

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



**MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ARTISANAT**

**DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET TECHNIQUE**

EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION DE L'APC ET L'ETABLISSEMENT D'UN PLAN NATIONAL DE GENERALISATION DE L'APPROCHE PAR COMPETENCE



Présenté par

COGEP

Conseil en Gestion, Etudes et Projets

Immeuble Seynabou Lot 4 et 6 Sacré Cœur 3, 1^{er} Etage à Droite

Tel/Fax : (+221) 33-827-22-84

E-mail : cogep@orange.sn/l.fallamadou@gmail.com

www.cogep.sn

RD - 16007 Dakar Sénégal

TABLE DE MATIÈRES

TABLE DE MATIÈRES.....	2
LISTE DES FIGURES.....	7
INTRODUCTION.....	8
I. CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	8
1.1 CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
1.1.1 La formation technique et professionnelle au Sénégal.....	12
1.1.2 Présentation de l'Approche par compétence.....	14
1.1.3 Rappels.....	17
1.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	20
1.2.1 Objectif général.....	20
1.2.2 Objectifs spécifiques.....	20
1.3 LIVRABLES.....	20
II. APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION.....	20
2.1 RAPPEL DE LA NOTE METHODOLOGIQUE ET ETAPES.....	20
2.1.1 Mobilisation, consultation et analyse de la ressource documentaire.....	21
2.1.2 Détermination des axes et identification des cibles de la visite de terrain.....	21
2.1.3 Elaboration et dépôt de la Note d'orientation de la mission.....	22
2.1.4 Tenue de la réunion de cadrage avec le CTS.....	22
2.1.5 Conception des outils de collecte des données.....	23
2.1.6 Préparation administrative de la visite de terrain.....	23
2.1.7 Recrutement et formation des enquêteurs et enquêteurs-superviseurs.....	23
2.1.8 Visites terrain pour les besoins de l'évaluation de l'expérimentation de l'APC.....	23
2.1.9 Saisie, exploitation et stabilisation des données collectées.....	24
2.1.10 Rédaction et dépôt auprès du CTS, du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC	24
2.1.11 Tenue de l'atelier de restitution du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC	24
2.2 ÉCHANTILLONNAGE DES PARTIES PRENANTES.....	25
2.3 OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	28
2.4 REALISATION D'UNE MISSION EXPLORATOIRE.....	28

2.5	TRAITEMENT, ANALYSE DES DONNEES D'ENQUETE	28
2.7	LIMITE DE L'ETUDE.....	29
2.8	LE REFERENTIEL D'EVALUATION DU PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION DEVELOPPE SELON L'APC	30
2.8.1	Objet, champs et nature de l'évaluation	30
III.	PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION.....	30
3.1	PERTINENCE	30
3.1.1	Les actions préalables.....	30
3.1.2	Processus d'élaboration des programmes de formation	32
3.1.3	Le cadre institutionnel	33
3.1.4	Processus d'implantation et de gestion des programmes écrits	33
3.1.5	Choix des acteurs impliqués.....	34
3.1.6	Le processus de certification.....	34
3.1.7	Qualité des programmes de formations écrits selon l'APC.....	34
3.1.8	Justification de la satisfaction des acteurs et réserves.....	35
3.2	ÉVALUATION DE CONFORMITE ET DE LA COHERENCE DE LA DEMARCHE.....	38
3.3	ÉVALUATION D'EFFICACITE ET D'EFFICIENCE	44
3.3.3	Efficacité.....	44
3.3.4	Efficiency.....	55
3.1	ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES	71
3.1.1	Forces.....	71
3.1.2	Faiblesses des programmes écrits.....	71
4.	PERSPECTIVES.....	72
4.1	DURABILITE/PERENNITE.....	72
4.2	ENJEUX ET DEFIS	75
4.3	PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES (LEÇONS APPRISES).....	75
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	76
	ANNEXES.....	79

Liste des abréviations et acronymes

AFD : Agence Française de Développement

AOF : Afrique Occidentale française

APC : Approche Par Compétences

APEFE : Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger

AST : Analyse de situations de travail

BEP : Brevet d'Études Professionnelle

BM : Banque Mondiale

BT : Brevet de Technicien

BTn : Brevet de Technicien normal

BTS : Brevet de technicien supérieur

CAI : Cellule d'Appui à l'Insertion

CAP : Certificat d'Aptitudes Professionnelle

CEMEQ : Centre D'élaboration Des Moyens D'enseignement Du Québec

CEP : Cellule d'Etudes et de Planification

CFP : Centre de Formation Professionnelle

CFPC : Centre de Formation de la Profession et Commercial

CICES : Centre international du commerce extérieur du Sénégal

CIDE : Consortium International pour le Développement de l'Education

CNCFPT : Commission Nationale de Concertation sur la FPT

CNES : Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal

CNFMETP : Centre National de Formation des Maîtres d'Enseignement Technique Professionnel

