

# Contribution à la mise en place d'indicateurs de pilotage de la ré- forme de la FPT

Version : 1

Date de création : février 2005

Rédigé par
------------

Sylvain CLEMENT
-----------------



# S O M M A I R E

<b>A.</b>	<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>3</b>
A.1	La formation professionnelle initiale et continue .....	4
A.2	Les particularismes du secteur économique Sénégalais.....	4
A.3	Un héritage .....	4
A.4	Un positionnement au sein du dispositif éducatif.....	5
A.5	Un nécessaire ancrage de la réforme au niveau institutionnel .....	5
<b>B.</b>	<b><i>Les principaux résultats attendus par la mise en œuvre de la réforme</i></b> .....	<b>6</b>
<b>C.</b>	<b><i>La construction d'indicateurs de pilotage</i></b> .....	<b>7</b>
C.1	Les indicateurs de projets .....	8
C.2	Les indicateurs systèmes.....	9
<b>D.</b>	<b><i>Les principales activités à mettre en œuvre</i></b> .....	<b>10</b>
D.1	Accroissement de la capacité d'accueil du dispositif.....	10
D.2	Les activités de renforcement de la qualité du dispositif.....	11
<b>E.</b>	<b><i>Une approche méthodologique pragmatique</i></b> .....	<b>13</b>
<b>F.</b>	<b><i>Les activités principales</i></b> .....	<b>14</b>
F.1	Le partenariat .....	15
F.2	Les nouvelles modalités pédagogiques.....	20
F.3	Le personnel des centres .....	21
F.4	Le pilotage des projets .....	22
F.5	L'assistance à la maîtrise d'ouvrage.....	23
<b>G.</b>	<b><i>Conclusions</i></b> .....	<b>26</b>

## A. INTRODUCTION

Ce rapport fait suite à une mission dont l'objectif était de proposer des indicateurs de mesure et de pilotage de la réforme du secteur de la FPT.

Un premier rapport a permis de faire un recensement des hypothèses politiques et de leurs incidences sur le chiffrage en effectifs, places à construire, formateurs à recruter, etc. et leurs répercussions budgétaires. L'ensemble de ces données fournit un cadre factuel d'objectifs à la réforme du secteur de la formation professionnelle. Les hypothèses présentées ici se basent sur les objectifs de la réforme tels que définis dans ce premier document qui fera l'objet d'un portage politique et à terme sera la référence pour ce qui concerne le sous-secteur de la formation professionnelle.

Cette réforme s'inscrit dans un paysage où la formation professionnelle est un parent pauvre du secteur éducatif dont elle partage nombre de structures institutionnelles et les budgets. En dehors de quelques projets, largement portés par des financeurs étrangers, ce secteur n'a pas fait l'objet des réformes nécessaires pour lui permettre d'occuper le rang qui devrait être le sien au Sénégal. En effet, le premier Ministre, relayé par le Ministre de l'éducation nationale, définit ce secteur comme une des priorités de l'Etat. Tous les acteurs en charge d'activités dans le dispositif de FPT, ou ayant menés des études sur ce secteur s'accordent à dire qu'une réforme de fond est nécessaire pour que la formation professionnelle soit un réel levier d'accroissement économique ayant des impacts sociaux globaux.

### **L'objet de la réforme du secteur de la FPT peut être synthétisé comme suit :**

- Renforcer l'efficacité du système notamment par une meilleure adéquation entre l'offre de formation et le besoin économique du pays. Cette efficacité recherchée suppose un changement radical de paradigme. Actuellement les volumes en effectifs de la FPT sont appréhendés en pourcentage de sortants de l'enseignement classique entrant en formation professionnelle. La question nouvelle posée n'est pas combien de personnes entrent dans le dispositif mais combien de personnes sortantes sont absorbables par le marché de l'emploi Sénégalais. Cette approche, nouvelle, suppose, d'une part, que le système soit tiré par les besoins économiques (ce qui implique un nouveau mode de planification) et, d'autre part, une amélioration de la qualité à tous les niveaux du système. De plus, le coût de mise en œuvre de la formation professionnelle est plus important que pour l'éducation. Ce constat suppose que dans une logique de maîtrise des dépenses nécessaires dans un pays tel que le Sénégal, toute personne entrant dans le dispositif ait des chances importantes d'en sortir avec une capacité avérée à trouver un emploi.
  
- Augmenter la capacité de production du dispositif. En effet, comme l'indique l'étude du CIDE<sup>1</sup> les besoins quantitatifs du marché du travail seraient de 20 000 personnes par an alors que la productivité actuelle est de 3700 lauréats. Cette augmentation de productivité de lauréats peut être atteinte (dans

---

<sup>1</sup> Etude du Consortium International pour le Développement de l'Education (CIDE, Juin 2001)



des limites raisonnables au regard des budgets disponibles) par plusieurs moyens concomitants qui restent à définir précisément : augmentation du taux de réussite aux examens, construction de nouveaux centres, augmentation de la capacité d'accueil des centres existants, mise en place de formations par alternance, prise en compte de modalités d'apprentissage renouvelées, etc.

## A.1 La formation professionnelle initiale et continue

Un des particularismes du secteur de la formation professionnelle au Sénégal est d'aborder la formation comme un continuum en ne faisant pas de séparation très formelle entre la formation initiale et la formation continue. Les besoins en qualification sont tels que les bénéficiaires se trouvent aussi bien au sein des nouvelles générations que des personnes ayant abordé le marché de l'emploi sans qualifications. Ainsi la réforme du dispositif concerne aussi bien la formation continue que la formation initiale même si les modalités de mise en œuvre sont, elles, très différentes.

Le dimensionnement des besoins en effectifs dans le cadre de la réforme de la FPT a donc été fait sur la base de cette constatation. Les centres de formation sont donc appelés à prêter aussi bien dans le domaine de la formation initiale que celui de la formation continue des salariés.

On le voit, la problématique est bien plus posée en terme de besoins en compétence qu'en capacité du système à absorber les élèves ne pouvant pas suivre la voie classique d'enseignement<sup>2</sup>.

## A.2 Les particularismes du secteur économique Sénégalais

Un autre facteur à prendre en compte dans la mise en œuvre de la réforme est le faible nombre d'entreprises formelles au Sénégal. Ainsi le secteur informel recouvre-t-il pratiquement 80% de l'économie. Mettre en place un dispositif de formation s'ancrant dans une réalité économique et faisant du secteur productif un partenaire à part entière demande d'intégrer ce particularisme.

Derrière le terme d'informel se cache des réalités très disparates allant d'activités ne supposant pas de compétences formalisées particulières à des unités de production possédant des supports (en infrastructure et en outils) et possédant des compétences réelles dans un secteur donné pouvant être des socles à des formations alternées adaptées.

## A.3 Un héritage ...

Le dispositif de formation professionnelle sénégalais est largement inspiré de systèmes de formation importés d'autre pays dont notamment la France. Aussi les types de diplômes, les filières d'enseignement technique, les programmes, etc. sont-ils le plus souvent directement calqués sur les dispositifs français. Cet héritage ne correspond pas toujours aux besoins réels du pays en terme de qualification. Ainsi l'enseignement technique s'est développé dans des filières amenant au niveau Bac et supérieur sans qu'une analyse précise du devenir des élèves sortant de ces dispositifs soit faite et sans relation avec les besoins réels de l'économie sénégalaise. Ces formations techniques entrent de plain-pied dans la réforme de la FPT et devront faire l'objet de refontes massives afin d'intégrer les nouvelles approches contenues dans la réforme.

---

<sup>2</sup> Cette problématique est pour autant bien réelle et devra faire l'objet de solutions globales qui ne sauraient être le placement dans des cursus de formation professionnelle.



#### A.4 Un positionnement au sein du dispositif éducatif

La formation professionnelle est hébergée au sein du Ministère de l'éducation nationale. A ce titre, elle partage un certain nombre de services avec ce Ministère. Ce positionnement ne facilite pas toujours la mise en place d'activités dédiées spécifiquement à ce sous-secteur.

Par exemple, les budgets de la formation professionnelle sont abordés en pourcentage du budget global de l'éducation nationale, les indicateurs utilisés sont communs et ne recouvrent pas les besoins et les réalités du secteur, les modes de pilotage ne sont pas spécifiques, etc.

