AB, la régie LuxDev et les Accords de Partenariat Opérationnel (APO) mises en œuvre dans le cadre du programme sont orientées vers une utilisation des ressources afin de répondre aux besoins des centres de formation, Collectivités Territoriales (CT) et populations vulnérables. L'AB est adaptée au principe d'appui programme et de réforme du cadre harmonisé des finances publiques de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), mais sa complexité exige une plus grande proactivité des acteurs au niveau central. Certains retards ont été notés dans la mobilisation des ressources surtout avec le 3FPT. Du point de vue de l'accompagnement financier des jeunes bénéficiaires et du financement des PI et PFI, des retards sont constatés, jouant ainsi sur les délais de réalisation de certains objectifs. Les visites de terrain ont permis de constater que certains PI ont été financés sans s'assurer qu'il existe sur place un personnel compétent capable des dérouler les formations et que certains équipements ont été acquis sans être installés.</p>
 Efficacité	3	<p>L'accès équitable à la FPT formelle et non formelle est durablement renforcé par la diversification des filières ; les UMF ont permis d'élargir l'accès à des populations de zones reculées où des centres de formation ne sont pas implantés. Le programme a contribué à la diversification des offres de formation et à l'augmentation de leur qualité. Le dispositif d'insertion mis en place dans le programme est bien structuré et les objectifs en termes de jeunes accompagnés ont été dépassés, mais des réglages restent à opérer dans le prochain PIC pour améliorer l'atteinte des résultats en termes d'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Enfin, la gouvernance du système de FPT a été améliorée en termes d'autonomisation progressive de la gestion des CFPT.</p>
 Durabilité	3	<p>La durabilité du programme reste à renforcer malgré des avancées notables. Sur le plan technique, la qualité des infrastructures, l'appropriation de l'Approche Par les Compétences (APC) par les EFPT et le rôle des PI dans l'ouverture de formations longues et courtes (sous forme de PFI) constituent des atouts, bien que des contraintes, comme le manque de formateurs qualifiés, perdurent. Si la durabilité financière est compromise par des ressources publiques limitées, des coûts élevés et une faible implication du secteur privé – le recours à la taxe Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE), la mobilisation de la contrepartie nationale et les prestations de services des EFPT offrent des pistes prometteuses. Au niveau institutionnel, l'AB permet un alignement aux systèmes nationaux, et donc plus grande appropriation du programme. Cependant au niveau des institutions, la faible viabilité des modes de fonctionnement du 3FPT et de l'ONFP demeure problématique. L'approbation du modèle de gestion et de gouvernance du CRMN offre cependant des perspectives de durabilité nouvelles et prometteuses. Les dimensions sociale et environnementale affichent des acquis partiels, respectivement en matière d'inclusion et de réalisations écologiques, mais leur pérennité reste limitée faute de mécanismes structurants.</p>
 Impact	3	<p>Le programme a positivement impacté les CFPT, les jeunes bénéficiaires, les CT, mais il faudrait favoriser un mouvement plus important vers les filières techniques et industrielles qui auront plus d'impact sur les populations. Dans le domaine de l'apprentissage, des progrès ont été réalisés mais l'apprentissage rénové a besoin de plus d'initiatives pour son développement effectif. En ce qui concerne l'insertion, les résultats sont encore faibles, eu égard à de la durée très courte de certaines formations dans le cadre des PFI.</p>

Les constats présentés ci-dessus ont également permis de tirer les conclusions et leçons suivantes :

- conclusions sur les conditions de succès : le présent rapport identifie 12 conditions essentielles de succès pour un tel programme et précise pour chacune d'entre elles le degré auquel la condition a été remplie dans le contexte du programme SEN/032 ;
- leçons apprises : outre les conditions de succès – qui constituent en soi des leçons apprises au niveau de la conception et mise en œuvre du programme – le présent rapport identifie également des leçons apprises sur les modalités et instruments du programme, notamment : (i) l'importance d'une approche intégrée pour appuyer l'entrepreneuriat ; (ii) l'importance d'une approche intégrée pour appuyer la digitalisation pour l'ensemble du dispositif ; (iii) les faibles effets du choix des modalités sur certaines contraintes structurelles ; (iv) l'importance de promouvoir le changement en apportant d'abord une attention particulière aux intérêts des parties prenantes ; et (v) l'exigence d'un accompagnement rapproché et soutenu pour les initiatives pilotes mises en œuvre à travers des activités en régie ;
- bonnes pratiques : les principales bonnes pratiques identifiées dans le cadre du programme sont les suivantes : (i) l'approche participative, sur demande locale ; (ii) l'expérimentation de solutions ciblées pour le genre et l'inclusion ; (iii) la déconcentration et territorialisation (implication accrue des collectivités) ; et (iv) les conventions de *benchmarking* inter-établissements.