CNP : Conseil National du Patronat

CNQP : Centre national de qualification professionnelle

CNTS : Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal,

CPC : Commission Partenariale de Certification

CPP : Commission Partenariale des Programmes

CRA : Centre régional d'Apprentissage

DA : Direction de l'Apprentissage

DAGE : Direction de l'Administration générale et de l'Équipement

DECPC : Direction des Examens et Concours Professionnels et Certifications

DFPT : Direction de la Formation Professionnelle et Technique

DRH : Direction des Ressources Humaines

E/A : Enseignements/Apprentissage

EFS : Economie familiale et sociale

ENFEFS : Ecole nationale de Formation en Economie sociale et familiale

ENSETP : 'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel

EPE SPE : Projet Education pour l'Emploi

ETFP : Enseignement technique et Formation professionnelle

FORPROFEM : Formation Professionnelle Féminine

FPT : Formation professionnelle et technique

CEDT/G15 : Centre d'Entrepreneuriat et de Développement Technique Sénégal-Inde

GOMP : Guide d'Organisation matérielle et pédagogique

IA : Inspecteur d'Académie

IEF : Inspection de l'éducation et de la formation

IPG : Institut Professionnel de Gestion

IS : Inspecteur Spécialisé

ISJA : Institution Saint Jeanne d'Arc Dakar

HSSEQ : Hygiène, Sécurité, Santé, Environnement et Qualité

LETFP : Lycée d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

LSLL : Lycée Seydina Limamou Laye

LTAP : Lycée Technique André Peytavin

LTID : Lycée technique industriel Delafosse

MA : Maître d'Apprentissage

METFC : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation des Cadres

METFP : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

MFPAA : Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

PAFPNA : **Projet** d'appui à la formation professionnelle des néo alphabétisés

PAO/sfp : Projet d'appui à l'ouverture du système de formation professionnelle

PAQUET : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence

PC : Psychologues conseillers

PDEF : Plan décennal de l'Éducation et de la Formation

PFI : Projet Formation Insertion

PSD : Plan stratégique de Développement

PTA : Plan de Travail Annuel

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RH : Ressources Humaines

STI : Science et Technique industrielles

TEG : Techniques de gestion

TP : Travaux Pratiques

UNSAS : Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal

VAE : Validation des acquis de l'expérience

ZCO : Zone de Concentration Opérationnelle

Liste des tableaux

Tableau 1: Descriptif d'une compétence.....	15
Tableau 2: Matrice des compétences.....	16
Tableau 3: Tableau d'opérationnalisation des compétences.....	16
Tableau 4: Exemple de chronogramme d'une formation.....	17
Tableau 5: Cibles à enquêter et échantillons.....	25
Tableau 6: Cibles apprenants et focus group.....	27
Tableau 7: Référentiel de qualité conformité.....	39
Tableau 8: Résultats aux examens 1997,1998 et 1999.....	44
Tableau 9: Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT.....	47
Tableau 10: Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC).....	47
Tableau 11: La cellule Genre est mise en place.....	48
Tableau 12: Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion.....	48
Tableau 13: Nombre des centres de transit mis en place.....	49
Tableau 14: Données statistiques sur les résultats par métiers de la certification de mars 2016.....	50
Tableau 15: mobilisation expert national.....	57
Tableau 16: Mobilisation expert international.....	58
Tableau 17: Mobilisation méthodologue fonctionnaire.....	59
Tableau 18: cout de 5 programmes.....	60
Tableau 19: coût de préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC.....	60
Tableau 20: coût d'atelier d'AST et validation.....	61
Tableau 21: Coût d'atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation.....	62
Tableau 22: Coût d'ateliers d'élaboration de referentiels certification et validation.....	62
Tableau 23: Coût d'Atelier d'élaboration de référentiels formation.....	63
Tableau 24: coût de l'atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP.....	63
Tableau 25: Activités/coûts.....	64
Tableau 26: Coûts des équipements par établissement et nombre de métiers couverts.....	70

Liste des figures

Figure 1: Evaluation du processus APC dans le sous-secteur de la FPT au Sénégal	14
Figure 2: Phase d'implantation	18
Figure 3: Appréciation de la qualité des formations implantées satisfaction des catégories acteurs.....	35
Figure 4: Satisfaction globale des acteurs	35
Figure 5 : Taux d'insertion professionnelle des sortis à 12 mois.....	45
Figure 6: Offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO	46
Figure 7: Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT	47
Figure 8: Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC)	47
Figure 9: La cellule Genre est mise en place ⁴⁸	
Figure 10: Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion	48
Figure 11: Nombre d'ateliers sélectionnés dans le dispositif de l'apprentissage rénové	49
Figure 12: Nombre des centres de transit mis en place	49
Figure 13: Satisfaction des acteurs toutes catégories confondues	52
Figure 14: taux de réussite 20012 et 2013 COMMERCE. BTI, EFS et ARTISANAT	53
Figure 15: Satisfaction des catégories d'acteurs	55
Figure 16: Satisfaction des catégories acteurs Employabilité des diplômés	56
Figure 17: Satisfaction des catégories acteurs	57
Figure 18: Satisfaction des catégories acteurs	57
Figure 19: mobilisation expert national	58
Figure 20: mobilisation expert international.....	58
Figure 21: Mobilisation méthodologue fonctionnaire.....	59
Figure 22: cout de 5 programmes.....	60
Figure 23: préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC	61
Figure 24: coût d'atelier d'AST et validation.....	61
Figure 25: Coût d'atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation.....	62
Figure 26: Coût d'ateliers d'élaboration de referentiels certification et validation	62
Figure 27: Coût d'Atelier d'élaboration de référentiels formation	63
Figure 28: coût de l'atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP.....	63
Figure 29: Satisfaction des catégories acteurs.....	73
Figure 30: Satisfaction des catégories acteurs.....	73
Figure 31: Taux d'insertion des diplômés.....	74
Figure 32: Durée de recherche d'emploi stable.....	74

INTRODUCTION

Le présent rapport est destiné à présenter les résultats de l'évaluation de l'implantation de l'APC au Sénégal. Il est scindé en six (6) parties :

1. le contexte de l'étude,
2. l'approche méthodologique,
3. la présentation des résultats,
4. les risques liés à la mise en œuvre et les effets induits,
5. l'analyse des forces, faiblesses, défis et enjeux
6. les principaux enseignements, et les recommandations.

Il rappelle le mode d'intervention du consultant, les modes d'actions et d'interactions avec les principaux acteurs et autres interlocuteurs-clés ainsi que les difficultés rencontrées.

L'objet de cette présente mission est de fournir au Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA), au partenaire Lux-Dev, aux différents acteurs et aux bénéficiaires, un avis externe sur l'implantation de l'APC durant ces cinq dernières années, ses réalisations et ses résultats, ainsi que des réponses aux questions essentielles « comment » s'est déroulé le processus d'implantation et « pourquoi » concernant les aspects à améliorer comme les réussites de l'expérimentation.

Cette mission d'évaluation revêt trois fonctions essentielles:

- l'appréciation de l'état des lieux ;
- une contribution à l'apprentissage des acteurs et à la capitalisation des bonnes pratiques,
- la redevabilité au bailleur et aux acteurs impliqués.

Cette évaluation s'intéresse principalement à l'objectif visé par la réforme qui est d'améliorer la qualité de la FPT avec notamment la réforme des curricula selon l'APC et l'implantation des programmes. De manière spécifique à l'APC on note les objectifs suivants :

- accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population ;
- mettre sur le marché du travail une main-d'œuvre qualifiée correspondant aux besoins du secteur productif et de service, et permettant le développement de l'industrie ainsi que la modernisation du secteur primaire ;
- promouvoir le savoir agir, l'employabilité et la créativité chez les jeunes et de les préparer à devenir des acteurs performants dans le contexte de la mondialisation ;
- mettre en œuvre une approche systémique de toutes les structures d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle du Sénégal ;
- impliquer tous les acteurs du sous-secteur notamment ceux du secteur productif et de service dans la planification et la gestion de l'ETFP.

I. CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

1.1 Contexte de l'étude

Les assises nationales de l'ETFP tenues en 2001, ont formulé des recommandations fortes qui ont permis de jeter les bases d'une réforme en profondeur du système de formation professionnelle et technique du Sénégal.