#### A.5 Un nécessaire ancrage de la réforme au niveau institutionnel

Si une réforme de la formation professionnelle doit s'appuyer sur des projets identifiés pour pouvoir s'ancrer dans la réalité, elle doit générer des changements au niveau institutionnel. Ceux-ci liés aux modifications de paradigme que propose la réforme affecteront tous les niveaux institutionnels impliqués dans les activités liées à la formation professionnelle. Cette approche est essentielle au risque de ne générer des projets pertinents pris individuellement mais qui n'auraient pas d'incidence au plan central. La finalité de la réforme est donc de proposer une autre manière de piloter tous les aspects liés à la formation professionnelle au niveau de tous les acteurs impliqués. Cette finalité ne pourra être atteinte qu'au travers d'un processus long et complexe supposant une appropriation de tous les aspects des projets par les acteurs sénégalais. Celle-ci impliquant, en premier chef, la définition de structure de pilotage en charge, d'une part de la bonne gestion des projets mais aussi du déploiement des bonnes pratiques mises en oeuvre à cette occasion.

## B. LES PRINCIPAUX RESULTATS ATTENDUS PAR LA MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME

Les attendus de la réforme ont été formalisés dans la lettre de politique générale de l'ETFP, repris dans le plan d'action et formalisé au travers d'indicateurs présentés dans un rapport remis par le CESI en décembre 2004 intitulé : « Principaux indicateurs pour le sous-secteur de la FPT au Sénégal - Présentation du modèle simulFPT ».

Les principaux résultats quantitatifs attendus sur la deuxième période du PDEF (2003-2007) sont les suivants :

- Augmentation du nombre de lauréats sortants qualifiés par an du dispositif de 98% (passant, tous niveaux confondus de 3698 lauréats actuellement à 7340 en 2007<sup>3</sup>).
- Augmentation des effectifs (équivalents résidentiels) de 50% sur la période.
- Augmentation de la capacité d'accueil du dispositif public de 40% (passant de 10 912 places actuellement à 15213 places en 2007).
- Augmentation du taux de réussite aux examens de 13% à 21% suivant les niveaux.
- Augmentation du taux de formation en alternance de 7%.

Au-delà de ces données, c'est une meilleure efficacité globale du dispositif qui est recherchée. Celle-ci devra se traduire par une amélioration sensible du taux d'insertion qui devra être mesuré au travers d'un indicateur qui reste à mettre en place.

L'atteinte des objectifs présentés ci-dessus suppose la mise en œuvre de deux grandes classes d'activités :

- D'une part des activités ayant trait à l'accroissement de la capacité d'accueil du dispositif.
- D'autre part des activités ayant trait à l'amélioration de l'efficacité du dispositif.

Ces activités doivent pouvoir être évaluées avec deux types d'indicateurs :

- Les indicateurs spécifiques des projets qui devront être définis spécifiquement pour chacun d'eux.
- Les indicateurs globaux rendant compte de l'impact des projets sur le dispositif.

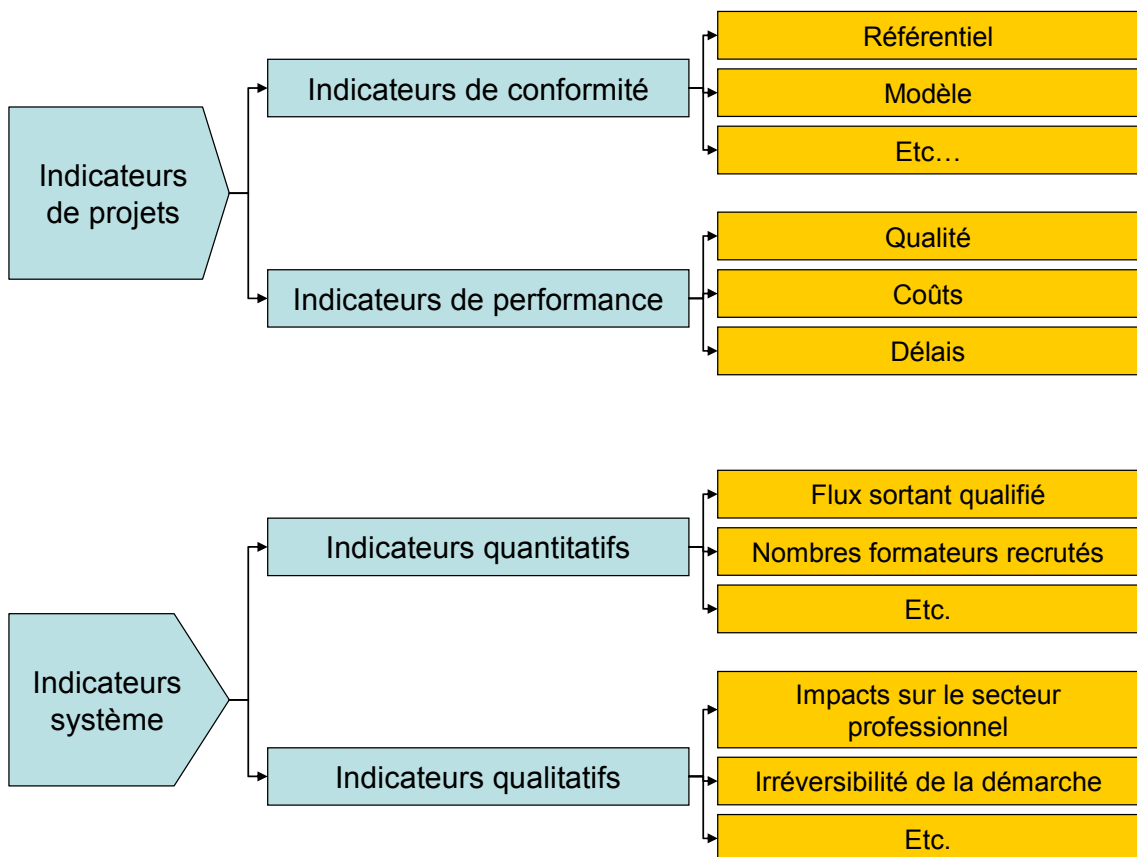
---

<sup>3</sup> Cette donnée intègre le dispositif public et le dispositif privé.

## C. LA CONSTRUCTION D'INDICATEURS DE PILOTAGE

Les indicateurs sont des outils de suivi et d'aide à la décision. N'importe quelle information est donc susceptible d'être utilisée comme indicateur. Ainsi les indicateurs ne sont pas toujours chiffrés et quantifiés. Leur influence dans les prises de décision peut varier, mais implique toujours que l'on sache précisément ce que l'indicateur considéré signifie et à quel point on peut se fier à lui et l'interpréter. Ainsi, il n'est pas question de se reposer uniquement sur des indicateurs au mépris du dialogue et de l'expérience. La clarification des termes employés constitue la première étape de la démarche. Il est, en particulier, souvent question d'« impacts » et d'« indicateurs d'impacts ». Ces locutions revêtent plusieurs significations, désignent différents objets, et sont employées à diverses fins. La manière la plus simple de décrire les indicateurs d'un projet est de marquer la différence entre le projet et le système (ou le suivi et l'évaluation).

Les indicateurs proposés peuvent être représentés de la manière suivante :





## C.1 Les indicateurs de projets

Ces indicateurs attestent de la bonne maîtrise des projets mis en œuvre. Ils se décomposent en deux sous-parties :

### C.1.1 Les indicateurs de conformité

Les indicateurs de conformité attestent du respect d'une procédure, d'un mode de fonctionnement, de l'utilisation d'un modèle construit préalablement. Par exemple, le respect des attendus d'une étude d'opportunité, le respect d'une rédaction d'un compte-rendu de comité de pilotage etc. Ces indicateurs permettant de s'assurer que l'ensemble des personnes en charge des activités suivent bien les préconisations qui ont été faites. Cette approche (très proche des logiques d'entreprises) est particulièrement importante dans un contexte développant des activités variées auprès d'interlocuteurs divers. Elle suppose un travail préalable de la part de la maîtrise d'ouvrage qui devra construire l'ensemble des référentiels d'une manière très opérationnelle et appropriable par les acteurs en charge des activités. Ce travail de construction des référentiels et des modèles est, en outre, un excellent outil au service de la clarification des processus, des procédures et au final, un outil de facilitation et d'appui aux prises de décision et à la réalisation des projets.

