

PROMOUVOIR UNE FORMATION PROFESSIONNELLE ORIENTÉE VERS L'INSERTION: LES EXPÉRIENCES DU PROGRAMME DE COOPÉRATION SÉNÉGAL- LUXEMBOURG

PROGRAMME FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET TECHNIQUE ET
EMPLOYABILITÉ

Mars 2025



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES	3
RÉSUMÉ	4
OBJECTIFS DE LA FICHE D'EXPÉRIENCE	5
CONTEXTE	6
COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE	8
DÉFINITIONS	9
LA DÉMARCHE ET LES OUTILS MIS EN PLACE	11
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE	16
RÉSULTATS À TITRE D'EXEMPLE SUR LE DÉPARTEMENT DE DAGANA	18
IMPACT, RÉSULTATS ET EFFETS POUR L'ENSEMBLE DU PROGRAMME	19
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	20
CONTRAINTES ET LIMITES	21
LEÇONS APPRISES	22
RECOMMANDATIONS	23

LISTE DES ACRONYMES

3FPT	Fonds de financement de la formation professionnelle
CDFP	Division de la lutte contre les maladies non transmissibles
CFP	Centres de Formation professionnelle
FPT	Formation professionnelle et technique
MFPT	Ministère de la Formation professionnelle et technique
ONG	Organisation non gouvernementale
PFI	Projet de formation insertion
PIC	Programme indicatif de coopération
SDED	Schémas de développement économique départemental orientés insertion
U-IMCEC	Union des institutions mutualistes communautaires d'épargne et de crédit

RÉSUMÉ

Le programme de coopération Sénégal-Luxembourg en formation professionnelle et technique (FPT) vise à améliorer l'insertion des jeunes dans le marché du travail en utilisant une approche systémique dans les territoires et la collaboration avec les parties impliquées clés, telles que les jeunes, les départements et le secteur privé. L'objectif de la fiche d'expérience est de partager des outils, des méthodes et des bonnes pratiques qui peuvent être utilisés pour renforcer la gestion de la formation professionnelle et l'employabilité des jeunes.

Le programme, dans le cadre d'une démarche d'accompagnement du changement, a utilisé des innovations telles que les schémas de développement économique départemental orientés insertion (SDED), qui sont des stratégies locales pour améliorer l'employabilité des jeunes en impliquant directement les jeunes et les employeurs. Ces schémas sont complétés par des mini-plans de renforcement des capacités, des projets de formation insertion et des conventions de *benchmarking*.

SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DÉPARTEMENTAL

Trois SDED ont été élaborés dans différentes zones (rural, péri-urbain, urbain). Le processus a impliqué la participation de divers acteurs locaux et visait à identifier les secteurs économiques porteurs et les besoins en formation. Des focus groupes ont permis une approche participative et interactive. Les secteurs prioritaires identifiés incluent les énergies renouvelables et l'agriculture.

MINI-PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Cet outil de planification visait à améliorer la performance des Centres de formation professionnelle (CFP) et lycées techniques à travers des investissements, des projets de formation courts termes pour les élèves et le renforcement des ressources humaines des écoles.

PROJET DE FORMATION INSERTION (PFI)

Des formations courtes (quatre à neuf mois) en partenariat avec des employeurs, combinant école et entreprise pour faciliter l'insertion professionnelle ont été financées par le Fonds de financement de la formation professionnelle (3FPT). Le dispositif existant a été largement amélioré, grâce à la mise en relation de l'ensemble des parties prenantes sur un territoire : les collectivités territoriales, les établissements et le secteur privé.

BENCHMARKING

Des conventions de collaboration entre lycées et entre écoles publiques et privées ont été facilitées. Ce processus de comparaison pour améliorer les pratiques des CFP et lycées techniques en favorisant la collaboration et l'émulation, a permis l'émergence de formations innovantes comme des formations diplômantes en agroécologie.

Les impacts et résultats du programme en lien avec l'utilisation de ces outils sont les suivants :

↑ TAUX DE SATISFACTION

La satisfaction des employeurs s'est améliorée. Le taux de satisfaction des employeurs par rapport à l'offre de formation proposée par les établissements est passé de 52 % à 67 % entre 2020 et 2023 et le taux de satisfaction des employeurs par rapport aux compétences des jeunes sortants est passé de 66 % à 93 % entre 2020 et 2023. Le taux de satisfaction des apprenants par rapport à l'accompagnement reçu est passé de 85 à 88 %.

58

PFI ont été financés.

53,3%

Les taux d'insertion des sortants sont de 53,3 %.

76

projets d'investissement et 113 bourses de formation des lycées et centres de formation pour le personnel ont été financés.

11

conventions de *benchmarking* ont été signées et 57 conventions école-entreprise établies.

La présente fiche, après avoir résumé les étapes d'élaboration de chaque outil et le rôle de chaque partie prenante, indique les facteurs clés de succès, les contraintes et limites de la démarche et des outils et les principales recommandations pour utiliser la démarche et l'outil dans d'autres contextes.

OBJECTIFS DE LA FICHE D'EXPÉRIENCE

L'objectif de cette fiche d'expérience est de partager les bonnes pratiques, outils, méthodes, démarches ou innovations et leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du programme Formation professionnelle et technique et employabilité du 4^e Programme indicatif de coopération (PIC IV) de la Coopération Sénégal-Luxembourg.

Le fil conducteur majeur des innovations apportées a été de privilégier une approche systémique orientée territoire et insertion des jeunes en travaillant avec les parties prenantes clés, à savoir les jeunes eux-mêmes, les départements et le secteur privé.

Les outils innovants, la démarche et les leçons apprises pourront être partagés et utilisés pour la gestion des connaissances, pour d'autres collectivités territoriales et établissements de formations techniques et professionnels.

À terme, cette fiche sera accompagnée d'une ou plusieurs boîtes à outils permettant de dérouler les démarches d'approche territoriale et de renforcement des compétences par les pairs (*benchmarking*) suffisamment robustes pour que la démarche ne soit pas dénaturée et pour continuer à obtenir des résultats.



CONTEXTE

Au Sénégal, la FPT est une responsabilité de l'État, garant de la formation pour tous, de la qualité de la FPT, des niveaux de qualification professionnelle ainsi que des titres et diplômes décernés. En rapport avec les partenaires sociaux, l'État est chargé :

- d'orienter les formations vers la satisfaction des besoins du marché du travail et de l'économie ;
- de rationaliser et optimiser la gestion, l'accès, l'équité, la qualité, l'organisation et le financement de la FPT ;
- d'instaurer des mécanismes de financement avec le concours du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

Au niveau institutionnel, la FPT est sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle et technique (MFPT) et d'autres ministères sectoriels suivant les établissements de formation professionnelle, selon une logique sectorielle (comme le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, le ministère de la Santé et de l'Action sociale, le ministère de la Pêche et de l'Économie maritime, le ministère du Tourisme et du Transport aérien, etc.). C'est le ministère de la Formation professionnelle qui assure le pilotage du système de FPT mais cette coordination n'est pas encore fonctionnelle.

Au Sénégal, certaines filières sont particulièrement porteuses d'emplois et, parmi celles-ci, la Coopération Sénégal-Luxembourg a appuyé l'agriculture, le numérique, le tourisme et les énergies renouvelables.