L'État du Sénégal et ses partenaires comptent faire de la formation professionnelle et technique un levier important pour l'amélioration de la compétitivité de l'économie et la création de richesses.

Le Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF 2001 – 2011) a été le premier cadre d'opérationnalisation. Il a enregistré d'importantes avancées dans les domaines de : (i) l'accroissement de l'offre de formation, (ii) l'adéquation des profils des formés aux besoins du marché du travail et, (iii) l'amélioration du pilotage de la formation professionnelle et technique.

Pour approfondir et consolider les acquis du PDEF arrivé à terme en 2011, le Gouvernement du Sénégal a formulé une nouvelle Lettre de Politique générale pour le Secteur de l'Éducation et la

Formation, couvrant la période 2012-2025 dont le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) constitue le cadre d'opérationnalisation

La coopération bilatérale (canadienne, luxembourgeoise, belge, française) ainsi que des partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, AFD) ont contribué de manière significative et structurante à l'implantation de l'APC.

L'harmonisation des interventions et l'alignement de l'aide au développement fournis par les partenaires techniques et financiers (PTF) sur les priorités nationales constituent des principes généraux d'intervention du PAQUET.

À travers le PAQUET, les orientations suivantes ont été retenues :

- a. promouvoir la formation professionnelle orientée vers le marché de l'emploi ;
- b. intégrer l'apprentissage dans le système de formation professionnelle et technique ;
- c. développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du partenariat public/privé ;
- d. appuyer l'insertion des sortants du système de formation professionnelle.

C'est dans les années 2004 que le PAO/sfp avec la coopération française a initié les premières expériences en APC. En 2005, la coopération luxembourgeoise avec le SEN 018 a commencé une écriture de programmes en APC, la formation de méthodologues, la construction et l'équipement des centres de formation de St Louis, Podor, Dagana et Matam.

A la même période l'expérience belge par le projet FORPROFEM s'est intéressée aux régions centre du Sénégal. Ensuite le SEN/24, l'APEFE, l'EPE/SPE, le SEN/028 sont les différents programmes et projets qui ont poursuivi l'objectif spécifique de contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité et répondant aux besoins du développement économique et social.

Pour atteindre cet objectif, le document de politique spécifique du secteur de la Formation professionnelle et technique a mis l'accent sur :

- (i) l'amélioration du pilotage et de la gouvernance de la FPT
- (ii) l'amélioration de la qualité de la FPT avec notamment la réforme des curricula selon l'APC et l'implantation des programmes ;
- (iii) la consolidation et l'extension de l'apprentissage rénové en vue d'une couverture nationale permettant l'accès des jeunes du milieu rural et des zones défavorisées ;
- (iv) l'accroissement de l'accès à la FPT à travers la mise en place de dispositifs innovants de formation et des projets de construction et de réhabilitation de structures de formation ;
- (v) l'amélioration de l'efficacité externe à travers le renforcement des activités d'accompagnement des jeunes sortants sur le chemin de l'insertion professionnelle, la mise en œuvre de projets de formation insertion.

Le développement d'une offre de formation professionnelle diversifiée et de qualité comme réponse aux besoins socio-économiques de chaque région et l'insertion durable dans le marché de l'emploi des sortants du système, a conduit à la réforme des curricula selon l'APC.

Dans ce cadre, une importante démarche de modernisation et d'adaptation de l'offre de FPT a été initiée, à travers l'introduction par le Ministère en charge de la Formation Professionnelle de l'Approche par Compétences (APC) comme nouvelle modalité pédagogique. Cette approche exige un nouveau mode d'organisation et de pilotage de la FPT, basé sur sa capacité à répondre aux demandes réelles de qualification exprimées par le marché du travail, par une meilleure adéquation formation-emploi.

En effet, un meilleur équilibre entre offre et demande, en termes de qualifications et de compétences, présente des avantages, aussi bien pour les actifs que pour les entreprises. Une main d'œuvre dotée d'une formation à la fois plus solide et actualisée fournit un avantage compétitif significatif à l'ensemble de l'économie.

Par ailleurs, la réduction des inadéquations entre éducation/formation et marché du travail contribue à réduire le chômage et, dès lors, limite les risques d'exclusion sociale de nombreux individus, ce qui constitue un bénéfice inestimable pour l'ensemble de la société.

Les premières expériences sont menées dans les années 2004 à 2006 avec la coopération française (le PAO/sfp), la coopération luxembourgeoise (le SEN 016 et le SEN 18), la coopération belge (le FORPROFEM), la coopération canadienne (l'EPE). C'est à cette époque que la coopération luxembourgeoise avec le SEN 024 a entamé la construction du Lycée technique de Formation Professionnelle de Thiès.

C'est ainsi qu'à partir de 2009, l'organisation d'une série d'ateliers a permis à l'ensemble des acteurs ayant développé des expériences en matières d'APC de faire l'inventaire, l'analyse et la capitalisation des expériences nationales. Les acteurs ont proposé une démarche nationale, structurée et harmonisée d'élaboration des programmes selon l'APC, un cadre global conceptuel et méthodologique de pilotage, un dispositif de certification et un guide méthodologique d'élaboration de programmes de formation selon l'APC.

Le SEN 024 a appuyé les établissements de la ZCO nord dans l'implantation de l'APC notamment dans les 16 établissements de la ZCO nord. Il a apporté un appui central et global au Ministère pour la définition d'un cadre global de pilotage du Système de FPT, l'élaboration d'un guide méthodologique d'élaboration des programmes et d'implantation de l'APC, la formation des méthodologues et de tous les formateurs et personnels administratifs des centres de la ZCO, l'élaboration d'une trentaine de programmes selon l'APC, la réalisation d'études sectorielles et préliminaires, ainsi que l'élaboration de manuels didactiques. La coopération canadienne a aidé à implanter l'APC dans plusieurs localités et établissements notamment IPG, LSLL, G15, CNQP, CFPC, ISJA, CFPC à Dakar et Pikine, LTM de Kédougou, LTAP de St Louis, LTAB de Diourbel ..., l'APEFE a aussi accompagné les établissements de formation de formateurs ENSETP et ENFEFS à Dakar et le CNFMETP de Kaffrine.

Ces initiatives ont donné des avancées majeures, elles ont favorisé au niveau du Ministère de la FPT, la formation de plusieurs cohortes de méthodologues/formateurs de formateurs. Plusieurs études ont permis, une analyse du marché de travail à travers un portrait des secteurs d'activités économique de la ZCO nord et celle du centre pour l'identification des besoins en compétences dans les secteurs très porteurs que sont : l'agro-alimentaire, l'artisanat, l'agri-élevage, le génie civil, le tourisme, la maintenance industrielle et la pêche.