Enfin, sur la base des constats et conclusions de l'évaluation – et tenant compte des discussions et propositions de l'atelier de co-création qui a été organisé vers la fin de la mission d'évaluation avec la participation d'acteurs au niveau central et décentralisé – le présent rapport propose une série de recommandations dans les domaines suivants :

Renforcement de l'offre de formation et du volet insertion
R1. Proposer une approche plus structurée d'appui à l'auto-entrepreneuriat pour les jeunes, qui soit alignée aux stratégies nationales et sectorielles du pays (notamment la SNIF ¹) et prenne en compte les expériences et engagements des autres PTF.
R2. Avec la pleine implication de toutes les structures (y compris les CRA), chambres consulaires et centre ressources au niveau déconcentré), continuer à appuyer l'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire précis sur les différentes formes d'apprentissage (dual, rénové, VAE) ainsi que les modalités d'organisation, de mise en œuvre et de suivi et des financements.
R3. Mieux intégrer les CAI dans l'organigramme des établissements en vue d'harmoniser les pratiques et de renforcer la place de la politique d'insertion dans le fonctionnement des établissements avec un cadre départemental fonctionnel.
Amélioration de l'accès à la FPT
R4. Réduire les disparités régionales en continuant à renforcer la capacité d'accueil des Établissements de Formation Professionnelle et Technique (EFPT) et en combinant le déploiement des UMF et de la plateforme e-jang dans les zones reculées. Les Espaces Numériques Ouverts (ENO) installés dans chaque département par le ministère de l'enseignement supérieur pourraient être mis à contribution pour accueillir les jeunes pour pallier le problème de disponibilité de salles informatique.
Autonomisation des centres et digitalisation
R5. Continuer de promouvoir une autonomisation graduelle des centres (en matière de gouvernance, modernisation des infrastructures et capacité d'adaptation des offres de formation aux réalités locales), en prenant en compte les bonnes pratiques et les opportunités existantes (logiciel de gestion intégrée, mini-plan de RdC, description de poste, partenariats avec les entreprises/CD ; mobilisation des ressources).

1 Stratégie nationale d'inclusion financière.

R6. Aider les EFPT à se digitaliser de manière intégrée et promouvoir leur participation dans le développement de la plateforme e-jang afin que les établissements et leurs formateurs y adhèrent plus facilement.

Renforcement du volet genre et gouvernance

R7. Développer une stratégie (ou approche) genre claire et renforcer davantage la cellule genre sur les questions techniques du secteur afin qu'elle puisse jouer son rôle d'accompagnement et de support aux services techniques.

R8. Améliorer le pilotage et le suivi des questions environnementales (des changements climatiques) dans les politiques, stratégies et dispositifs de planification du secteur de la FPT.

R9. Renforcer la coordination des actions genre et environnement entre le niveau central et déconcentré.

Gouvernance et TPP

R10. Appuyer la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation informatisés et intégrés, pour l'ensemble du secteur à déployer à tous les niveaux.

R11. Continuer d'accompagner le processus de déconcentration/décentralisation du 3FPT et explorer une meilleure répartition des tâches entre plusieurs autres structures de financement déjà opérationnelles comme la DER.

R12. Renforcer la fonctionnalité des cadres de concertation, notamment les tables de concertation des chefs d'établissement, en proposant des solutions pérennes qui prennent mieux en compte les relations institutionnelles entre acteurs et leurs rôles et responsabilités.

Pilotage du programme, démarche d'accompagnement, et choix des modalités

R13. Renforcer les liens entre les prises de décision aux niveaux technique, financier et stratégique en assurant un partage régulier et transparent des informations à tous les niveaux (central, régional, local).

R14. Simplifier le *reporting*, tout en renforçant le cadre de suivi des indicateurs (indicateurs de satisfaction, *baseline*) et l'obligation de rendre compte de tous les parties prenantes.

R15. Tirer des leçons des initiatives pilotes (SDED, *benchmarking*) et proposer des solutions pour leur continuation/déploiement.

R16. Privilégier l'AB qui passe par des contrats de performance, tout en apportant un accompagnement et un suivi rapprochés des structures qui en bénéficient.