Concernant l'agriculture et l'élevage, nonobstant leur résilience face aux chocs, les agriculteurs peinent à assurer la sécurité alimentaire mais constituent des moteurs de croissance pour le pays. Le secteur doit être professionnalisé en modernisant la gestion des exploitations, 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 ministère de la Formation professionnelle s'est doté de sa propre stratégie numérique.

Le secteur du tourisme reste très vulnérable aux chocs externes, mais il constitue un secteur porteur d'emplois, avec une ambition pour le Sénégal de faire partie du top cinq des destinations africaines en matière de tourisme (trois 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 qui s'inscrit, par ailleurs, dans le cadre de la sécurisation de l'approvisionnement énergétique du pays.

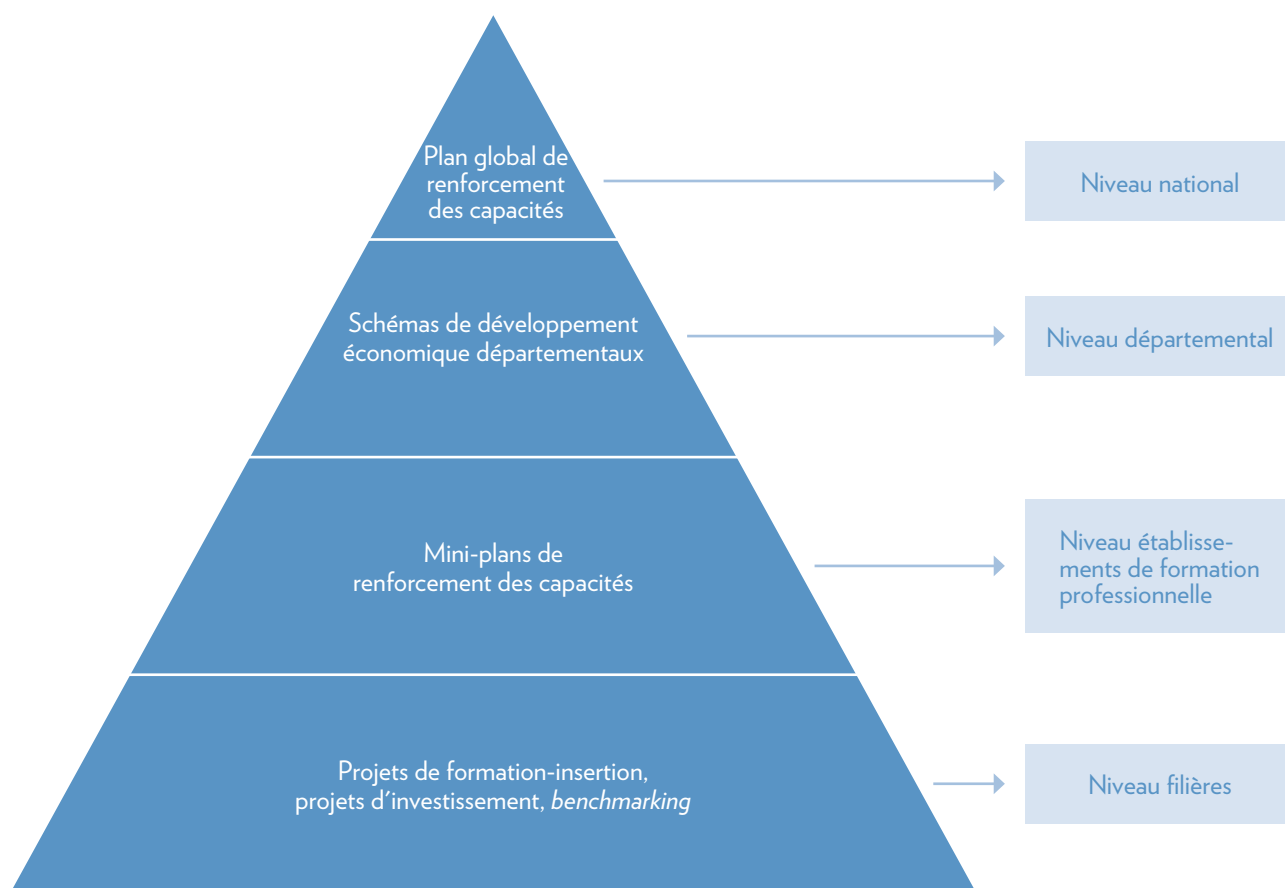
Dans la conduite du changement recherché, le renforcement des capacités a constitué le fil conducteur du programme de la Coopération Sénégal-Luxembourg. Il contribue à renforcer les capacités de l'État, des collectivités locales et des services déconcentrés, des acteurs privés et des individus dans les territoires constitués en départements, avec un accent sur ces quatre secteurs porteurs d'emplois.

Le programme visait comme changement final l'amélioration de l'insertion des jeunes. Trois changements intermédiaires étaient ciblés :

- 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 ;
- professionnalisation et autonomisation des établissements de formation professionnelle et du dispositif d'apprentissage ;
- amélioration des dispositifs d'accompagnement et d'insertion des jeunes sortants des systèmes de FPT et d'apprentissage.

Afin d'atteindre ces changements repris dans un plan global de renforcement des capacités au niveau national, le programme a développé une approche à plusieurs niveaux avec, au niveau des départements, des schémas de développement économiques départementaux orientés insertion pour trois départements d'expérimentation et des plans départementaux de gestion prévisionnel des compétences (pour quatre départements). Auparavant, dans le cadre du PIC III, des plans départementaux de développement de la formation professionnelle et technique avaient également été appuyés. Ces derniers ne font pas partie de cette fiche de capitalisation. Sur base des filières porteuses d'emploi identifiées au niveau territorial, des mini-plans de renforcement des capacités ont été rédigés pour renforcer la professionnalisation des établissements de FPT. Ces plans de renforcement de la professionnalisation rapide des établissements de FPT, basés quand ils existaient sur les plans stratégiques à long terme de ces établissements, ont proposé différentes actions, comme :

- des formations du personnel administratif et des formateurs ;
- des projets d'investissements pour construire des infrastructures pour de nouvelles filières ;
- des projets de formation court terme de moins de six mois centrés sur l'insertion des jeunes appelés « projets de formation insertion » ; et
- des partages de bonnes pratiques entre pairs matérialisés par des conventions de *benchmarking* collaboratif entre établissements et mis en œuvre à travers des rencontres périodiques de partage d'expérience.



La présente fiche a pour finalité de documenter certains des outils jugés les plus intéressants à partager pour d'autres acteurs de la formation professionnelle au Sénégal ou dans d'autres pays, à savoir :

- les schémas de développement économique départemental orientés insertion ;
- les mini-plans de renforcement des capacités ;
- les projets de formation insertion ; et
- le renforcement des capacités par les pairs à travers des sessions de partage d'expérience, formalisées par la signature de conventions de *benchmarking*.