Une sous-classe particulièrement importante de ces indicateurs de conformité est celle des engagements. Ces indicateurs permettant de mesurer la capacité des structures à bien mettre en œuvre ce qui était prévu. Beaucoup de projets pâtissent de retards importants, voire de résultats médiocres, pour des raisons liées à des engagements non tenus. Par exemple une des phases importantes dans les créations et/ou réhabilitations des centres sera le calcul des recettes permettant d'équilibrer les budgets de centres dotés des fonctionnalités permettant la mise en œuvre de prestations de qualité. Ces recettes seront constituées d'une part, pour ce qui concerne la formation initiale, par l'argent des ménages (dans une proportion définie a priori) et, d'autre part, par des engagements financiers de l'état. Ceux-ci (qui pourront être soumis à conditions) devront être formalisés et suivis car ils conditionnent pour partie la pérennisation des investissements faits.

### C.1.2 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent de s'assurer de l'efficacité des projets en terme de qualité coûts et délais :

#### a) *Les indicateurs qualité*

Ils dépendent des projets à mettre en œuvre, ils sont le plus souvent exprimés sous la forme de résultats à atteindre dans les termes de références.

#### b) *Les indicateurs de coûts*

Les projets à mettre en place se situent tous dans une logique d'efficacité avec des budgets qui devront être impérativement tenus. La multiplicité des acteurs en charge des projets, la complexité des activités à mettre en œuvre suppose un pilotage rapproché des coûts des projets.



### c) *Les indicateurs de délais*

Ces indicateurs sont particulièrement importants dans une situation telle que celle du Sénégal où les délais de réalisation des projets sont très tendus (de plus dans un environnement qui n'a pas l'habitude de la mise en œuvre de tels projets). Ces indicateurs devront être spécifiques à chaque projet en indiquant une date limite de livraison. En terme de gestion des risques des étapes intermédiaires devront le plus souvent être décrites.

## C.2 Les indicateurs systèmes

Ces indicateurs centraux permettent d'appréhender l'impact des projets sur l'ensemble du dispositif de formation professionnelle. Ils se décomposent en deux sous-parties :

### C.2.1 Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs permettent de vérifier l'atteinte des objectifs globaux. A ce titre le premier rapport basé sur un modèle de simulation des indicateurs de la FPT participe à cette approche. La plupart des hypothèses et des résultats présentés dans le modèle labellisé simulFPT devront faire l'objet d'un suivi (par exemple taux d'alternance pratiqué, part de la formation continue, part du privé, part du financement des ménages, etc.).

Un des indicateurs centraux sera le taux d'insertion des stagiaires à l'issue de leurs formations. En effet un des paradigmes de base de la réforme est de fournir les compétences dont l'économie sénégalaise a besoin et donc, ainsi de contribuer à une meilleure employabilité des personnes.

### C.2.2 Les indicateurs qualitatifs

Enfin il est important de souligner qu'une réforme telle que celle prévue par les autorités sénégalaises a des impacts beaucoup plus larges et qui sont difficiles à mesurer quantitativement. Aussi des mesures plus qualitatives devront-elles être menées pour pouvoir mesurer par exemple :

- Les effets de la mise en œuvre des projets construits en partenariats sur les branches professionnelles sénégalaises et leurs adhérents
- Les effets de la réforme sur la capacité des entreprises à mieux appréhender leurs ressources humaines
- Les effets des formations alternées renouvelées sur certains secteurs informels
- L'amélioration de l'équité d'accès à l'activité économique
- Etc.

## D. LES PRINCIPALES ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE

### D.1 Accroissement de la capacité d'accueil du dispositif

Augmenter la capacité d'accueil du dispositif est indispensable pour répondre à l'objectif politique défini qui est de fournir à l'économie sénégalaise à l'horizon 2010, 20 000 personnes formées par an.

Pour répondre à cet enjeu, deux types de modalités sont à mettre en œuvre :

- D'une part la création de nouveaux centres de formation
- D'autre part l'optimisation du taux de remplissage des centres existants

Le modèle de simulation a montré que les besoins nécessaires et admissibles en terme d'augmentation de la capacité d'accueil, formulés en terme de places de formation, pouvaient se résumer comme suit :

- ◆ Nombre de places à construire : 2581
- ◆ Nombres de places à trouver par la réhabilitation des centres existants : 1721

#### D.1.1 Nouveaux centres de formation

Pour les centres à construire une typologie de ceux-ci a été définie. Trois types de centres ont été décrits<sup>4</sup> :

- Les centres de catégorie 1 correspondent à des centres sectoriels, présentant un niveau de complexité élevé, un équipement conséquent.
- Les centres de catégorie 2, centres intersectoriels, présentant des niveaux de complexité variables suivant les filières de formation et un équipement moins important que les centres de catégorie 1.
- Les centres de catégorie 3, centres de proximité, présentant un niveau de complexité faible.

Au regard de cette typologie les besoins en terme de centres sont les suivants :

- Centres de catégorie 1 : 4 centres (200 places par centre soit 800 places)
- Centres de catégorie 2 : 1 centre (1200 places : lycée de Thies)
- Centres de catégorie 3 : 6 centres (100 places par centre soit 600 places)

Deux centres de catégories 1 à construire sont déjà identifiés puisqu'étant intégrés comme projets de convention avec l'AFD. Le centre de catégorie 2 est en cours d'achèvement (lycée de Thies).

De ce fait, 2 centres de catégorie 1 et 6 centres de catégories 6 restent à être identifiés en terme de modalités de financement en mobilisant d'autres partenaires techniques et financiers que l'AFD et/ou les budgets de l'Etat.

Mettre en œuvre ces nouveaux centres, c'est se doter d'indicateurs et de processus de pilotage assurant qu'ils entrent de plein pied dans la réforme. D'autre part, c'est utiliser l'opportunité de ces créations pour

---

<sup>4</sup> Cf. sur ce point le rapport du cesi « Principaux indicateurs pour le sous-secteur de la FPT au Sénégal - Présentation du modèle simulFPT – Décembre 2004 – Sylvain CLEMENT »



accrocher la réforme à des projets concrets rendant plus visible la mise en place des activités nécessaires à sa réussite.

### D.1.2 Réhabilitation des centres existants

La réhabilitation des centres existants doit permettre d'accroître la capacité d'accueil du dispositif de 1721 places. Le même travail de typologie des centres a été réalisé permettant de fixer les objectifs suivants :

Répartition des efforts de réhabilitations	En pourcentage	En nombre de places
centres de catégorie 1	5%	86
centres de catégorie 2	45%	774
centres de catégorie 3	50%	860

De même que pour la construction des centres, ces réhabilitations doivent permettre de faire entrer les centres bénéficiaires de plain-pied dans la réforme, les efforts quantitatifs devant obligatoirement s'accompagner d'efforts qualitatifs.

Un travail de repérage et de concertation avec les partenaires techniques et financiers devra être réalisé afin de planifier de manière très concrète les centres pouvant faire l'objet de ces réhabilitations. Celles-ci, devront s'inscrire dans des processus globaux intégrant des activités matérielles (achat d'équipements, rénovation d'infrastructures, etc.) mais aussi des activités immatérielles (refonte des programmes, formation des formateurs, mise en place des partenariats, etc.). Le principe étant que tous les projets contribuent à la mise en place de l'amélioration globale du dispositif. Cette approche suppose une centralisation du pilotage et une cohérence de mise en œuvre entre tous les projets au risque d'avoir rapidement uniquement des logiques ponctuelles (se basant le plus souvent sur des acquisitions matérielles) ne contribuant pas ou peu à l'amélioration de l'efficacité du dispositif de formation professionnelle.