L'écriture de 29 programmes de formation selon l'APC du Certificat d'Etudes Professionnelle (CAP) au Brevet de technicien supérieur (BTS) a été réalisée. Ces programmes écrits selon APC ont été implantés dans les établissements de la ZCO de 2009 à 2012.

Dans la même dynamique, les formateurs et personnels administratifs des structures de FPT de la ZCO et du LETFP de Thiès ont été formés par les experts du ministère pour assurer l'implantation des programmes écrits selon l'Approche par compétences.

Pendant cette même période, l'Ecole Normale Supérieures d'Enseignement Technique et Professionnel (ENSETP) a aussi écrit les programmes dans ses différentes filières (Science et technique industrielle STI, Economie familiale et sociale EFS, Techniques de gestion TEG, Psychologues conseillers PC et Gestionnaires des établissements de formation professionnel.

Ces programmes pour le Supérieur ont été adaptés au système LMD, ils sont actuellement au nombre de 18.

A la suite de toutes ces initiatives, une lettre circulaire du Ministre en charge de la FPT a instruit les chefs d'établissements de la zone de concentration opérationnelle (ZCO) Nord de prendre toutes les dispositions nécessaires pour l'implantation des nouveaux programmes écrits selon l'APC à partir de l'année scolaire 2012/2013.

Cet effort d'implantation de l'APC s'est accompagné de plusieurs missions de suivi de ces programmes au niveau des structures de FPT de la ZCO. Elles ont été effectuées par les personnes ressources - experts APC du ministère avec l'appui des projets SEN/024 et SEN/028 et l'APEFE. Ces missions ont été l'occasion de faciliter la mise en place de cellules interdisciplinaires dans chaque établissement pour assurer la coordination du développement des compétences dans chaque métier.

Elles ont permis également d'accompagner les formateurs dans l'exploitation des référentiels, la planification des enseignements-apprentissages, l'établissement des emplois de temps, l'élaboration de fiches pédagogiques, de fiches d'intégration et d'évaluation, ainsi que dans leurs pratiques de classe.

Pour pérenniser l'implantation de l'APC, des personnes ressources (méthodologues et relais en APC) ont été formées par le SEN 024 et le SEN 028 pour chaque établissement de FPT. Celles-ci ont pour rôle d'appuyer les chefs des travaux dans l'animation des cellules pédagogiques interdisciplinaires chargées d'implanter les programmes écrits selon l'APC dans les établissements, mais aussi d'accompagner leurs établissements dans la mise en place d'une offre locale appropriée.

Afin d'accompagner qualitativement et durablement les formateurs et personnels administratifs impliqués dans l'implantation locale de l'APC dans la gestion de leurs activités d'enseignement-apprentissage, le ministère a fait concevoir par une équipe de personnes ressources méthodologues en APC, un guide du formateur et un guide d'évaluation. Ces guides finalisés sont édités et le MFPAAC compte les vulgariser en les mettant à la disposition de tous les acteurs impliqués dans l'implantation de l'APC.

Ils devront permettre aux formateurs d'avoir des référentiels stabilisés et largement partagés, des informations et des indications qui leur seront utiles dans leur cheminement de formateur. Ils ont aussi pour objectif final d'accroître la qualité et l'efficacité des enseignements/apprentissages et de favoriser le développement professionnel des formateurs en les dotant de ressources nécessaires pour mener à bien leur pratique professionnelle.

Pour assurer plus d'efficacité et une meilleure cohérence dans la mise en œuvre de l'implantation des programmes écrits selon l'APC, trois ateliers de partage et de régulation du processus d'implantation de l'APC ont été organisés un à Thiès et deux autres dans chaque zone avec l'appui du SEN 028.

Dans la même lancée les coordinations de Zone ont aussi organisé des missions de suivi de l'implantation dont certains ont permis une présentation précise des métiers et niveaux de progression des programmes de chaque établissement et des indications sur les périodes probables de certifications.

Ces différentes missions de suivi ont révélé la nécessité de stabiliser et d'harmoniser les outils de suivi utilisés depuis le début de l'implantation des programmes mais aussi d'en construire d'autres qui permettront un meilleur suivi des performances des apprenants.

Par ailleurs, dans la ZCO nord et centre, deux promotions d'apprenants formés selon l'APC ont été certifiées malgré quelques difficultés notées dans l'organisation.

Dans la même période les programmes écrits selon l'APC ont été implantés dans les ateliers d'artisans. Les ateliers qui ont été choisis pour expérimenter l'apprentissage rénové ont été appuyés matériellement. Les maîtres d'apprentissage quant à eux ont reçu un renforcement de compétences sur les plans techniques et pédagogiques. Les enseignements apprentissages des apprentis se sont déroulés essentiellement dans les ateliers d'artisans avec des séjours en centres de ressources. Ces expériences ont été appuyées par les projets tels que l'ADEP, le PAFNA qui ont surtout intervenus au nord du Sénégal pour le compte de l'apprentissage rénové.

Après deux à trois années, les apprentis ont été certifiés selon une méthodologie apparentée à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Il est à rappeler que la VAE (validation des acquis de l'expérience) permet d'obtenir un diplôme correspondant à son expérience professionnelle. Les compétences acquises au fil des années sont ainsi valorisées au même titre que si elles avaient été acquises par une formation équivalente.

Pour juguler le déficit criard de supports pédagogiques dans les CFP et le système d'apprentissage et pour appuyer les efforts de formation des formateurs et des maîtres d'apprentissage, des manuels et guides d'apprentissage sont en cours de développement avec l'accompagnement du CEMEQ,

Beaucoup d'initiatives similaires en matière d'implantation de l'APC sont menées avec les mêmes acteurs dans d'autres zones du Sénégal notamment à Kédougou, à Dakar et en Casamance,

Ainsi, après plusieurs années d'expérimentation dans des établissements à Dakar, à Thiès depuis 2006, dans la zone de concentration nord et centre ainsi qu'à Kédougou depuis 2009, il est important de s'arrêter pour tirer les enseignements, identifier les réussites, les échecs et les résistances au changement ainsi que les leviers sur lesquels s'appuyer en vue de proposer des améliorations pour l'avenir.

1.1.1 La formation technique et professionnelle au Sénégal

La formation professionnelle et technique (FPT) est considérée comme un outil privilégié de promotion culturelle, économique et sociale. Elle est aussi vue comme un facteur d'intégration des sciences, de la technique et de la technologie. Aussi, se positionne-t-elle comme étant la voie par excellence de valorisation des ressources nationales humaines, matérielles et financières. Cette vision est née pendant la période coloniale, elle a survécu après les indépendances. Son développement a connu principalement quatre phases, celles de la période coloniale, des indépendances aux années 80, des années 80 à l'an 2000, et la période allant de l'an 2000 à nos jours.