Le programme Formation professionnelle et technique et employabilité est mis en œuvre dans une zone de concentration opérationnelle retenue pour les appuis au secteur de la FPT dans le cadre du PIC IV Sénégal-Luxembourg. La zone de concentration opérationnelle est constituée de sept régions : trois au Nord (Louga, Matam et Saint-Louis), quatre au Centre (Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack), complétée par trois départements en périphérie de Dakar (Pikine, Guédiawaye, Rufisque).

L'accompagnement du changement demande beaucoup de concertation entre acteurs et de nombreux petits changements qui mobilisent beaucoup de temps et un travail de proximité des équipes sur le terrain et des parties prenantes. La zone de concentration représentant la moitié des régions et plus de la moitié de la population du pays, le comité de pilotage du dernier trimestre 2019 en début de démarrage du programme a validé une zone d'expérimentation plus petite mais conséquente, constituée de 9 départements sur les 46 que compte le pays.

COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

PRIORISATION GÉOGRAPHIQUE

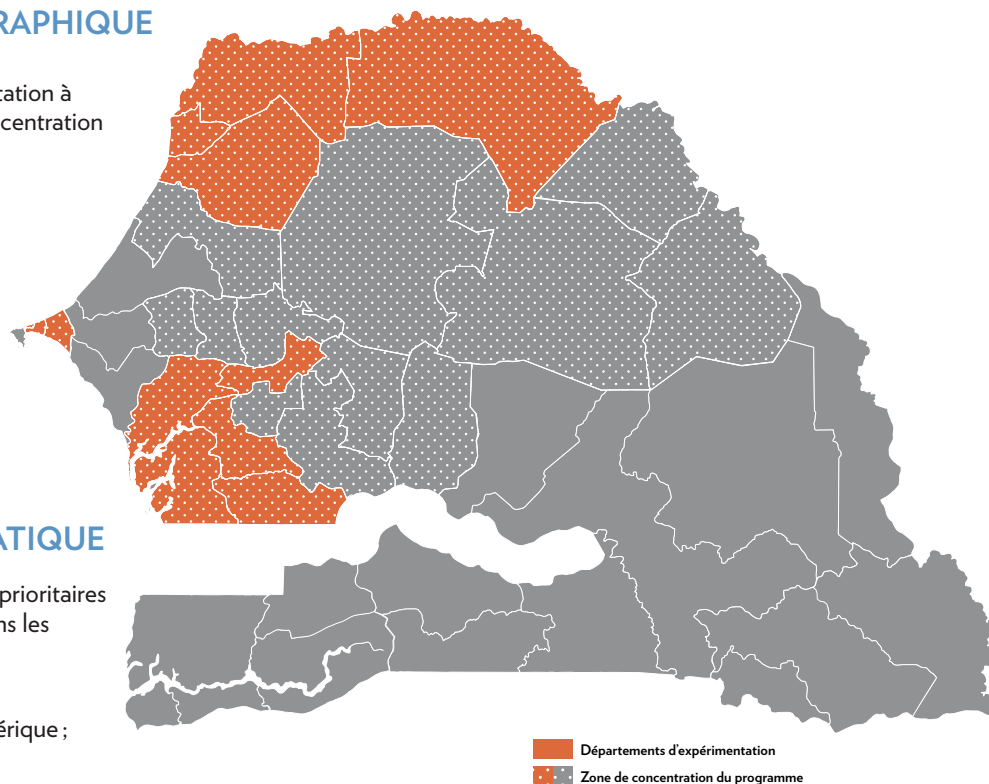
9 départements d'expérimentation à l'intérieur de la zone de concentration du programme

- Saint-Louis ;
- Dagana ;
- Podor ;
- Louga ;
- Foundiougne ;
- Fatick ;
- Gossas ;
- Kaolack ;
- Nioro du Rip ;
- Périphérie de Dakar.

PRIORISATION THÉMATIQUE

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

- agri-élevage ;
- informatique / digitale / numérique ;
- tourisme ;
- énergies renouvelables.



GESTION DU CHANGEMENT

Avec l'ensemble des parties prenantes sur trois niveaux :

- national ;
- départemental ;
- local (avec les ETPF, artisans et acteurs professionnels privés).

Valorisation de l'approche territoriale pour tenir compte des spécificités économiques et de 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, etc.

Pour la Coopération luxembourgeoise, le renforcement des capacités 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 renforcement des capacités est un processus de changement complexe, non linéaire, de longue haleine, influencé par de multiples facteurs. (Guide Renforcement des capacités - LuxDev)

DÉFINITIONS

QU'EST-CE QU'UN SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DÉPARTEMENTAL ORIENTÉ INSERTION DU DÉPARTEMENT ?

Le SDED est un outil de pilotage du développement économique du département orienté insertion. Sur base du plan national de renforcement des capacités du système de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes, trois SDED ont été appuyés par le programme : Dagana, Foundiougne et Rufisque. Le département au Sénégal est le deuxième niveau de décentralisation politique après les communes. Il a pour missions principales de développer et coordonner des dispositifs d'accueil des initiatives locales, fédérer les acteurs dans les secteurs clés du département, construire des compétences pointues en partenariat avec les acteurs locaux, et suivre et assurer le marketing des initiatives des jeunes du département.

En complément des autres documents de planification, le SDED a pour ambition de définir les orientations stratégiques de la collectivité en matière économique orientées insertion des jeunes avec une méthodologie participative où le jeune et les employeurs sont au cœur du processus. Il est assorti d'un plan d'actions sur neuf ans qui met en exergue les potentialités susceptibles d'orienter l'action territoriale de développement économique sur des priorités en matière d'employabilité des jeunes.

Dans les autres départements d'expérimentation sans SDED ou plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences, les parties prenantes se sont basées sur les plans de développement départementaux de la formation professionnelle et technique, plus tournés vers le renforcement de l'offre de FPT. Les deux documents sont complémentaires.

QU'EST-CE QU'UN MINI-PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ?

Au niveau plus opérationnel, les centres de formation professionnelle (CFP) et les lycées techniques constituent les acteurs clés de changement du secteur et sont les bénéficiaires intermédiaires prioritaires du programme. Dans cette dynamique, le programme a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre de mini-plans de renforcement des capacités au profit des CFP et lycées techniques ciblés.

Un mini-plan de renforcement des capacités est un outil de planification et de renforcement de la performance des établissements de FPT sur le plan :

- des investissements, c'est-à-dire disposer des infrastructures et équipements adéquats ;
- des ressources humaines de qualité et en nombre suffisant avec la mise en œuvre d'une vision stratégique à moyen terme ; et
- financier, c'est-à-dire disposer de mécanismes de financement pérennes.

Les mini-plans comprennent donc différentes activités, dont des projets d'investissements financés par le 3FPT, des projets de formation insertion financés par le 3FPT, du renforcement des capacités par les pairs comme le *benchmarking*, des formations financées de manière collective ou individuelle, etc.

QU'EST-CE QU'UN PROJET DE FORMATION INSERTION ?

Le PFI est un projet de formation court terme pour une période allant de quatre à neuf mois organisé par un établissement de formation ouvert sur son environnement, à travers des conventions de partenariat avec les futurs employeurs privés (artisans, micro, petite, moyenne et grande entreprise) ou publics comme les collectivités territoriales. Ces conventions de partenariat n'étaient pas obligatoires dans les programmes précédents et le programme actuel en a fait son cheval de bataille au vu des défis majeurs de l'insertion au Sénégal.