## D.2 Les activités de renforcement de la qualité du dispositif

Ces activités ont été listées et détaillées dans le plan d'action annexé à la lettre de politique générale et repris dans le rapport présentant le modèle de simulation. De manière synthétique ces activités sont les suivantes :

- Enquêtes sur les besoins de qualification
- Définition des infrastructures existantes
- Amélioration du secteur privé
- Mesures incitatives dans filières pilotes
- Diagnostic et proposition d'orientations
- Ingénierie de la formation de formateur
- Formation perfectionnement des formateurs
- Formation des nouveaux formateurs
- Rénovation des programmes
- Conception et transfert de conception de supports pédagogiques
- Mettre en place des cadres de partenariat Ecole-Entreprise

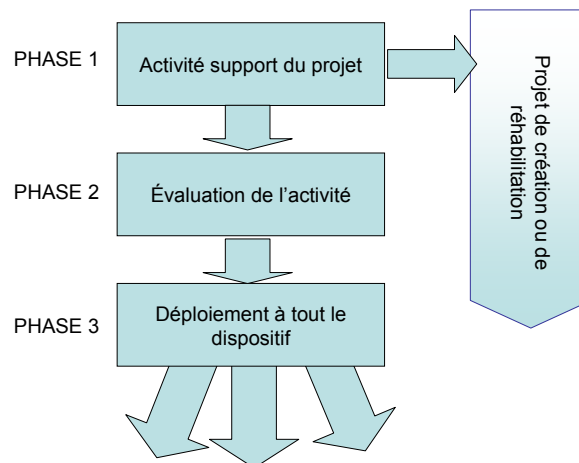
- Expérimentation et modélisation apprentissage
- Mettre en place au sein des centres un mécanisme de suivi et d'insertion des diplômés
- Promouvoir l'échange, l'information et la communication dans l'ETFP
- Mise en place d'un cadre national des qualifications
- Démarche de labellisation des centres (approche qualité)
- Réhabiliter et renouveler les équipements et matériels pédagogiques
- Organiser et financer la mission de formation continue

Elles ont fait l'objet d'un chiffrage économique aboutissant à une estimation de 23 milliards de francs CFA à mobiliser sur la période du PDEF 2. Mettre en place une batterie d'indicateurs de pilotage, c'est nécessairement organiser ces activités entre elles et en fonction de processus globaux permettant d'assurer une cohérence d'ensemble.

A l'issue de la deuxième revue du PDEF un travail de redimensionnement a été demandé pour ces activités : d'une part pour définir une « priorisation » dans ces actions et, d'autre part, pour redéfinir une enveloppe budgétaire plus supportable pour le pays. Ce travail est en cours de finalisation.

Dans le cadre du présent rapport, il est proposé de prioriser ces activités non pas en fonction de leur pertinence globale par rapport au système, mais en fonction de leur pertinence au regard des projets de création, réhabilitation des centres de formation. Cette nouvelle approche présente l'avantage d'ancrer ces activités sur des projets clairement identifiés, de pouvoir mesurer la pertinence de la mise en œuvre de celles-ci et enfin de les déployer sur l'ensemble du dispositif.

La principale difficulté induite par cette approche est la difficulté de chiffrage a priori de ces activités car elles sont largement dépendantes des projets les soutenant.



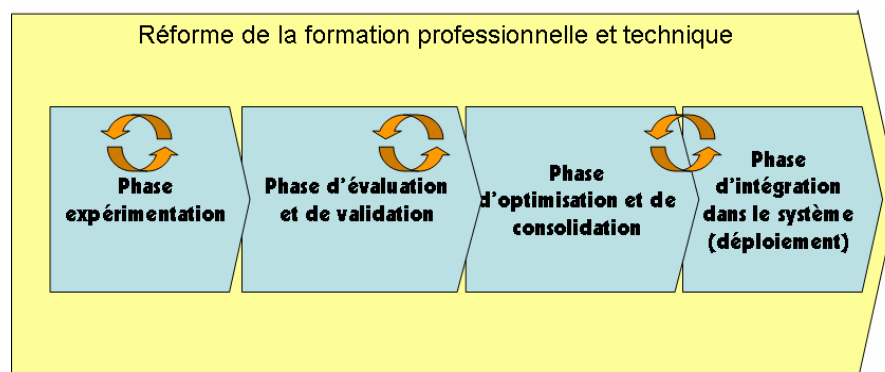
Ne pas aborder les projets de cette manière c'est prendre le risque d'avoir des projets intéressants ponctuellement mais posant des problèmes de cohérences entre eux et donc une impossibilité de déploiement au niveau de l'ensemble du dispositif de formation professionnelle.

## E. UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE PRAGMATIQUE

Mettre en place une réforme dans un pays tel que le Sénégal pour lequel le secteur de la formation professionnelle est largement sous-dimensionné, le plus souvent non piloté par la demande économique, pose d'évidence la question du séquençage des activités à mettre en œuvre et des modalités de pilotages de celles-ci.

Une approche pragmatique (ayant par ailleurs fait ses preuves dans d'autres pays) est de partir de projets identifiés de création et/ou de réhabilitation de centre de formation pour construire des nouvelles modalités d'action pour ensuite les déployer à l'ensemble du dispositif. Cette modalité offre l'avantage de pouvoir construire en avançant et donc de mesurer au fur et à mesure l'opportunité, le dimensionnement, les difficultés, etc... des projets. Cette approche itérative suppose un pilotage centralisé porté par une maîtrise d'ouvrage forte en capacité d'initier les projets, de les évaluer au fil de l'eau et enfin de les réorienter en fonction de ces évaluations. Il est possible de distinguer quatre moments forts dans la mise en œuvre de la réforme selon cette approche :

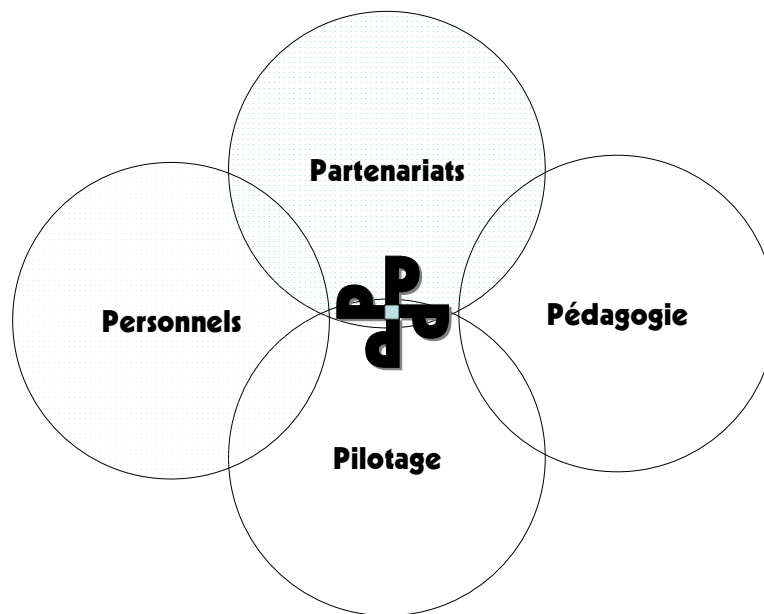
- **Une phase d'expérimentation** : elle est la mise en œuvre concrète des principes de la réforme au travers de la réalisation d'un ou de plusieurs projet précis. Cette phase est partie intégrante de la réforme dans la mesure où elle est structurée selon une logique de processus et d'implication des acteurs définie en lien avec les décideurs de la réforme.
- **Une phase d'évaluation et de validation** : elle consiste en l'analyse des résultats de l'expérimentation relativement aux objectifs poursuivis par la réforme et aux moyens mis en œuvre par la réalisation du Projet. Elle a pour objet de vérifier la validité de ces résultats en terme d'efficacité et d'impact et de mettre en place, si nécessaire, un processus d'amélioration de la mise en œuvre du Projet par un renforcement du pilotage.
- **Une phase d'optimisation et de consolidation** : elle a pour objet le renforcement des capacités installées de formation et, par ce biais, l'effet système du Projet et surtout la mise en oeuvre des processus, outils, ingénieries et types de management optimisés et les plus proches possibles du modèle final.
- **Une phase d'intégration progressive du Projet dans le système** : elle n'est pas consécutive à la phase précédente, mais prend en compte les étapes finalisées pour mieux les capitaliser et en faire un élément constitutif du dispositif à mettre en place.



La mise en place des indicateurs présentés dans ce rapport se base sur cette approche.