C'est à partir de 1903 que furent fondées les premières écoles professionnelles dans cette partie des colonies de l'AOF qu'était le Sénégal. Parmi ces écoles, on peut citer l'École Professionnelle Pinet Laprade de Gorée. Elle était destinée à former les ouvriers mécaniciens, les tourneurs, les fraiseurs, les soudeurs, les ajusteurs ainsi que les dessinateurs industriels dont avait besoin la marine militaire, la marine marchande et la Régie des Chemins de Fer en voie de construction. Comme on le constate la logique de la formation professionnelle était une réponse à la demande de l'économie et de son administration. Au lendemain des indépendances il a été mis en place un Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation des Cadres (METFC) qui, dans les années 80, est devenu Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP). Ainsi, au premier avril 1959, quand les Etats de l'ex-AOF accédaient à l'autonomie, le Sénégal disposait déjà d'un appareil de formation technique et professionnelle non négligeable, comprenant notamment des établissements d'enseignement technique, des institutions de formation professionnelle et des centres d'apprentissage.

Le système de formation qui était mis en place progressivement en fonction des priorités retenues couvrait plusieurs spécialités dans les niveaux de qualification V : le Certificat d'Aptitudes Professionnelle (CAP) et Brevet d'Etudes Professionnelle (BEP), niveau IV : Baccalauréat et Brevet de Technicien (BT) ou Brevet de Technicien normal (BTn) et niveau III : Brevet de Technicien Supérieur BTS. Ces niveaux de qualification existaient dans les trois secteurs primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire de la vie économique.

Des réformes ont été initiées en 1971, en 1981 et en 1994. En effet, le secteur de la FPT a connu une grande instabilité de sa tutelle, de Secrétariat d'Etat, à Ministère de plein exercice en passant par Ministère délégué ou simple Direction au sein du Ministère de l'éducation Nationale l'ETP.

Après la réforme de 1994, le secteur est devenu très attractif avec beaucoup de partenaires techniques et financiers (PTF) qui commençaient à investir le domaine curriculaire Il s'agissait de l'OIF, la Communauté Française de Belgique par le FORPROFEM, l'APEFE, la Coopération luxembourgeoise (Lux Dev SEN 016, 018, 024, 028), la coopération française (le PAO/ sfp), l'Agence Française de Développement (AFD), la Coopération canadienne (EPE). Ces initiatives sont basées sur des stratégies macro-économiques telles que les Grappes de croissance, la Stratégie de Croissance Accélérée, des études d'opportunités et des études sectorielles et préliminaires. Le secteur a bénéficié du contexte favorable créé par la Conférence de Jomtien (Thaïlande en 1994) et deux ans plus tard en 1996 celle de Séoul sur l'Education pour tous (EPT). Ces conférences ont réuni la communauté internationale sur le thème « *l'EPT: un pont pour l'avenir* ».

En ce moment, des balbutiements étaient enregistrés en matière d'implantation de l'Approche par les Compétences (APC) dans certaines structures de formation telles que l'Institut Professionnel de Gestion (IPG), au Lycée technique industriel Delafosse (LTID) et au Lycée Seydina Limamou Laye (LSLL) en 1996.

En 1998, les Assises francophones de la formation professionnelle et technique sous l'égide de l'OIF mandatée par les Etats et gouvernements membres, se sont tenues à Bamako. Ces Assises ont fortement encouragé les réformes qui s'appuient sur une pédagogie centrée sur les compétences à intégrer dans la vie active et qui sont nécessaires pour exercer un métier, soit l'approche par compétences (APC).

En 2000, des événements majeurs venaient renforcer l'option : il s'agissait de l'EPT organisé à DAKAR et l'élaboration du rapport diagnostic du Consortium International pour le Développement de l'Education (CIDE).

En mars 2001, réunis aux CICES, les acteurs, bénéficiaires et partenaires de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ont passé en revue l'historique, les enjeux et les pratiques éducatives sénégalaises avant de formuler des recommandations. Ces recommandations ont conduit à un document de politique, à une lettre de politique sectorielle, et à la mise en œuvre d'une réforme fondée sur une nouvelle vision consistant à faire du sous-secteur de la formation professionnelle et technique, à travers la formation des ressources humaines qualifiées, un véritable levier de promotion de la compétitivité des entreprises et de la performance de l'économie.

Cette réforme, mise en œuvre par le Ministère en charge de la Formation professionnelle et Technique, consiste à :

- Orienter les formations vers une réponse adéquate aux besoins du marché du travail en ressources humaines de qualité.
- Assurer, en plus des missions de formation initiale et formation continue, celles d'appui à l'insertion professionnelle.
- Organiser et valoriser la formation par apprentissage dans le secteur de l'économie informelle,
- Réorganiser le système de qualification autour des trois niveaux.
- Appliquer l'approche par les compétences (APC) et la formation par alternance comme méthodes pédagogiques.

Principes fondamentaux de la réforme

Dans le document de politique il est relevé cinq principes qui garantissent l'accroissement de la qualité, l'élargissement de l'accès ainsi que l'amélioration de la gestion. Ces principes fondent la définition des stratégies de mise en œuvre de la réforme de l'ETFP qui s'articulent autour de la rationalisation, la participation, l'ouverture, la décentralisation/ déconcentration, l'Information / communication.

- **Rationalisation**

La mise sous tutelle ministérielle unique de l'ensemble des établissements et/ou structures d'ETFP en adoptant un nouveau cadre de gestion constituerait un gage de cohérence, de rationalisation, d'efficacité et de facilité des évaluations d'impact ;

La détermination des moyens et besoins en infrastructures et équipements sera établie selon une carte intégrant les potentialités et les besoins locaux.

- **Participation**

L'application de ce principe traduit la garantie de l'implication des opérateurs privés dans la gestion des structures d'ETFP ainsi que la recherche de consensus, le partage des responsabilités entre l'Etat et ses partenaires autour des projets d'établissement, la génération de ressources propres, la contribution des entreprises et des ménages.

- **Ouverture**

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, le système d'ETFP doit être capable d'ouverture et de flexibilité pour garantir sa fécondation par des apports extérieurs venant du monde professionnel.

- **Décentralisation/déconcentration**

Reconnaître que plus d'autonomie aux établissements et la définition d'une carte de l'ETFP répondant aux principales attentes des populations à la base garantit une couverture des besoins des localités.