Cette ouverture sur le monde professionnel a permis de mettre en place des formations où l'objectif d'insertion des jeunes est pensé en amont, avec des conventions de partenariat signées avec le secteur privé. Dans certains cas, la formation en alternance avec des sociétés privées a été organisée et constitue un levier efficace pour améliorer la qualité des enseignements. Le PFI est donc une offre de formation justifiée par un objectif d'insertion préalablement identifié.

La formation est, pour les PFI les plus intégrés, planifiée entre l'école et l'entreprise. Une partie se déroule en travaux pratiques, le plus souvent en milieu professionnel, l'autre partie se déroule au sein de l'établissement scolaire. Par ailleurs, un cadre d'échange et de partage très enrichissant se crée entre les formateurs des établissements et les professionnels des entreprises. Cette mutualisation des ressources école/entreprise garantit la qualité de la formation. Les PFI sont financés par le 3FPT. Le Fonds de financement de la formation professionnelle est un fonds de financement abondé par l'État principalement à travers une taxe sur le secteur privé et par des partenaires financiers tels que la Banque mondiale, la KfW, LuxDev ou Enabel.

QU'EST-CE QUE LE *BENCHMARKING*?

Le *benchmarking* est un processus qui part de l'admission que quelqu'un ou une organisation peut faire une chose spécifique mieux qu'une autre organisation et que l'on peut essayer de s'améliorer pour adopter les meilleures pratiques. Il a été inventé par la marque d'imprimantes Xerox dans les années 1980. À l'origine, dans le secteur privé, cette pratique avait pour objectif que des entreprises comparables partagent des données et des meilleures pratiques pour identifier des opportunités d'amélioration (sur des outils, des processus, etc.).

Dans le cadre du programme, le *benchmarking* avait pour but de permettre aux lycées ou CFP de se comparer par rapport à des outils ou des pratiques spécifiques, les succès des uns correspondant souvent aux défis des autres, et ensuite d'essayer, sur base d'indicateurs spécifiques, de s'améliorer. Les objectifs spécifiques visés étaient les suivants :

- faciliter l'acquisition d'une conscience pour les participants de leur propre niveau de développement par rapport aux autres acteurs et en référence à des indicateurs spécifiquement choisis ;
- promouvoir un esprit de collaboration entre les acteurs impliqués ;
- stimuler une volonté d'émulation positive entre les participants ;
- contribuer à identifier les stratégies d'amélioration ; et enfin
- supporter les activités à mettre en place pour mettre en œuvre ces stratégies.

L'innovation qui a été apportée par le programme a été d'utiliser l'outil pour le renforcement des compétences des établissements de formation professionnelle sur des sujets tels que les signatures de conventions de partenariat avec le privé, le calcul des taux d'insertion des sortants, ou l'intégration de filières de formation émergentes comme l'agroécologie ou les énergies renouvelables.

LA DÉMARCHE ET LES OUTILS MIS EN PLACE

LE SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DÉPARTEMENTAL

Trois SDED ont été élaborés à titre pilote avec une expérimentation en milieu rural (département de Foundiougne) avec peu de gros opérateurs économiques, une en milieu rural mais disposant d'un maillage économique important (département de Dagana) et une en milieu urbain et semi urbain à la périphérie de Dakar (département de Rufisque).

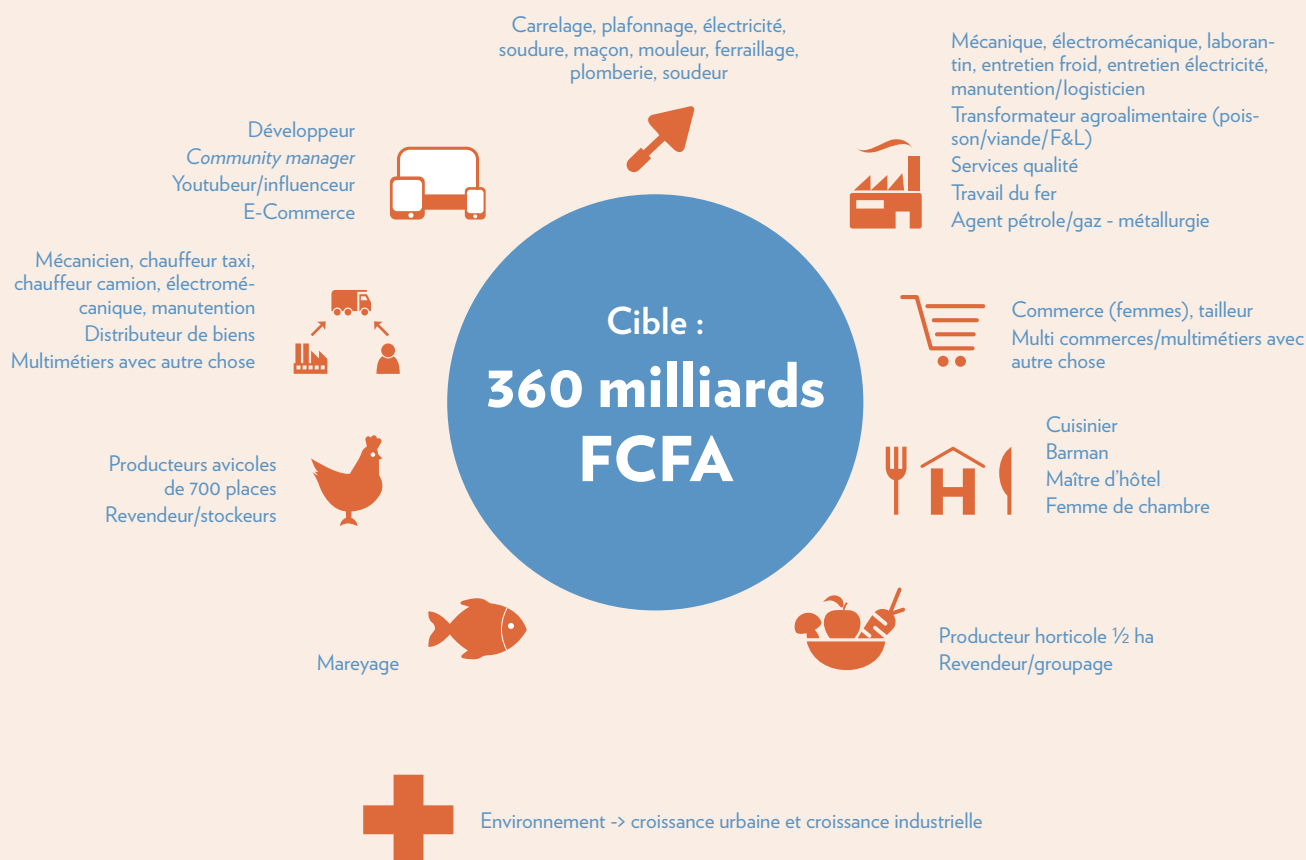
Les étapes suivantes ont marqué le processus d'élaboration des SDED :

- délibération du conseil départemental sur la nécessité de réaliser le SDED ;
- mise en place d'un comité technique restreint composé d'élus, de services techniques et d'acteurs du territoire qui accompagne tout le processus d'élaboration du SDED et représente l'interface entre le conseil départemental et le partenaire structure chargé de conduire le processus d'élaboration ;
- information et sensibilisation des organisations communautaires de base dans les communes ;
- réalisation des diagnostics de base par un prestataire de services (cabinets d'études) en collaboration avec les acteurs locaux (secteur privé, les services techniques, les organisations communautaires de base, etc.) ;
- organisation de focus groupes thématiques, avec comme porte d'entrée : les jeunes et leurs besoins, reliés aux besoins des entreprises ;
- partage et validation des résultats des diagnostics et du rapport provisoire ;
- lancement de la phase d'élaboration de la vision et des stratégies ;
- priorisation des cinq secteurs les plus porteurs d'emplois et estimation des emplois qui pourraient être créés ;
- rédaction de fiches actions sur les premiers projets prioritaires à financer ;
- organisation de fora au niveau des arrondissements sur les porteurs d'économie du département ;
- partage et validation du document avec les services techniques ;
- validation du document par le conseil départemental ;
- approbation du SDED par le préfet.