## F. LES ACTIVITES PRINCIPALES

Fonctionnellement il est possible de présenter les activités à mettre en œuvre en quatre grandes classes selon le modèle suivant :



En effet, la conception de nouveaux centres ou la rénovation de centres existants, produisant les compétences porteuses de développement économique suppose :

- La mise en place de partenariats à tous les niveaux des processus de création, réhabilitation et fonctionnement des centres de formation. La mise en œuvre de ces partenariats suppose un cadre d'autonomie des centres de formation.
- La mise en œuvre de nouvelles modalités pédagogiques mettant la compétence professionnelle au cœur du processus de refonte des programmes et l'alternance (sous forme d'apprentissage ou de formation en alternance) comme modalité principale d'enseignement.
- L'affectation de ressources humaines au sein des centres en capacité à prester les formations selon les nouvelles modalités définies (approche par compétence et alternance). Les formateurs devront être soit recrutés à partir de nouvelles exigences soit, pour les formateurs actuellement en activité, être formés. Les centres devront, de plus, se doter des compétences et des outils assurant un management efficace et efficient de leurs activités. La mise en œuvre de ces activités suppose un cadre d'autonomie des centres de formation.
- Enfin, la mise en œuvre de structures de pilotages (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre) dotées des supports, outils, système de décision en capacité de gérer les projets pour assurer leur cohérence avec les attendus de la réforme dans un souci d'efficacité et d'efficience. En phase de fonctionnement des instances de pilotage des centres mais aussi des structures centrales devront être redéfinies au regard des modifications apportées par la mise en place de la réforme.



## F.1 Le partenariat

La mise en place de partenariats publics-privés est au cœur de la réforme de la FPT. Ce sont ces partenariats qui assureront une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins des secteurs économiques. Pour autant, leur mise en œuvre n'est pas chose aisée. Le monde de l'administration et le monde du secteur productif obéissent à des règles, des modes de fonctionnement, des enjeux, des réactivités très différentes. Pour pouvoir s'exprimer efficacement ces partenariats doivent s'inscrire dans des modes de fonctionnement cadrés et définis préalablement et faire l'objet d'indicateurs d'efficacité.

### F.1.1 Le cadre juridique du partenariat

Fournir un cadre juridique au partenariat, c'est s'assurer que celui-ci pourra pleinement jouer son rôle dans l'orientation, la gestion des centres de formation à construire ou à rénover. En ce sens, le statut des futurs centres doit permettre une gestion partenariale par le biais d'instances de décision ayant réellement autorité sur les orientations et la stratégie.

L'expérience du CNQP est donc intéressante puisque ce centre ayant statut d'EPIC a un mode de gestion lui laissant une réelle autonomie de gestion.

Un des premiers indicateurs d'efficacité sera donc la conformité du statut des centres de formation et de leur mode de fonctionnement avec un modèle restant à définir. Ce modèle pourrait décrire :

- Le statut du centre
- Les instances de définition des orientations et de la stratégie du centre et de nomination de management supérieur (composition, rôles et missions, fréquence de rencontre, etc.) définissant le système de management et de pilotage du centre.
- Les fonctions principales du centre (direction, commerciales, relation avec les entreprises, études, etc.) définissant l'organisation du centre.

Un tel modèle permettrait de mettre en place un indicateur de conformité. Celui-ci devrait être abordé au sens de l'efficacité de solutions retenues à partir d'un cadre général défini. En effet, il ne s'agit pas de contraindre tous les centres de formation à une organisation type trop détaillée qui risque de ne pas correspondre aux réalités sectorielles auxquelles il est confronté mais de fournir un cadre global plus formulé sous la forme d'objectifs à atteindre laissant à chaque centre (en accord avec son comité de pilotage préfigurant son conseil d'administration) le choix des modalités d'organisation lui semblant les plus à même de répondre à ses exigences. Une telle modalité, pour être efficace doit être accompagnée.

L'autre aspect du cadre juridique est la contractualisation de toutes les relations partenariales. Ces relations d'engagements réciproques supposent, d'une part, d'être formalisées et, d'autre part, suivies par le biais d'indicateurs de conformité et de performance.

### F.1.2 Les processus de décisions partenariaux

Le pilotage des projets de création et/ou de réhabilitation de centre doit faire l'objet de pilotages partenariaux. Les instances de décision doivent être définies préalablement pour que chaque acteur puisse connaître son rôle, ses droits mais aussi ses devoirs dans le cadre de l'avancée des projets.

La maîtrise d'ouvrage globale des projets sera assurée par le Ministère en charge de la formation professionnelle. Pour qu'elle soit en capacité de mettre en place un pilotage conjoint des projets avec des partenaires privés, il convient qu'elle se dote des structures et des supports assurant une visibilité des activités

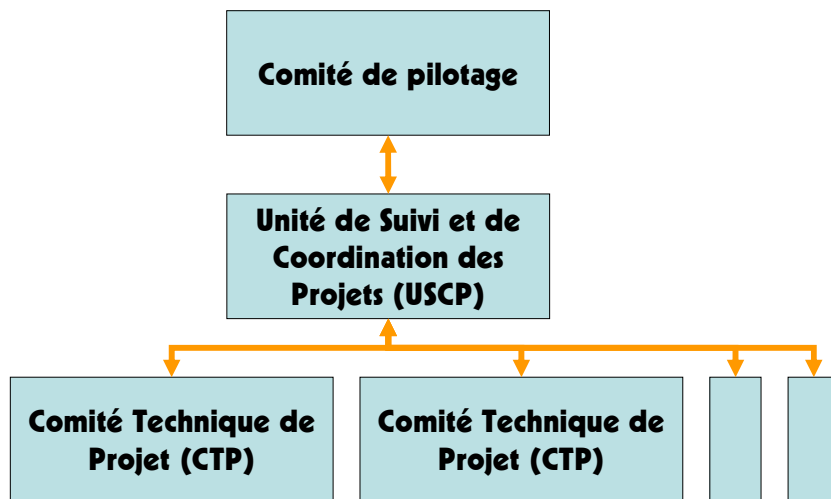
et la mise en œuvre de circuits de décision clairement établis, conformes aux règles légales et administratives en la matière.

Les structures de pilotage et les processus décrits devront être formalisés de manière à être en adéquation avec les attendus des partenaires techniques et financiers (la matrice d’instruction et les recommandations de l’AFD dans le cadre des projets de création et de réhabilitation des centres de formation pouvant servir de support en la matière).

**a) Les structures à mettre en place pour le pilotage des projets**

Ces structures ne doivent pas être dépendantes d’un seul type de projet ni d’un seul partenaire technique et financier. Elles doivent permettre de fournir un cadre au pilotage de l’ensemble de la réforme. Pour être efficaces, ces structures doivent être, d’une part, partenariales et, d’autre part, se doter des outils et supports nécessaires à leur activité et donnant pour les acteurs en charge des projets des instruments de visibilité. Parmi ces instruments, la mise en place d’une batterie d’indicateurs de pilotage est une nécessité.

Ces structures doivent être très opérationnelles et pour cela, se doter dès le démarrage des activités des ressources humaines, techniques et organisationnelles garantissant leur efficacité.



**Le comité de pilotage**

Ce comité assume le rôle de maîtrise d’ouvrage. Il est présidé, à ce titre, par le Ministre de la formation professionnelle assisté de Ses conseillers. Il est composé des représentants des branches professionnelles impliquées dans les projets et des représentants patronaux ainsi que des représentants des Ministères concernés par les projets.



Ce comité de pilotage, pour être efficace, doit se doter d'outils de mesure d'avancée de la réforme agrégés sous la forme de tableaux de bords, de supports de compte-rendus de rencontre et des décisions afin de les rendre effectives et visibles par tous.

### **L'unité de suivi et de coordination des projets**

Cette unité sera la cheville ouvrière du pilotage des dispositifs, sous l'autorité directe du Ministre en charge de la formation professionnelle. Elle assurera la centralisation et le pilotage de tous les projets. Outre sa responsabilité de reporting auprès des partenaires techniques et financiers, elle sera le lieu de la centralisation de toutes les informations concernant les projets, elle aura la charge de l'animation des autres structures. En ce sens, elle pourra jouer le rôle de secrétariat du comité de pilotage.

C'est cette structure qui sera garante d'un déploiement des activités jugées les plus intéressantes à l'ensemble du dispositif de formation professionnelle.

Sa composition devra permettre la focalisation de ses activités sur les projets à mettre en œuvre et une autorité sur les différentes directions du Ministère. Sa mise en œuvre rapide est une des conditions de la réussite des projets. Un travail d'anticipation des projets à venir et des modalités de pilotage de ceux-ci est à prévoir dans le cadre d'une assistance à maîtrise d'ouvrage.