- **Information/Communication**

Il convient de promouvoir une information apte à garantir la maîtrise de l'évolution des métiers et des besoins du marché du travail, de véhiculer l'image favorable de la FPT et le changement de paradigme.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent la révision et l'élaboration de programmes centrés sur le développement des compétences.

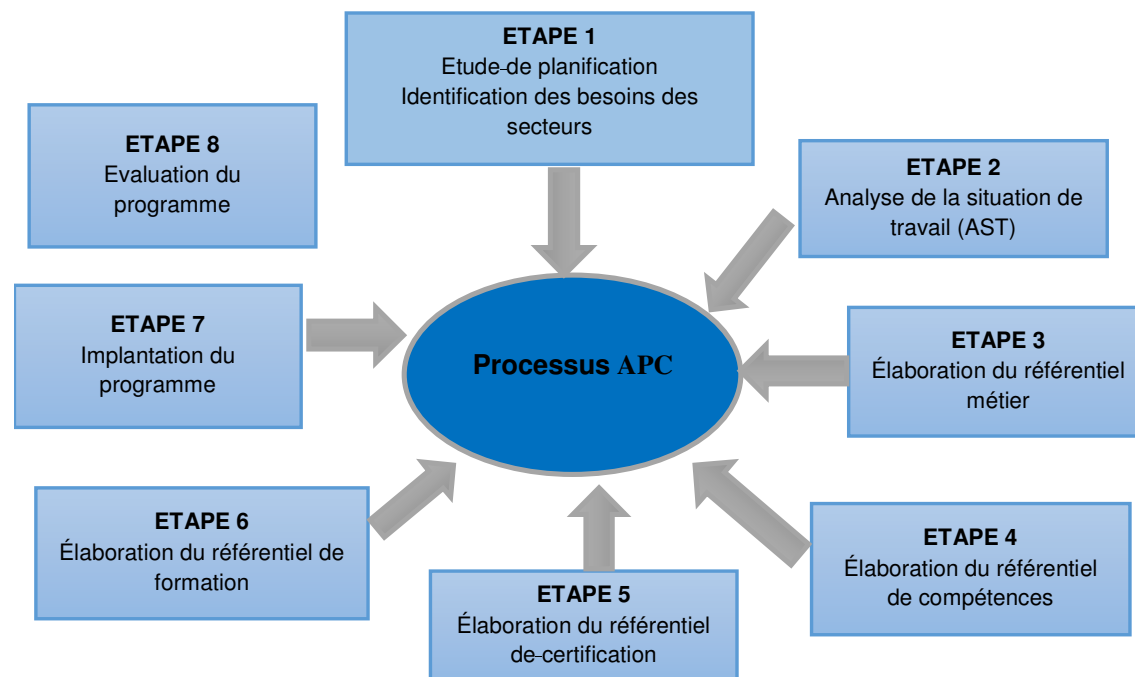
1.1.2 Présentation de l'Approche par compétence

Le processus APC au Sénégal consiste à dérouler les compétences par séquences intégrées, tenant compte des liens entre les différentes disciplines du programme. En effet, l'approche par les compétences est un processus d'ingénierie systémique qui se résume en étapes déclinées ainsi qu'il suit :

1. Études de planification;
2. Analyse de situations de travail (AST);
3. Élaboration du référentiel métier;
4. Élaboration du référentiel de compétences;
5. Élaboration du référentiel de certification;
6. Élaboration du référentiel de formation;
7. Implantation du programme;
8. Évaluation du programme.

La figure 1 ci-après décrit le processus de développement de programmes selon l'APC au Sénégal

Figure 1: Evaluation du processus APC dans le sous-secteur de la FPT au Sénégal



Etudes de planification

Ces études de planification rassemblent des données socio-économiques permettant d'apprécier le marché du travail et les besoins en formation. Elles sont de deux types : l'étude sectorielle et l'étude préliminaire.

Analyse en situation de travail

Il s'agit de la collecte, du traitement et de l'analyse de données, elle permet de dresser le portrait le plus fidèle possible de l'exercice du métier, de la fonction, de l'emploi, considéré. Il permet de décrire :

- La nature du travail,
- les conditions d'exécution,
- les exigences d'entrée sur le marché du travail,
- les critères de performance,
- la fréquence d'exécution,
- la complexité et l'importance des tâches,
- les perspectives d'emploi et de rémunération, etc.
- les tâches et les opérations du métier ou la profession en cause ;
- le processus de travail en vigueur ;
- les connaissances, les habiletés et les attitudes jugées nécessaires pour l'exercice du métier ou de la profession ;
- les suggestions pour la formation ou l'apprentissage.

Référentiel de compétences

L'ensemble des compétences d'un métier donné sont décrits dans un référentiel dit de compétences.

Il comprend :

- la liste des compétences particulières et des compétences générales ;
- le processus de travail ;
- la matrice des compétences ;
- Les tableaux descriptifs des compétences.

L'analyse fine de chaque tâche permet de'en dériver une ou plusieurs compétences particulières. De la même façon, des compétences générales se manifestent dans des activités plus vastes qui vont au-delà des tâches professionnelles, et contribuant à leur exécution.

Les compétences sont décrites dans un tableau où nous retrouvons les objectifs et les standards.

Tableau 1: Descriptif d'une compétence

OBJECTIFS	STANDARDS
Enoncé de la compétence : (Verbe d'action + complément d'objet direct ou indirect)	Contexte de réalisation : (Conditions réelles d'exercice de la compétence : ✓ A partir de quoi ? ✓ A l'aide de quoi ? ✓ Dans quel environnement ? ✓ degré d'autonomie ?)
Critères généraux de performance : (Exigences minimales d'atteinte de la compétence en situation professionnelle. Noms communs précisant les points à observer + adjectifs qualificatifs déterminant les performances exigées) 1-1- 1-2- ...	
Eléments de compétence (Verbe d'action + complément d'objet direct) 1-	Critères particuliers de performance (Exigences minimales d'atteinte des éléments de la compétence. Noms communs précisant les points à observer + adjectifs qualificatifs déterminant les performances exigées) 1-1- 1-2-.....
2-	2-1- 2-2-
3 -	3-1 3-2 ...

Le processus de travail

C'est une suite d'étapes ordonnées dans le temps dans lesquelles sont effectuées des opérations conduisant à un résultat sous forme de un produit ou de service.

Le processus de travail comprend généralement quatre à six étapes. Chacune d'elles est formulée à l'aide d'un verbe d'action et d'un complément d'objet direct ou indirect.

La matrice des compétences

C'est un tableau à double entrée qui présente les compétences particulières, les compétences générales et le processus de travail. Elle illustre, d'une part, les liens entre les compétences particulières et les compétences générales et d'autre part, entre les compétences particulières et les étapes du processus de travail.