Une fois les filières prioritaires identifiées avec l'élaboration d'un schéma directeur et la définition de fiches actions prioritaires, certaines filières ont fait l'objet d'un diagnostic plus approfondi avec un processus d'élaboration de stratégies filières départementales ou interdépartementales, comme la filière lait dans le nord (Dagana), les filières énergies renouvelables dans chaque département et la filière tourisme pour les départements de la région naturelle du Sine Saloum.

DIAGNOSTIC DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE

Des métiers permettant d'atteindre les aspirations des jeunes



La démarche était bonne. Surtout, les focus groupes ont permis à tous les acteurs d'intervenir sur le document (SDED). La démarche est interactive et participative. Chaque groupe travaille sur son secteur et restitue, pour tout combiner à la fin.

(Focus Group élus de Foundiougne, Foundiougne, 2109.24)

Dans le cadre de l'employabilité des jeunes, avec l'appui de la Coopération luxembourgeoise, le SDED 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 SDED, notamment en matière d'énergies renouvelables, le conseil départemental a atteint son objectif.

Issa BA, 1^{er} secrétaire élu du conseil départemental de Foundiougne

MINI-PLANS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Sur base du plan national de renforcement des capacités du dispositif de formation professionnelle, élaboré en début de programme, chaque établissement public de formation des neuf départements d'expérimentation a élaboré avec les équipes de LuxDev des mini-plans d'actions rapides pour renforcer leurs capacités opérationnelles sur base des plans stratégiques de développement des établissements, également financés, pour certains, par la coopération Sénégal-Luxembourg via le 3FPT.



Étape 1

Des diagnostics précis des lycées et CFP ont été établis de manière participative avec le personnel des établissements (personnel de gestion et enseignants, ainsi que les cellules d'appui à l'insertion).

Étape 2

Sur base de ce diagnostic, les succès, les faiblesses et les défis ont été résumés.

Étape 3

Des actions prioritaires rapides ont été définies (réhabilitation, équipements, ouvertures de filières plus adaptées aux territoires, formations, actions de sensibilisation).

Étape 4

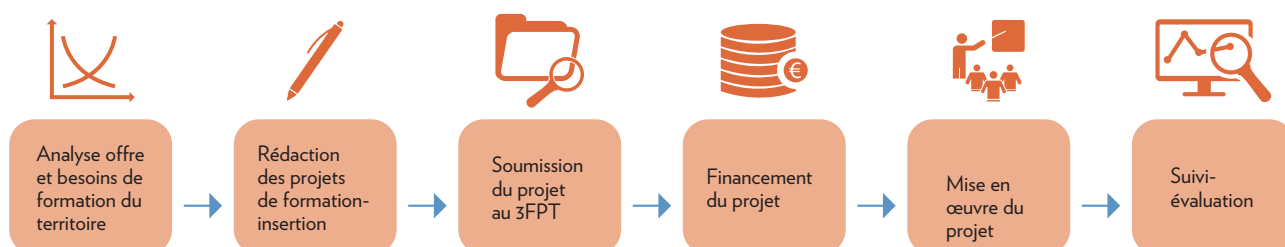
Le volet investissement et ajout de filières de formation court terme a été mis en œuvre par le 3FPT.

Étape 5

Le volet formation a été mis en œuvre en régie. Plusieurs outils ont été utilisés dont les bourses individuelles et collectives pour des formations certifiantes (formations collectives de formateurs, par exemple en énergies renouvelables).

PFI ET AUTRES FORMATIONS COURT TERME FINANCÉES PAR D'AUTRES CANAUX

Le processus d'élaboration du PFI suit globalement cinq grandes étapes. Il faut rappeler d'abord que, pour pouvoir soumettre un PFI au financement du 3FPT, un établissement doit être accrédité, c'est-à-dire avoir démontré préalablement sa capacité à pouvoir les mettre en œuvre. C'est une fois que cette exigence est réglée que les étapes suivantes marquent le processus d'élaboration du PFI.



Étape 1

L'établissement analyse les liens entre les besoins du territoire (SDED ou plans départementaux de développement de la formation professionnelle et technique) et l'offre de formation envisagée. Dans ce cadre, il prend également des contacts avec les entreprises et les collectivités territoriales pour l'identification des apprenants, l'identification de terres éventuelles pour les apprenants pour les métiers nécessitant un terrain dans les filières agricoles, élevage, unités de productions agroalimentaires.

Étape 2

La deuxième étape est la rédaction des projets de PFI par les établissements. Ces derniers doivent travailler pendant tout le processus de rédaction du document de projet en étroite collaboration avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PFI. Il faut noter au passage l'appui/accompagnement très important que les équipes de LuxDev ont apporté à cette phase par la prise de contact et la mise en relation entre l'établissement et l'entreprise, notamment au niveau des sociétés Compagnie sucrière sénégalaise, Société de cultures légumières et la Laiterie du Berger (Dolima) dans la zone Nord du pays. Pour obtenir des PFI de qualité, d'autres outils développés en amont ont été très utiles : SDED (par exemple pour le PFI alimentation de bétail), *benchmarking* entre lycées (portant par exemple sur l'outil d'établissement de convention de partenariat) et entre établissements publics et privés (ensemble des PFI énergies renouvelables).

Étape 3

La troisième étape porte sur la soumission du projet de PFI au 3FPT pour financement. Cette soumission doit se faire via messagerie aux responsables du 3FPT chargés des projets de PFI. Les règles de soumission ont évolué. En fin de programme, seuls les PFI avec des conventions de partenariat signées avec des entreprises privées ou des collectivités territoriales étaient acceptés.

Étape 4

La quatrième étape porte sur le financement du PFI par la mise à disposition des ressources financières par le 3FPT aux établissements.

Étape 5

L'avant-dernière étape est relative à la mise en œuvre du projet.

Étape 6

Le suivi et l'évaluation constituent la dernière étape.

Des formations de type PFI ont été financées par le 3FPT à travers quatre vagues. Pour chaque vague de formation, la méthodologie a été améliorée avec un partenariat croissant avec le secteur privé, allant pour certains PFI jusqu'à la co-construction d'une formation en alternance avec le secteur privé mais également avec certains modules de formation théoriques donnés par des ressources humaines des sociétés partenaires.