D'autre part, elle devra avoir autorité pour mobiliser les fonds identifiés dans le cadre des projets ou, a minima, capacité à déléguer cette autorité à des structures identifiées préalablement sur lesquelles elle devra avoir une capacité d'intervention avérée.

### **Les comités techniques de projets paritaires**

Ces comités sont directement liés aux projets. Ils sont constitués de manière partenariale et auront la charge des activités de création et/ou réhabilitation des centres de formation.

Ces comités techniques seront des structures de délégation des projets à ce titre ils auront la charge de déléguer, de contrôler et de suivre toutes les activités nécessaires aux projets. Cette animation devra se faire dans un cadre qui sera défini préalablement par l'USCP. A ce titre, cette structure aura une mission d'appui aux comités de techniques de projets.

Cette organisation ne pourra être réactive et efficace que si elle se dote de supports rendant lisible l'ensemble des décisions et des activités.

La maîtrise des informations dans la mise en œuvre de ce type de projets est un des points cruciaux du bon pilotage des projets. Ces informations supposent, pour être exploitables, d'être formalisées sous des formes simples et exploitables par tous.

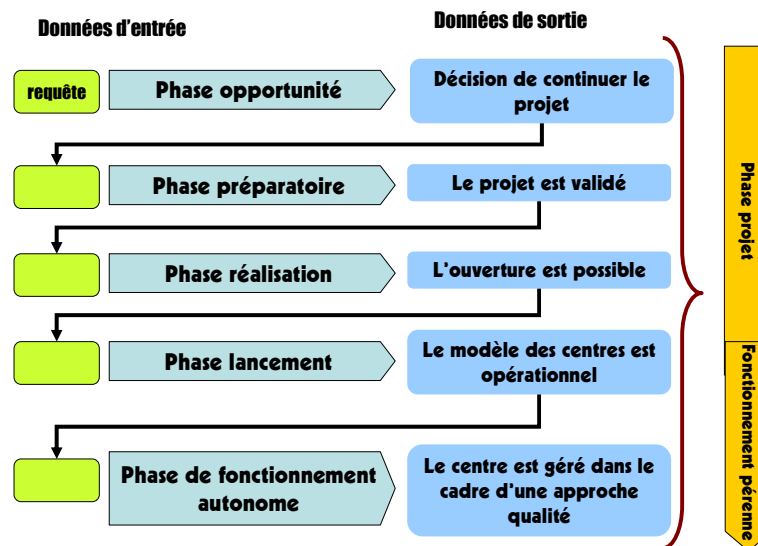
#### ***b) Les processus à mettre en place pour le pilotage des projets***

Tous les projets de création ou de réhabilitation de centres de formation supposent la mise en œuvre de multiples activités séquencées entre elles et faisant l'objet de points de décisions. Certains de ces jalons ont été formalisés dans la matrice d'instruction de l'AFD. Il conviendra, à partir de ces exigences, de les traduire en étapes précises du projet en activités sous la forme de gestion de projets (délais, livrable, ressources affectées, décision, etc.). Ces processus formalisés seront la base d'une batterie d'indicateurs de performance des projets.

L'approche par les processus présente l'avantage d'être une méthodologie éprouvée et largement partagée qui, si elle est abordée dans ce sens, offre des garanties d'opérationnalité.

Ce travail devra donc être conduit de manière très opérationnelle et produire des supports simples et appropriables par tous donnant une bonne visibilité des activités à mettre en œuvre, des délais, des modalités financières etc. Cette formalisation est une des conditions de la capacité de déploiement des projets sur l'ensemble du dispositif de manière cohérente.

Il peut, par exemple, être utile de découper les projets en grandes phases en indiquant pour chacune les données d'entrée, les données de sortie, les activités et ressources afférentes selon le modèle présenté ci-après :



Cette approche par les processus présente, en outre, l'avantage d'être connue des secteurs productifs puisque très proche des systèmes qualité. Les grilles de lecture de la qualité (au sens des normes internationales) pourraient être en ce sens un appui intéressant à la réserve de garder le souci de l'opérationnalité et de l'appropriation par tous les acteurs en charge de projets.

### F.1.3 Les niveaux de partenariats

Il convient de distinguer plusieurs niveaux de partenariats tous indispensables à la bonne marche des projets.

#### a) Le niveau institutionnel

Ce niveau est constitué des représentants patronaux et des branches professionnelles pour la partie privée et par les instances politiques au plus haut niveau pour la partie publique. Ce niveau définit les grandes



orientations du système, fait les choix stratégiques (choix des secteurs prioritaires, choix des niveaux à favoriser, etc.).

### ***b) Le niveau sectoriel***

Le niveau sectoriel est constitué des branches professionnelles sénégalaises pour la partie privée et d'acteurs des services du Ministère de la formation professionnelle pour la partie publique et des acteurs des Ministères techniques. Il intervient, d'une part, dans les phases de projets en validant les activités faisant l'objet de décisions mais aussi, en phase de fonctionnement en assurant la responsabilité des orientations stratégiques des centres de formation dont le secteur à la charge.

### ***c) Le niveau local***

Le niveau local est principalement lié aux relations entre le centre de formation et les entreprises. Ces relations sont fondamentales au sens où elles sont la base de la mise en œuvre des formations alternées. Les centres de formation devront se doter des ressources humaines et logistiques leurs permettant d'être le plus souvent possible avec les entreprises du secteur professionnel et du bassin d'emplois dont ils dépendent.

Pour chaque niveau de partenariats, des instruments spécifiques de pilotage devront être mis en place et faire l'objet d'indicateurs d'efficacité. Par exemple, les aspects contractuels et de conformité seront à privilégier pour les niveaux institutionnels et sectoriels, des indicateurs plus quantitatifs du nombre d'entreprises partenaires par filière de formation ou par centre pour le niveau local.

## **F.1.4 Principaux indicateurs de partenariats**

Les principaux indicateurs de partenariats sont des indicateurs de conformité pour ce qui concerne les niveaux institutionnels et sectoriels, avec par exemple :

- Les mesures juridiques pour assurer l'autonomie des centres de formations
- L'établissement de toutes les conventions de partenariats
- La participation effective des partenaires à toutes les instances de décisions et de concertation
- Etc.

Ce cadre de conformité devra être établi par la maîtrise d'ouvrage d'une manière parfaitement lisible pour tous les acteurs.

Il est possible de mettre en place sur ces deux niveaux des indicateurs plus qualitatifs permettant d'appréhender les effets de ces partenariats sur les modes de fonctionnement de tous les partenaires.

Pour ce qui concerne le niveau local, des indicateurs quantitatifs devront être mis en œuvre par exemple :

- Nombre de contrats centres - entreprises
- Nombres d'entreprises clientes du secteur concerné par le centre
- Etc.

Ces batteries d'indicateurs seront donc à mettre en place au fur et à mesure de l'avancée des projets à différents niveaux.



## F.2 Les nouvelles modalités pédagogiques

La rénovation des approches pédagogiques est au centre de la réforme de la formation professionnelle. Ces nouvelles approches concernent aussi bien la manière dont sont conçus les programmes de formation que l'organisation de l'enseignement lui-même. Elles supposent des changements radicaux dans la manière de percevoir les contenus enseignés et les transferts pédagogiques. Elles devront, pour être réellement mises en application, être portées par un corps enseignant rénové et faire l'objet d'accompagnements sur le terrain.

Il est possible de synthétiser ces nouvelles approches autour de deux concepts qui devront dans la pratique être intimement liés : l'approche par les compétences et les formations alternées.

### F.2.1 L'approche par les compétences

Cette approche est basée sur la logique d'une décomposition d'un métier en activité élémentaire elle-même décomposée en compétences. Cette démarche part donc d'une situation professionnelle connue pour construire un programme de formation. Par définition, la formation devient donc directement liée à un métier ou une classe de métier donné.

Pour être efficace, cette modalité doit être appropriable par les formateurs et être suffisamment opérationnelle et réactive pour permettre des mises à jour régulières en fonction de l'évolution des besoins en compétences exprimées par les entreprises.

### F.2.2 Les formations alternées

L'alternance<sup>5</sup> est la modalité pédagogique essentielle de la formation professionnelle. Elle assure, d'une part, une meilleure efficacité pédagogique en assurant une meilleure employabilité des apprenants au sortir des formations et elle donne un cadre de régulation avec les entreprises pour les centres de formation.