Tableau 2: Matrice des compétences

RUBRIQUES	Numéros	Niveau de complexité	COMPÉTENCES GÉNÉRALES							PROCESSUS				Nombre de compétences
COMPÉTENCES PARTICULIÈRES														
Numéros														
Niveau de complexité														
Nombre de compétences														

Le référentiel de certification

C'est un document de référence qui aide à la conception, à l'administration et à la correction d'épreuves dans le cadre d'une évaluation certificative. Il fixe les principes généraux, les modalités de certification, le profil de sortie, la liste des compétences et présente le descriptif de l'épreuve.

Le référentiel de certification a pour objectif de formaliser et de standardiser l'évaluation certificative. Il indique, pour un niveau de qualification donné, les compétences sur lesquelles l'évaluation des acquis va porter.

L'évaluation peut porter sur (i) Le produit, (ii) Le processus, (iii) La communication ou l'explication des choix.

Le référentiel de formation

C'est l'outil qui structure le processus d'acquisition de chaque compétence et définit les ressources à mobiliser. Par conséquent, il sert de référence au formateur dans la conception, l'organisation et la planification des activités d'apprentissage.

Les modules relatifs aux compétences sont développés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Tableau d'opérationnalisation des compétences

Code :	Enoncé de la compétence :			Durée :
Critères généraux de performance :				
Code :	Elément de compétence :			Durée :
Objectifs	Principaux contenus et leur	Disciplines	Dispositif de formation	

spécifiques	délimitation		Durée (h)	Lieu :
OS1	Ressources : connaissances, habiletés, attitudes Ces ressources sont installées grâce aux activités			Les activités d'apprentissage peuvent se dérouler dans : 1. la structure de formation (discipline générale, discipline technique théorie et pratique) : formation optionnelle). 2. En entreprise Stages ou séjours en milieu professionnel
OS				
OS				
Critères particuliers de performance :				
Intégration de l'élément de compétence: (durée)				
Intégration de la compétence: (durée) (cette ligne est à prévoir dans le tableau du dernier élément de compétence)				

Le référentiel de formation présente un chronogramme sous forme de tableau. C'est une proposition d'organisation pédagogique de l'ensemble des modules. Il donne une répartition hebdomadaire des activités d'enseignement-apprentissage et indique les moments d'apprentissage dans la structure de formation et les séjours en entreprise.

Le tableau ci-après présente un exemple de chronogramme de déroulement de la formation.

	Compétences particulières						Compétences générales												H/s
N°																			
Sem																			
1																			
2																			
3																			
..																			
...																			
H/C																			

Tableau 4: Exemple de chronogramme d'une formation

H/S : Total d'heures par semaine

H/C : Total d'heures par compétence

1.1.3 Rappels

- **Définition de l'Implantation**

C'est une démarche qui consiste à mobiliser et coordonner l'ensemble des ressources permettant de mettre en œuvre un programme de formation.

La phase d'implantation du programme commence après l'élaboration du référentiel de formation. Elle englobe toutes les actions de planification, d'organisation et de réalisation permettant un bon déroulement de la formation.

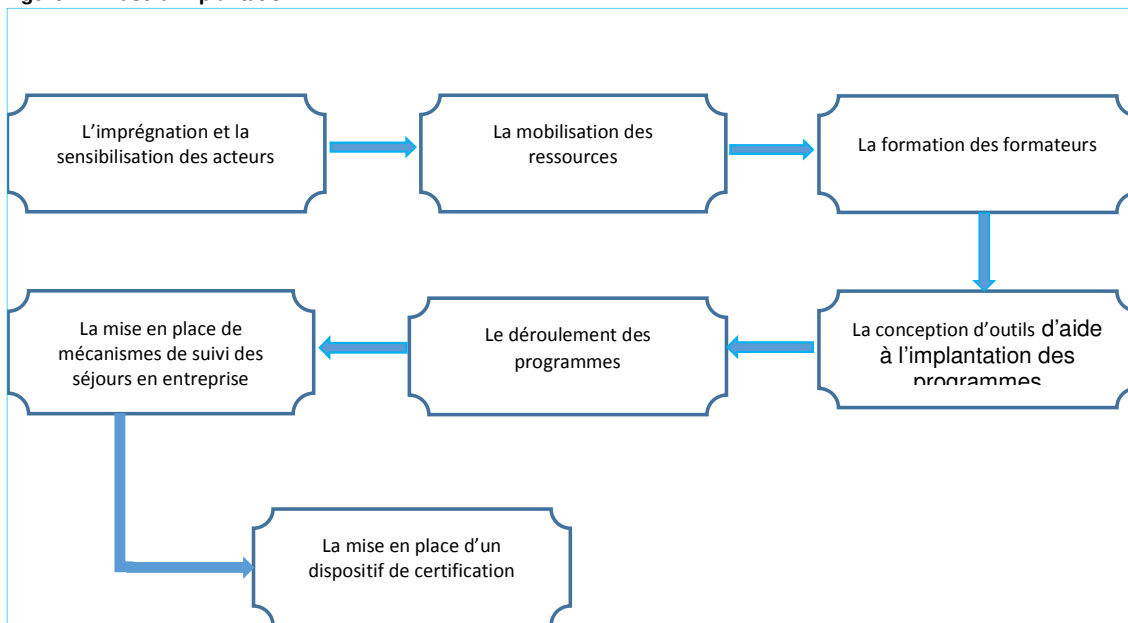
L'implantation des programmes de formation développés selon l'APC nécessite la réalisation d'actions telles que : (i) l'imprégnation et la sensibilisation des acteurs, (ii) la mobilisation des ressources, (iii) la formation des formateurs, (iv) la conception d'outils tels que : le Guide d'Organisation matérielle et pédagogique (GOMP), (v) le guide d'évaluation, (vi) le guide du formateur et (vii) le guide de stages, (viii) le déroulement des programmes et (ix) la mise en place d'un dispositif de certification et de mécanismes de suivi des séjours en entreprise.

- **Description de la phase d'implantation**

La phase d'implantation du programme commence après l'élaboration du référentiel de formation. Elle englobe toutes les actions de planification, d'organisation et de réalisation permettant *in fine*, de mettre à la disposition du marché du travail une main-d'œuvre qualifiée.