Certaines formations court terme de moins de six mois ont été financées à travers d'autres canaux que le 3FPT. Par exemple, des formations ont été financées directement à travers des subventions accordées à des ONG ou des sociétés comme l'ONG ADA – Appui au développement autonome, qui a notamment travaillé avec l'ONG AJIR dans le Niombato et avec l'institution de microfinance Union des institutions mutualistes communautaires d'épargne et de crédit (U-IMCEC) pour l'accès au crédit des jeunes, Grow Academy ou Sonatel Academy.

La formation a beaucoup changé (depuis l'appui de LuxDev). Il y a beaucoup de gens qui veulent s'inscrire. LuxDev a permis que ce type de formation soit accessible pour d'autres profils et pas seulement pour ceux en cycles ingénieurs. Les formations sont sorties des grands instituts dans les villes. L'accès à la formation a été amélioré. Auparavant, seuls quelques-uns pouvaient accéder à ce type de formation. Ceux avec moins d'instruction ne pouvaient pas accéder.

Entretien avec un formateur de PFI aliment de bétail en même temps professeur dans l'Institut supérieur d'enseignement professionnel de Richard Toll, Dagana, 18.09.2024

À l'école, il n'y a pas les machines. Ici, on touche les machines, on nous explique la théorie et on fait de la pratique. C'est très adéquat, il y a plus de pratique, plus de machines différentes. On est tout le temps en train de faire de la pratique, plutôt que de temps en temps.

Répondant Focus Group Société de culture légumière, Diama, 19.09.2024

L'entreprise, c'est la réalité. C'est utile, c'est complet. Aussi pour savoir comment l'entreprise fonctionne.

—Répondant FGD Société de culture légumière, Diama, 19.09.2024

LE BENCHMARKING OU LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉ PAR LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Le *benchmarking* est un outil d'apprentissage entre des pairs d'un même secteur. Dans le cadre du programme Formation professionnelle et technique et employabilité, il a été appliqué à deux types d'acteurs dans deux secteurs d'intervention : les lycées techniques publics et les établissements publics et privés de formation dans des filières comme le tourisme ou l'agroécologie.

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, 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 deux 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 sa 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 bénéficié de six mois de formation théorique et pratique et de deux mois de stage. Ensuite, on nous a mis en rapport avec l'U-IMCEC qui m'a octroyé un crédit de 1,5 million de FCFA (2 286 EUR) remboursable sur un an. Entre septembre 2021 et février 2022, j'ai fait plus de 500 000 FCFA (762 EUR) de bénéfice sur les produits vendus. Mes revenus sont irréguliers, parfois faibles, mais je préfère être libre et travailler pour mon propre compte. À l'avenir, je compte diversifier mes activités avec l'aviculture et l'arboriculture et, pourquoi pas, envisager la transformation de mes produits.

El Hadji TOUNKARA, autoentrepreneur de 27 ans - Sokone

Les étapes suivantes marquent le processus du *benchmarking* qui a été utilisé par le programme.

Étape 1

Le diagnostic rapide des établissements (lycées techniques publics, établissements de formations publics et privés).

Étape 2

L'identification des succès et défis.

Étape 3

La signature de conventions de *benchmarking* entre établissements avec ciblage des thématiques.

Étape 4

L'organisation de sessions d'échanges entre établissements avec priorisation à chaque rencontre d'une thématique.

Étape 5

La fixation d'un objectif pour chaque établissement (par exemple, augmenter le nombre de conventions de partenariat) avec la planification d'actions.

Étape 6

La mise en œuvre de l'action.

Étape 7

La réalisation du bilan.

Le *benchmarking* permet des échanges d'expériences entre les écoles, entre les formateurs et les élèves. On échange sur les processus, la formation, les thématiques et les moyens de faire. On essaye de voir les ressemblances, les divergences et de trouver les points de consensus pour s'améliorer. Ça nous permet de nous inspirer pour améliorer nos moyens de faire.

Directrice du CFP de Fatick

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE

POUR LES SDED

Conseil départemental

- portage du processus ;
- information et mobilisation de tous les acteurs locaux (communes, organisations communautaires de base, autorités administratives, secteur privé, organisation faïtières, services techniques) ;
- participation au financement du processus ;
- validation du document final ;
- coordination de la mise en œuvre du schéma ;
- suivi et évaluation de l'exécution du schéma ;
- participation du ministère en charge de la formation professionnelle au SDED (3FPT et ministère central).

Cabinet privé

- réalisation des études de base ;
- animation des ateliers de discussion et de planification au niveau communal et départemental ;
- rédaction des rapports provisoire et final du schéma.

Entreprises économiques dans le territoire

- expression des besoins d'employés ;
- engagement et participation à toutes les étapes du processus.

Communes et populations locales

- participation aux études de base ;
- mobilisation des populations locales en particulier les femmes et les jeunes ;
- identification des besoins et aspirations des jeunes en termes de rémunération et d'emploi ;
- participation active aux séances de planification ;
- participation à la validation du document final au niveau du conseil départemental.

Services techniques locaux

- fourniture de données statistiques à jour ;
- mobilisation des populations locales en particulier des femmes et des jeunes ;
- participation active aux études de base et aux séances de planification.

LuxDev

- participation au processus ;
- assistance technique pour la préparation, l'organisation et la mise en œuvre du SDED.

POUR LES MINI-PLANS ET LE BENCHMARKING

La direction et les établissements publics et privés de formation

- préparation, participation au processus et rédaction des supports de présentation et de planification.

Ministère de la Formation professionnelle et technique

- pilotage des processus.

LuxDev

- rédaction des grilles de diagnostics, du diagnostic rapide final et du plan d'action pour les mini-plans ;
- rédaction des conventions de *benchmarking*, des propositions de bonnes pratiques à partager, facilitation pour la définition des indicateurs pour se comparer.

POUR LES PFI

Employeurs, secteur privé

- définition des besoins en compétences ;
- participation à la formation des jeunes sélectionnés autour du PFI ;
- signature d'une convention de partenariat ;
- propositions de stages en cours de formation ;
- recrutement des jeunes à l'issue de leur formation ;
- suivre le niveau de performance des jeunes recrutés tout en assurant leur coaching.

Apprenants et familles :

- exprimer les besoins et leur engagement pour la formation ;
- suivre la formation ;
- intégrer l'employeur, c'est-à-dire la structure privée engagée dans le PFI ;
- respecter les dispositions de travail définies par l'employeur ;
- sensibiliser d'autres jeunes intéressés sur l'approche PFI.

Établissements d'enseignement technique et formation professionnelle et acteurs institutionnels publics

- conception du projet de PFI en collaboration avec les autres acteurs impliqués avec un appui technique de LuxDev ;
- sélection des jeunes à former suivant des critères objectifs et transparents ;
- organisation et suivi de la formation ;
- accompagner les jeunes formés dans leur insertion au niveau des entreprises privées engagées autour du PFI ;
- participation au suivi et au coaching des jeunes recrutés par les employeurs ou en auto-emploi.