Cette modalité suppose un changement radical dans la manière de piloter les formations et supposera des activités de formation des formateurs. Le pourcentage des formations en alternance mises en place au niveau des centres mais aussi au niveau du dispositif global sera un indicateur essentiel pour la mise en œuvre de la réforme. En effet, cette modalité joue directement sur deux aspects :

- L'efficacité du dispositif car les formations en alternance sont, par définition, moins coûteuses en termes de places installées.
- L'efficacité du dispositif (toutes les études montrent que cette modalité pédagogique est un facteur de meilleure employabilité des sortants).

Les modalités de mise en œuvre des formations alternées ne sont pas aujourd'hui définies au Sénégal. Il conviendra de mettre en place une activité spécifique spécifiant un cadre général de ce type de formations. Pour cela, les quelques expériences réussies en la matière pourront servir d'appui. Il ne s'agit pas ici

---

<sup>5</sup> Le terme alternance demandera à être très clairement expliqué pour éviter des confusions liées à la non maîtrise des terminologies. Il est utilisé ici pour définir toutes les formations dont une part importante de l'enseignement se fait sur le terrain de l'entreprise et qui fait l'objet d'aller et retour entre le centre et l'entreprise. Des modalités d'apprentissage alternant des périodes en centre de formation avec des périodes en entreprise entrent donc dans cette catégorie.



d'importer des modèles ayant fait leurs preuves dans d'autres contextes mais de développer un modèle original prenant en compte les particularismes du tissu industriel sénégalais et notamment sa dimension informelle.

### F.2.3 Vers un cadre national des qualifications

Une des questions récurrentes posées par l'ensemble des acteurs intéressés par la formation professionnelle est celle de son périmètre. Notamment la question concerne le devenir des formations techniques largement inspirées du système français.

De plus, il existe au Sénégal beaucoup de titres d'école ne faisant l'objet d'aucune validation nationale.

La mise en place d'un cadre national des qualifications semble aujourd'hui indispensable. Les travaux actuellement en cours sur la conception d'un répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) peuvent servir de socle à cette réflexion. Mettre en place un tel cadre, c'est redéfinir (en partenariat avec les acteurs du monde productif) les qualifications en fonction des secteurs professionnels. Une qualification croisant une thématique et un niveau de responsabilité en entreprise.

Un cadre des qualifications n'a de sens que s'il est accompagné de processus de certification permettant aux formations à venir et aux formations existantes de s'y inscrire.

## F.3 Le personnel des centres

### F.3.1 Les ressources humaines nécessaires

Le modèle simulFPT a donné en fonction des hypothèses posées et validées par le Ministère de la formation professionnelle des indications de besoins en nombres de formateurs. Pour la période couverte par la deuxième phase du PDEF il faudrait procéder au recrutement de 330 formateurs tous statuts confondus.

Cette donnée globale devra faire l'objet d'un suivi tout au long du processus de rénovation du dispositif. Les projets identifiés formuleront leurs besoins spécifiques en termes de formateurs. De plus, il est vraisemblable que de nouveaux métiers émergent de la refonte des dispositifs de formation (pilote de promotion, chargé de relation avec les entreprises, etc.).

Des indicateurs qualitatifs devront être mis en place pour évaluer les capacités des formateurs et autres fonctions nécessaires au regard des besoins décrits. La définition des critères de sélection et d'évaluation devant eux aussi être partenariaux.

### F.3.2 Les formations des nouveaux formateurs

Les nouveaux formateurs devront faire l'objet de formation/action leur permettant d'être en capacité de prêter des formations en concordance avec les nouvelles approches pédagogiques. Les programmes de formation devront faire l'objet de refontes complètes pour intégrer les nouvelles modalités pédagogiques telles que définies dans la réforme.

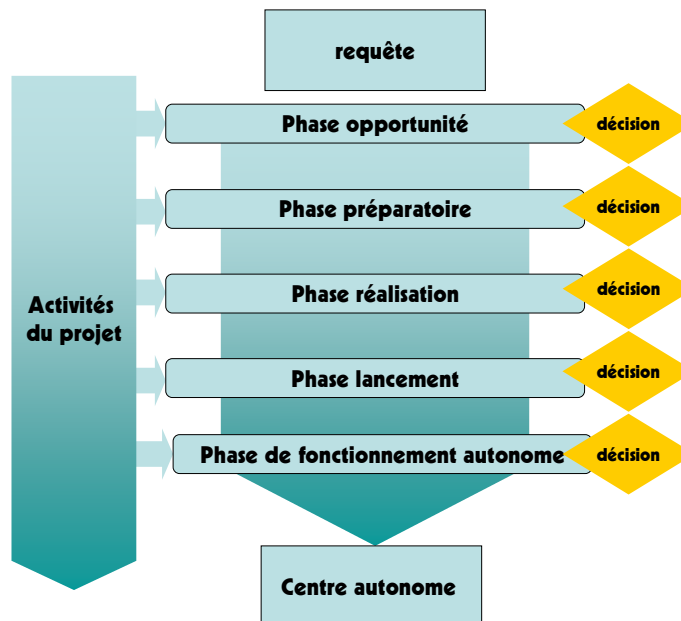
### F.3.3 Les formations de mise à niveaux

Pour les formateurs en place impliqués dans des projets de réhabilitations de centres, des formations accompagnement devront être mises en œuvre. Ces formations devront prendre en compte les approches pédagogiques à mettre en place et faire l'objet d'accompagnement notamment en phase d'implantation des nouveaux programmes.

## F.4 Le pilotage des projets

### F.4.1 Les processus de création/réhabilitation des centres de formation

Les activités de mise en œuvre de centres de formation supposent de nombreuses activités d'ordre matérielles ou immatérielles portées par des interlocuteurs différents faisant l'objet de décisions à des niveaux très divers. Pour permettre un réel pilotage assurant efficacité en terme de qualité, de délais et d'efficacité en terme de coûts, il est indispensable d'avoir une organisation de type projet. Celle-ci doit s'appuyer sur un processus opérationnel fournissant pour chaque acteur impliqué les jalons de décisions, les supports matériels de ces décisions (modèles, contrats types etc.). Ces processus doivent respecter les contraintes posées par les différents partenaires techniques et financiers mais aussi fournir un cadre plus global et très opérationnel. La simple réponse aux exigences des bailleurs de fonds ne pouvant être suffisante pour piloter l'ensemble des activités.



Ce travail de formalisation doit identifier :

- Tous les jalons de décision en précisant clairement leurs modalités de mise en œuvre et les supports nécessaires



- Toutes les activités permettant d'atteindre ces niveaux de décisions devront être décomposées en sous activités précises. Chaque activité devra préciser son mode de pilotage (les niveaux de responsabilité), les échéances de livraison, les éléments financiers, les résultats attendus. Chacun de ces points pourra être traduit sous la forme d'indicateurs de suivi du projet

#### F.4.2 Les rôles et missions de la maîtrise d'ouvrage

Au-delà d'une activité classique d'arbitrage, la maîtrise d'ouvrage doit s'inscrire dans une logique d'assistance aux maîtrises d'œuvre en leur donnant tous les éléments leur permettant de mener à bien les activités dont ils ont la charge et d'en faire le reporting nécessaire à une vision globale des projets.

Comme indiqué dans le chapitre F.1.2, cette maîtrise d'ouvrage pourrait être décomposée en plusieurs unités ayant des compositions, des rôles et des missions distincts, à savoir :

- Une instance de décision dont le rôle principal sera la fixation des axes stratégiques, l'arbitrage à toutes les étapes des processus.
- Une instance de pilotage opérationnelle.
- Des instances de pilotage ponctuelles dédiées aux projets ou à certaines de leurs activités.

Les rôles et les missions de toutes ces instances devront être clairement établis et formalisés sous la forme de manuel de procédures indiquant, a minima :

- Le reporting à mettre en œuvre (en qualité fréquence et destination)
- Le niveau d'autorité (capacité à accepter les activités, à mettre en oeuvre les fonds disponibles, etc.)
- La composition exacte
- Les appuis nécessaires (en qualité et en quantité)
- Les ressources nécessaires (humaines et matérielles)
- Les fréquences et les modalités de rencontre

### F.5 L'assistance à la maîtrise d'ouvrage

Au regard du fait que la mise en place de ce type de projet est nouvelle au Sénégal, que les projets tels qu'inscrits dans les indicateurs de pilotage de la réforme sont très ambitieux, il semble indispensable de mettre en place une mission d'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage. Cette mission pouvant être supportées par des financements prévus à cet effet par les partenaires techniques et financiers.

