

Résumé d'évaluation

Projets de Qualification des Ressources Humaines (PQRH I et II)

Pays : **Sénégal**

Secteur : **Education / Formation Professionnelle**

Évaluateur : **S. Véran / M. Fall / C. Patat**

Date de l'évaluation : **Mars 2022**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CSN6003;CSN1338

Montant : 16 M€ (12 M€ de subvention, 4 M€ de prêt)

Signature des conventions de financement :

02/2005 (PQRH 1) / 02/2012 (PQRH 2)

Date d'achèvement : 12/2019

Durée : 14 ans

Contexte

Dans les années 2000, le gouvernement du Sénégal a souhaité mettre en avant la formation professionnelle, et notamment lui conférer un véritable rôle pour le développement économique du pays. Une formation plus orientée vers le marché de l'emploi, réactive localement, pour davantage d'insertion des personnes formées.

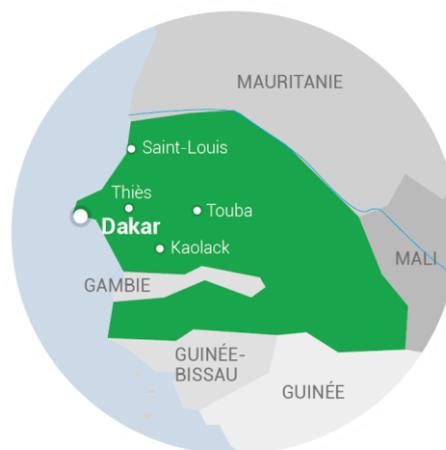
A l'appui de cette ambition, plusieurs stratégies et actions ont été initiées : Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP, 2002), Stratégie de développement du secteur privé, Document de Politique Sectorielle de la Formation Professionnelle et Technique en 2001, Plan Décennal d'Education et de Formation (PDEF) en 2004.

Fort de ce cadre, le Gouvernement du Sénégal a souhaité orienter plus fortement le secteur de la formation professionnelle vers des secteurs économiques prioritaires, comme l'industrie agroalimentaire, la pêche, le tourisme, le bâtiment et les travaux publics ou les services de transport et de logistique.

Afin de relayer concrètement cette stratégie sectorielle de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP), le Sénégal a sollicité et obtenu de l'Agence française de développement (AFD) le financement des deux projets PQRH (Projet de Qualification des Ressources Humaines) pour l'appui à la mise en œuvre de sa réforme.

Intervenants et mode opératoire

L'évaluation a été menée via le Cabinet Nodalys – IRAM par Moustapha Fall, Cécile Patat et Stéphan Véran. Une mission de terrain incluant une visite des centres concernés et des rencontres d'entreprises et d'apprenants a été réalisée en Décembre 2021.



Objectifs

Le projet a initié la mise en place de 4 Centres Sectoriels de Formation Professionnelle (CSFP) et de 2 extensions dans les domaines stratégiques du développement économique. Ces centres devaient permettre d'organiser des formations professionnelles, initiales et continues, afin de :

- (i) Améliorer la compétitivité de l'économie sénégalaise et de ses entreprises,
- (ii) Favoriser l'insertion des adultes et des jeunes dans la vie active.

Réalisations attendues

- Structuration d'un Partenariat public-privé (PPP) de long terme via la conception, la réalisation et la gestion des CSFP dans les secteurs répondant à des enjeux de compétitivité de l'économie sénégalaise ;
- Réalisation des infrastructures et acquisition d'équipements ;
- Mise au point des formations et rénovation des méthodes pédagogiques ;
- Mise en place d'un modèle de gestion des centres.

Appréciation de la performance

Pertinence

La réalisation des PQRH 1 et 2, a permis la construction, l'animation et le renforcement d'un partenariat public-privé à travers la conception, la mise en place et la gestion de quatre centres sectoriels de formation professionnelle et 2 extensions, répondant aux axes stratégiques de la politique sectorielle en matière de formation professionnelle et technique. Le modèle choisi par les partenaires est celui d'un service public à gestion déléguée au secteur privé via des associations professionnelles. Ce mode de gestion correspond aux attentes du gouvernement sénégalais pour davantage d'implication du secteur privé en vue d'une insertion professionnelle facilitée pour les jeunes..