Organismes de micro-crédits

- identification des besoins et du type de financement des jeunes ciblés ;
- mise en œuvre et suivi des prêts ;
- accompagnement financier des jeunes.

3FPT / ministère de la Formation professionnelle

- validation des dossiers de PFI ;
- financement des PFI validés ;
- participation au suivi de la formation des jeunes sélectionnés ;
- participation au suivi post-formation des jeunes.

Collectivités territoriales

- participation à la conception du projet PFI ;
- mise à disposition de terres aux jeunes autoentrepreneurs formés ;
- participation au suivi-évaluation post-formation des jeunes.

RÉSULTATS À TITRE D'EXEMPLE SUR LE DÉPARTEMENT DE DAGANA

Dans le département de Dagana, la démarche en amont de la planification territoriale ou du *benchmarking* a abouti aux résultats suivants :

- le département de Dagana s'est approprié la démarche et continue de rechercher des financements pour la mise en œuvre de son SDED ;
- une stratégie « lait » a été élaborée avec les principales parties prenantes du territoire, à savoir la Laiterie du Berger qui est l'usine de transformation des produits laitiers implantée à Richard Toll avec l'ajout d'un dispositif d'information géographique, la coopérative Kossam qui regroupe les producteurs de bovins, le conseil départemental, les services déconcentrés en charge de l'élevage et les trois établissements de formation professionnelle que sont le CDFP de Richard Toll, le CFP de Dagana et l'Institut supérieur d'enseignement professionnel de Richard Toll ;
- une stratégie énergies renouvelables été appuyée pour le département ;
- des mini-plans de renforcement des capacités ont été rédigés pour les CFP de Dagana, de Richard Toll et le lycée technique André Peytavin. Dans le cadre du programme, les instituts supérieurs de formation professionnels n'étaient pas ciblés mais la démarche de concertation autour de ces outils a conduit à la définition d'un partenariat avec cet institut de formation dépendant du ministère de l'Enseignement supérieur ;
- le lycée technique André Peytavin a signé une convention de *benchmarking* avec les deux autres lycées de la zone de concentration, avec notamment un travail collectif réalisé sur la méthodologie de partenariat avec le secteur privé et une convention avec plusieurs écoles de formation publiques et privées de la région et d'autres régions du Sénégal disposant d'une expérience en agroécologie.

Ces outils ont permis de mettre en œuvre les projets suivants :

- un projet d'investissement pour un centre d'incubation en agriculture et élevage dans le CFP de Dagana ;
- un projet d'investissement en agroalimentaire dans le CFP de Dagana ;
- un projet d'investissement en énergies renouvelables (en cours de construction en 2024) pour le CFP de Dagana ;
- un PFI en culture de canne à sucre organisé avec la Compagnie sucrière du Sénégal ;
- un PFI en alimentation de bétail avec un partenariat entre le CFP de Dagana et l'Institut supérieur de formation professionnelle ;
- un PFI en horticulture (avec un accompagnement post formation par la GIZ, l'agence de coopération au développement allemande) ;
- un PFI en production de lait pour des jeunes femmes analphabètes dans le cadre d'un partenariat entre la Laiterie du Berger, la coopérative Kossam et le CFP de Dagana ;
- un PFI en conduite d'engins agricoles entre le CDFP de Richard Toll et la Compagnie sucrière du Sénégal ;
- Un PFI en culture de trois légumes (piments, maïs et concombre), partenariat entre le lycée technique André Peytavin et la Société de culture légumière.

Les processus de planification stratégiques étant étalés dans le temps, une fois les filières prioritaires identifiées, certains projets ont été identifiés, préparés et mis en œuvre avant la finalisation officielle des documents stratégiques en amont. Par ailleurs, s'agissant de documents de planification à moyen terme sur dix ans, des projets additionnels sont en cours de préparation et/ou de mise en œuvre, la mise en œuvre du schéma directeur et des stratégies filières dépassant largement le cadre du programme Formation professionnelle et technique et employabilité.

IMPACT, RÉSULTATS ET EFFETS POUR L'ENSEMBLE DU PROGRAMME

Outils	Principaux impacts et résultats enregistrés
PFI	<ul style="list-style-type: none">• 58 projets de formation court terme orientés insertion ont été élaborés par plus de 30 établissements de FPT et financés entre 2018 et 2024 pour la formation de 1 282 bénéficiaires dans le cadre du programme ;• 53,3 % des sortants des formations court terme orientées insertion financées par le 3FPT dans les départements d'expérimentation ont exercé un emploi rémunéré pendant au moins un mois sans interruption dans les 18 mois ayant suivi leur formation ;• 63 % des jeunes formés dans le cadre des derniers PFI élaborés (vague 4 en 2022) intégrant de nouveaux critères de qualité, dont une formation par alternance école entreprise et/ou la signature de conventions de partenariat avec le secteur privé, ont trouvé un emploi dans les 12 mois après leur formation ;• le taux de satisfaction des employeurs par rapport à l'offre de formation proposée par les établissements est passé de 52 % à 66,9 % entre 2020 et 2023 ;• le taux de satisfaction des employeurs par rapport aux compétences des jeunes sortants est passé de 66 % à 93,4 % entre 2020 et 2023 ;• le taux de satisfaction des apprenants par rapport à l'accompagnement reçu pendant et après la formation est passé de 84,6 à 87,8 %.
SDED	<ul style="list-style-type: none">• Trois SDED (Dagana, Foundiougne et Rufisque) ont été conçus et validés ;• SDED Dagana : trois projets d'investissements et quatre PFI ;• SDED Foundiougne : deux projets d'investissements et deux PFI ;• SDED Rufisque : mise en œuvre prévue dans le prochain programme.
Mini-plans de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none">• financement de 76 projets d'investissements dans les CFP recentrés sur les priorités des territoires et les filières prioritaires identifiées (dont agriculture et élevage, énergies renouvelables, tourisme) et de 58 PFI ;• financement de 113 bourses d'études individuelles et de formations collectives pour les professeurs et le personnel de gestion des écoles (en compétences de gestion ou en compétences techniques, par exemple en énergies renouvelables) ;• une campagne d'information et de sensibilisation sur l'orientation des jeunes filles aux filières agri-élevage et industrielle.
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">• 11 conventions de <i>benchmarking</i> signées et 12 rencontres d'échanges de bonnes pratiques organisées entre établissements de formation professionnelle : entre trois lycées techniques sur les processus et outils liés au partenariat avec le secteur privé et le suivi et la mesure de l'insertion ; entre les établissements publics et privés de formation sur la filière agroécologie et sur des thématiques comme le rôle de la pisciculture dans le cycle de gestion d'une ferme, les facteurs de succès pour le démarrage de cette activité, le rôle des semences paysannes, les outils pédagogiques utilisés ; l'accès à l'eau et l'utilisation du solaire pour améliorer l'accès à l'eau ;• cinq PFI coconstruits entre écoles publiques et privées en agroécologie ;• le nombre de conventions de partenariat entre les écoles et les entreprises ou les collectivités territoriales est passé de 18 à 57 entre 2020 et 2024 pour les trois lycées techniques appuyés dans les départements d'expérimentation.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les principales conditions de réussite de la mise en place des outils d'insertion dans le cadre du programme Formation professionnelle et technique et employabilité peuvent être résumées par ces éléments :

SDED

- une bonne animation du processus d'élaboration des SDED est un gage de réussite. En effet, cela permet aux acteurs impliqués, notamment le conseil départemental, les jeunes, mais aussi le secteur privé (cartographie du secteur privé par filière), de bien définir les priorités de développement économique orientées sur l'insertion d'une manière consensuelle ;
- un dialogue ouvert et sincère entre les collectivités territoriales et les partenaires actifs sur leur territoire afin de favoriser un choix concerté des investissements à réaliser et des actions à mener est nécessaire pour le processus d'élaboration des schémas directeurs ;
- l'appui externe d'un prestataire de services (cabinet d'expertise) si nécessaire dans l'animation des SDED et dans le déploiement des outils sur le plan technique, financier et logistique permet de recueillir les idées et suggestions de personnes externes à la collectivité territoriale.