#### F.5.1 Principe de l'assistance à maîtrise d'ouvrage

Une assistance à maîtrise d'ouvrage doit pouvoir s'appuyer sur des ressources locales fortes et en capacité de pérenniser les éléments méthodologiques de pilotage. Cette mission devra avoir le souci de l'appropriation par tous les acteurs des éléments de pilotage. Le principe d'une assistance assurant une



permanence auprès des équipes sénégalaises en charge de la maîtrise d’ouvrage est donc à exclure a priori<sup>6</sup>.

Ce principe d’appropriation est fondamental au sens où il est un des éléments concourant à la pérennisation des projets en les inscrivant dans une logique d’irréversibilité. De ce fait, tous les travaux d’assistance devront avoir systématiquement ce souci que leurs livrables soit réellement utilisables par les acteurs impliqués sur les projets. Cette approche doit systématiquement être prioritaire au risque d’avoir des activités se soldant par des productions satisfaisantes intellectuellement mais inapplicables sur le terrain.

### F.5.2 Éléments de contenus de l’assistance à maîtrise d’ouvrage :

Les contenus abordés ici pour une mission d’assistance à la maîtrise d’ouvrage se basent sur l’analyse faite dans le présent rapport.

#### a) *Aide à la clarification des projets entrant dans le cadre de la réforme*

Le premier travail concernera la formalisation des projets de création et/ou de réhabilitation de centres de formation. Chaque projet devra être abordé sous l’angle d’une part de sa contribution globale au système mais aussi des contraintes imposées par les partenaires techniques et financiers (reporting, conditionnalité d’avancement, etc.).

Toutes ces contraintes feront l’objet d’une compilation. En effet, la maîtrise d’ouvrage, si elle doit respecter les attendus de ses partenaires, se doit d’aborder le pilotage des projets d’une manière plus globale. Cette compilation devra prendre une forme très opérationnelle sous la forme de supports, de modèles, d’outils d’aide à la décision intégrant, d’une part, les différentes contraintes repérées et, d’autre part, tous les jalons jugés indispensables par la maîtrise d’ouvrage. L’ensemble de ces informations devra faire l’objet d’une validation de la part du comité de pilotage des projets.

#### b) *Aide à la définition des rôles et missions des acteurs impliqués dans les projets*

Les rôles et missions des différents acteurs impliqués dans les projets devront être formalisés sous la forme de manuels de procédures opérationnels. Ces rôles et missions devront faire l’objet de validations par le comité de pilotage et être intégrés dans les différentes conventions fixant les modalités partenariales.

#### c) *Aide à la formalisation des processus de création/réhabilitation des centres de formation*

Cette formalisation doit être abordée d’une part en collaboration étroite avec les partenaires (notamment représentant les secteurs de production) impliqués sur les projets. Ils doivent faire l’objet d’une adhésion de tous et d’une large communication. Ces processus au-delà de leur modélisation et de leur formalisation seront les bases de la construction des supports nécessaires pour la maîtrise du pilotage de toutes les activités.

#### **A minima, ce travail devra aboutir à :**

---

<sup>6</sup> Pour autant des appuis locaux pérennes peuvent être envisagés s’ils ne se substituent pas à la maîtrise d’ouvrage.

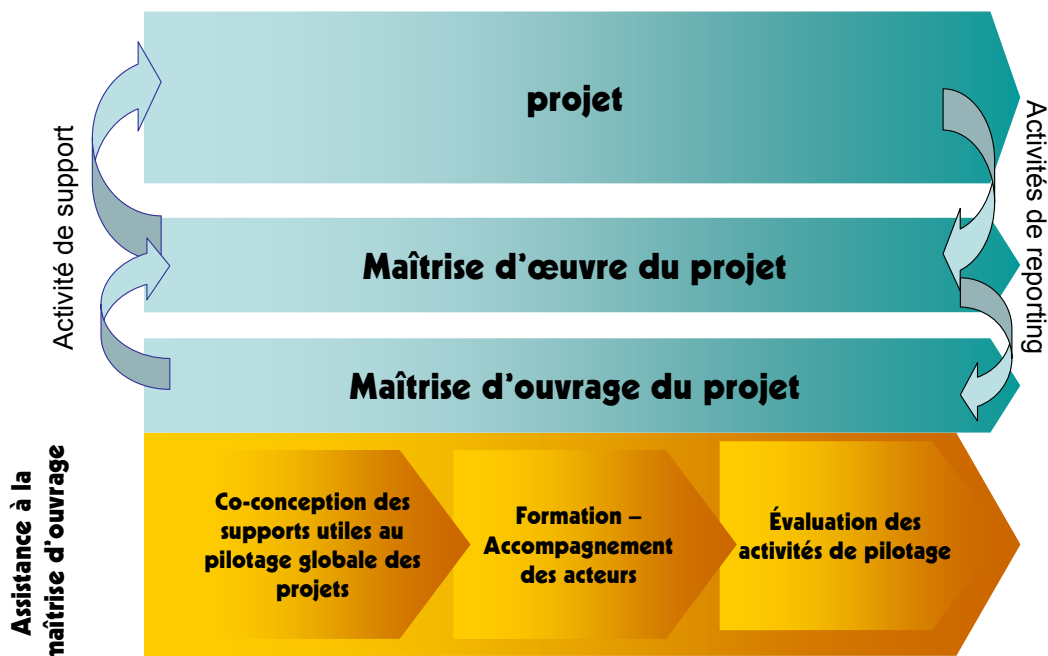


- Une formalisation de tous les jalons de décision du processus
- Une formalisation de toutes les étapes et activités du processus
- Un séquençement de ces activités
- Une formalisation de tous les acteurs et structures impliqués pour les différentes phases des projets
- Une définition des ressources à mettre en œuvre et des moyens de leur mobilisation
- Une construction des outils d'aide à la décision
- Une construction des supports d'activités (modèles de termes de références, de contrat, de convention, etc.)
- Une construction de tous les indicateurs de conformité (logique d'audit) et de performance
- Une construction d'un support central d'information adapté aux spécificités des projets et de la maturité des acteurs impliqués
- La compilation de tous les indicateurs en tableaux de bords permettant d'avoir en temps réel des informations fiables sur les projets

#### *d) Dimensionnement de la maîtrise d'ouvrage et de son assistance*

Par expérience, la charge dédiée au pilotage de ce type d'opérations consomme 10 à 12% de la charge globale des projets (aussi bien en charge temporelle, qu'économique). En première lecture la mission d'assistance maîtrise d'ouvrage pourrait avoir un triple rôle :

- Un rôle de co-conception des supports à mettre en œuvre.
- Un rôle d'accompagnement et de formation des acteurs dans la mise en œuvre de ces supports.
- Un rôle d'évaluation des actions mises en œuvre par le biais de la construction et du suivi des indicateurs de pilotage des projets.



## G. CONCLUSIONS

La mise en œuvre de la réforme de la FPT au Sénégal passe par la mise en œuvre concomitante de nombreuses activités gérées par des acteurs divers appartenant aussi bien à la sphère publique qu'aux secteurs privés. Ces activités, pour s'inscrire dans des logiques de réalités, devront s'appuyer sur des projets concrets clairement identifiés. Suite à leurs évaluations elles devront faire l'objet, dans un second temps, à des déploiements sur tout ou partie du dispositif.

Cette ingénierie suppose d'être pilotée de manière rapprochée. La mise en place des structures dédiées à ce pilotage ainsi que la mobilisation d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage sera une des conditions de réussite des projets et donc de la mise en œuvre de la réforme.

La réforme de la formation professionnelle au Sénégal ne saurait se cantonner à la mise en place de quelques projets, elle doit permettre de procéder aux changements institutionnels nécessaires pour inscrire les nouveaux paradigmes contenus dans la lettre de politique générale dans une logique d'irréversibilité. Cette nouvelle donne devant être le fondement d'une formation professionnelle profondément renouvelée porteuse d'avenir pour l'économie et l'emploi au Sénégal.