Efficacité

L'objectif de « *Mettre en place de nouveaux centres, de formation initiale et continue, pilotés par les branches professionnelles, spécialisés dans les secteurs stratégiques de l'économie* » est atteint. Les centres sont actifs et les instances de pilotage en place. Cependant, le mode de gouvernance partenarial montre certaines faiblesses dans sa mise en œuvre, faute d'expérience ou de formation des membres. La formation continue pourrait être davantage développée pour gagner en autonomie.

Efficience

Le suivi du projet a été confié à une Unité de Suivi et de Coordination (USCP) dépendant du Ministère en charge de la Formation Professionnelle. Pour autant, le système de suivi au jour le jour (activités, marchés, finances) a reposé sur des instruments basiques de gestion de projet, sans s'inscrire dans une logique de suivi des résultats et effets du projet construite et réalisée au fil de l'eau. Un accompagnement de l'USCP et des CSFP a été intégré via une expertise française. Des retards de réalisation ont été constatés, du fait de la recherche foncière ou du respect des procédures publiques de marché, entraînant le recours à plusieurs avenants de durée.

Impact

L'AFD via le PQRH a su saisir l'opportunité d'accompagner le gouvernement sénégalais dans un processus qu'il souhaitait engager, en lui donnant une forme concrète et un terrain d'expérimentation. Les taux d'insertion varient selon les années et les filières, mais l'intégration des diplômés dans le monde du travail est satisfaisante. Les jeunes filles restent largement sous-représentées dans les métiers techniques. Les entreprises qui ont eu à bénéficier des services des CSFP sont généralement satisfaites du niveau des sortants. Cependant, à l'échelle d'une branche complète, le nombre limité de formés rend l'impact économique global sur la filière peu significatif, mais certains indicateurs, comme la baisse du taux d'accidents du travail dans les métiers portuaires sont importants.

Viabilité/durabilité

Le modèle de gouvernance choisi oblige chaque partie prenante à un fort engagement, qui aujourd'hui peine à être satisfait : octroi de fonds, recours à la formation, investissement dans le co-pilotage... La capacité de l'équipe de direction des centres s'avère davantage pivot pour assurer la pérennité des centres, dans un modèle aux contours flous avec des rôles dilués ou peu assumés par les membres du CA.

Valeur ajoutée de l'appui AFD

L'AFD est et reste pour le MEFPAI un interlocuteur stratégique de premier rang. Au-delà des convergences de point de vue sur le développement économique du pays, l'AFD dispose d'une expérience certaine en matière de formation professionnelle, qui s'est intégrée dans les grands principes de la stratégie nationale.

Conclusions et enseignements

Les centres créés dans le cadre des PQRH 1 et 2 sont fonctionnels et rendent les services pour lesquels ils étaient attendus (formation initiale et continue). Les entreprises ayant recours à leurs services sont généralement satisfaites et leur influence sur la qualité de la main d'œuvre dans des secteurs stratégiques, même difficile à mesurer, est ressentie.

L'Assistance Technique française a pesé dans le lancement des centres, et via la mise en place des programmes de formation, la formation des formateurs, l'accompagnement de la direction... Des accords d'échange ont été signés entre branches professionnelles françaises et sénégalaises. Pour autant, la dynamique des premières années s'est aujourd'hui essoufflée et les relations avec les partenaires français sont désormais faibles.

Le mode de gouvernance des CSFP doit être revu, avec chacun des partenaires appelés à jouer son rôle dans le pilotage et le suivi. L'accompagnement du secteur privé dans son rôle de copilote s'avère aussi important que l'accompagnement du secteur public.

Les extensions créées doivent rapidement arriver à une vitesse de croisière car elles sont aujourd'hui sous-utilisées. En outre certains problèmes de construction se font jour et doivent être réglés.