MINI-PLANS DE RDC ET PFI

- la prise en compte des plans stratégiques de développement des établissements pour l'animation des mini-plans est crucial pour assurer une pérennité de la fonction de planification ainsi qu'un renforcement de l'équipe de gestion des centres de formation ;
- une bonne analyse des demandes de formation court terme de type PFI soumis via les établissements de formation est nécessaire.

CONVENTIONS DE BENCHMARKING

- l'identification des parties prenantes avec une formation sur l'outil sont importants en début de processus. Le nombre de parties prenantes est également un facteur important. Au-delà de 10 organisations, les échanges très techniques ne peuvent se tenir ;
- les rencontres de suivi-évaluation périodiques des acteurs impliqués permettent d'apporter des corrections à temps, tout en permettant un apprentissage mutuel.

CONTRAINTES ET LIMITES

- les jeux d'acteurs (défense des intérêts) au niveau du département constituent une contrainte pour la mobilisation des acteurs par les élus ainsi que la faible disponibilité des opérateurs et du secteur privé pour participer à des exercices de planification ;
- les départements sont confrontés à la faiblesse de leurs capacités de mobilisation des ressources publiques (dotations financières de l'État) et aux difficultés rencontrées dans le cadre de la coordination et l'harmonisation de l'intervention des partenaires ;
- la lenteur des décaissements financiers pour le financement des PFI par le 3FPT – certains PFI ont nécessité plus de quatre mois d'attente – n'a pas favorisé la régularité des formations court terme organisées.

LEÇONS APPRIS

SDED

- le déroulement du processus d'élaboration des SDED a facilité le rapprochement de tous les acteurs du territoire (élus, organisations de producteurs, secteur privé local, services techniques de l'État, société civile locale, autorités administratives) par des échanges interactifs dans l'identification des potentialités du département à travers notamment des focus groupes qui ont permis de donner la parole aux jeunes dans le processus. Cependant, le format utilisé n'a pas toujours permis de mobiliser les gros acteurs économiques au vu des agendas de ces derniers. Une cartographie des acteurs économiques par secteur prioritaire porteur d'emplois doit accompagner la démarche en aval ;
- la mise en place d'un comité technique restreint composé d'élus et de techniciens du département joue un rôle essentiel dans l'appropriation du processus par l'ensemble des élus mais aussi des communes qui composent le territoire départemental ;
- le SDED est un outil qui a permis aux conseils départementaux de rétablir les liens entre les caractéristiques physiques de leur territoire, les types d'économie générés, les opportunités qu'ils offrent pour l'insertion des jeunes et, en parallèle, les stratégies locales spécifiques à développer en matière de FPT pour l'employabilité et l'insertion des jeunes à travers des politiques adaptées et localisées de formation et d'emploi ;
- la mobilisation des parties prenantes, aussi bien dans le diagnostic que dans la définition des orientations, s'avère être un instrument pérenne de pilotage et de dialogue entre les acteurs pour la mise en œuvre des schémas et des différentes études filières. En effet, au cours du processus, les parties prenantes ont appris à travailler ensemble, mais surtout à se faire confiance mutuellement. Fort de ces deux éléments et en plus de la capitalisation de la démarche, elles peuvent répliquer l'exercice et sauvegarder les acquis de manière plus aisée.

MINI-PLANS DE RDC ET BENCHMARKING

- une planification des actions à impact rapide permet aux établissements de formation professionnelle de prioriser les actions autour de l'insertion ;
- concernant le *benchmarking*, le renforcement des compétences par les pairs est un premier outil de capitalisation des bonnes pratiques et de suivi de la performance qui a notamment permis de booster le partenariat avec le secteur privé et de faire émerger de nouvelles filières avec des acteurs privés innovants.

PFI

- le temps accordé à la pratique (80 % pour certains PFI) est un élément fondamental dans la réussite de l'insertion des apprenants, car il les prépare à la réalité du métier et à les rendre opérationnels dès qu'ils terminent la formation. Ce temps est encore différent d'une formation à l'autre. Il est important qu'à l'avenir, cette composante devienne une exigence de la part de la structure qui finance la formation, surtout pour les départements avec un tissu économique important ;
- la qualité et l'engagement des formateurs ainsi que le lien direct entre la formation et l'insertion dans le tissu économique local sont primordiaux pour la réussite d'un PFI.

RECOMMANDATIONS

- diversifier et intensifier l'accompagnement des jeunes sortis des PFI ;
- ajouter un coaching, en plus de l'accompagnement financier, pour ceux qui se lancent dans l'entrepreneuriat ;
- définir dès le départ les axes de collaboration entre l'appui à la formation et l'appui financier des jeunes entrepreneurs via les organisations ou les plateformes d'organisations proposant un accompagnement financier aux femmes et aux jeunes entrepreneurs ;
- privilégier une démarche emploi plutôt que seulement insertion post formation dans les objectifs d'un futur programme car des entrepreneurs moins jeunes et non issus de la formation professionnelle sont souvent encore plus porteurs d'emplois. Le paradigme linéaire formation-insertion-emploi doit être transformé en un paradigme circulaire 360 degrés où la porte d'entrée peut être différente d'une personne à l'autre et ne commence pas nécessairement par la formation. Plusieurs témoignages montrent que certains jeunes commencent par entreprendre et se rendent compte ensuite qu'ils ont besoin d'une formation. D'autres, pour quelques années ou pour l'ensemble de leur carrière, préféreront rester salariés, avec une volonté ou non de débiter une formation. C'est pourquoi une démarche systémique orientée plus largement sur l'appui à l'emploi est préconisée ;
- institutionnaliser l'approche *benchmarking* au niveau du ministère de la Formation professionnelle et technique ;
- prioriser les filières porteuses d'emploi dès la phase de formulation et engager des professionnels des filières concernés pour le monitoring des activités ;
- prévoir des cartographies d'acteurs plus précises par département et par filière dans les départements, ce qui demande peut-être une priorisation territoriale encore plus importante ou un phasage dans l'appui aux territoires ciblés ou une démarche filière régionale ou inter-régionale.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

LuxDev - Bureau Sénégal

Fann Résidence Immeuble Résidence NAJA
Lot n°3 Rue E x David Diop
Dakar, SÉNÉGAL

T • +221 33 869 64 44

E • office.senegal@luxdev.lu

www.luxdev.lu