L'implantation des programmes de formation développés selon l'APC nécessite la réalisation d'actions-clés que sont :

Figure 2: Phase d'implantation



- l'imprégnation et la sensibilisation des acteurs,
 - La réussite de l'implantation d'un programme de formation est étroitement liée au degré d'adhésion, d'appropriation et d'implication des acteurs concernés ;
 - Les acteurs concernés sont notamment : les formateurs, les gestionnaires des structures de formation, les apprenants et les parents ainsi que les futurs tuteurs et pilotes d'alternance, les psychologues-conseillers, les partenaires sociaux, les employeurs, les autorités au niveau décentralisé ;
 - Il faut nécessairement tenir des ateliers d'imprégnation à l'intention de tous ces acteurs
- la mobilisation des ressources (financières, matérielles, humaines et organisationnelles)
 - Le préalable au déroulement des programmes élaborés selon l'APC est la mise à disposition, dans tous les lieux de formation :
 - de personnels de qualité,
 - d'infrastructures et d'équipements,
 - de cadres juridiques,
 - de dispositifs de gestion et de pilotage.

- *L'acquisition des différentes compétences d'un programme de formation nécessite :*
 - *l'aménagement d'un espace adéquat,*
 - *la mise à disposition d'équipements correspondant aux exigences du métier.*
 - *La mise en place d'un dispositif de maintenance des infrastructures et équipements.*
 - *La diversité des actions à mener et des centres de décision au niveau de l'administration et des cellules exige la mise en place d'un dispositif de management de l'APC au sein et entre les structures d'une même localité.*
 - *Il est aussi nécessaire de mettre en place des organes de pilotage fonctionnels sur les plans régional et national.*
 - *Le principe du partage des responsabilités entre le niveau central et le niveau local doit être érigé en règle pour assurer la réussite de l'implantation.*
 - *Toutes ces innovations, structurations et principes directeurs doivent être régies par un cadre institutionnel et juridique approprié.*
- c. la formation des formateurs,
- Pour une implantation réussie, les formateurs et personnels administratifs bénéficient de formations sur :*
- *l'utilisation des référentiels,*
 - *la planification, le déroulement et l'évaluation des enseignements/apprentissages*
 - *des renforcements de capacités techniques.*
- d. la conception d'outils d'aide à l'implantation des programmes tels que :
- le tableau de planification des enseignements-apprentissages,
 - le guide d'utilisation du référentiel de formation,
 - le canevas de fiche pédagogique,
 - le journal de bord,
 - le guide d'organisation matérielle et pédagogique (GOMP),
 - le guide d'évaluation,
 - le guide du formateur,
 - le guide de stages,
- e. le déroulement des programmes,
- L'application d'un programme de formation selon l'APC consiste à planifier et à dérouler des enseignements apprentissages dans une structure de formation ou en entreprise. Il est une exigence de mettre en place une organisation administrative et pédagogique adaptée.*
- f. la mise en place de mécanismes de suivi des séjours en entreprise,
- *L'approche par compétences, dans le secteur de la Formation professionnelle et technique, exige que les séjours en entreprise soient partie intégrante de la formation.*
 - *Le nombre de séjours en entreprise et les durées, au cours d'une année de formation doivent être respectés.*
 - *L'accompagnement pédagogique des formateurs en entreprise ainsi que le renforcement de capacités techniques des tuteurs et pilotes sont nécessaires pendant la phase d'implantation d'un programme de formation.*
- g. la mise en place d'un dispositif de certification.
- La certification dans une logique d'APC obéit à une démarche et nécessite une organisation qu'il convient de structurer. Dans cette logique, un dispositif national de certification doit être mis en place. Ce dispositif permettra de planifier, d'organiser et de mobiliser l'ensemble des ressources dans le but de certifier en tenant compte des normes et standards internationaux.*

Ces divers aspects sont traduits par le consultant en tableau avec les rubriques suivantes : Points à évaluer, questions à poser et résultats de l'analyse. Ce référentiel est le document de base sur lequel s'est appuyé l'évaluateur pour vérifier :

- d'une part, si l'on a respecté de bout en bout, la phase d'implantation d'un programme.

- D'autre part, si l'on a pris en compte, tout au long du déroulement du processus, des exigences et nécessités fixées par le Guide méthodologique.

Ce référentiel d'évaluation est une trame de questions qui sont posées aux différentes catégories d'acteurs interviewés. Les réponses sont trouvées dans les résultats de l'exploitation documentaire, et l'analyse des réponses d'enquêtes de terrains.

1.2 Objectifs de l'évaluation

1.2.1 Objectif général

L'objectif général de la présente mission est de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'offre de formation du ministère de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage (MFPA).

1.2.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, il s'agit de :

- apprécier la qualité des programmes de formation écrits/ou révisés selon l'APC ;
- apprécier la qualité des ressources humaines chargées de l'implantation de l'APC ;
- apprécier l'adéquation des conditions matérielles d'implantation des programmes écrits selon l'APC ;
- évaluer le dispositif national de développement de l'APC ;
- identifier les faiblesses et les contraintes de l'implantation des programmes ;
- analyser les effets de l'implantation de l'APC en termes d'employabilité ;
- Identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées ainsi que les meilleurs enseignements à en tirer ;
- analyser les enjeux et défis liés à la pérennisation de l'implantation dans la ZCO et à la généralisation dans les autres régions du pays ;
- proposer un plan global de généralisation de l'implantation de l'APC au Sénégal.

1.3 Livrables

Au terme de la mission, le commanditaire attend de recevoir :

- Un rapport d'évaluation de la phase d'expérimentation de l'APC dans la ZCO
- Un document proposant une stratégie de généralisation de l'APC ;
- Un plan de généralisation de l'APC au niveau national et un dispositif de suivi-évaluation.

II. APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION

L'approche méthodologique cherche à assurer trois (3) fonctions essentielles que sont (1) l'appréciation de l'état des lieux, (2) la contribution à un apprentissage collectif et (3) la redevabilité aux parties prenantes.

2.1 Rappel de la note méthodologique et étapes

La mission a officiellement démarré le 05 Mars 2018 après signature du contrat. Les étapes suivantes ont été franchies pour permettre l'atteinte des résultats escomptés.

2. Rencontre de prise de contact avec la DFPT.
3. Mobilisation, consultation et analyse de la ressource documentaire.

Phase I : Evaluation de l'expérimentation de l'APC

- 1 Détermination des axes de la visite de terrain et identification des cibles potentielles.
- 2 Elaboration et dépôt de la Note d'orientation de la mission.
- 3 Tenue de la réunion de cadrage avec le CTS puis finalisation de la Note.
- 4 Conception des outils de collecte des données.
- 5 Préparation administrative de la visite de terrain.
- 6 Recrutement et Formation des enquêteurs et enquêteurs-superviseurs.
- 7 Pré-test des outils de collecte de données.
- 8 Visite terrain pour les besoins de l'évaluation de l'expérimentation de l'APC.
- 9 Saisie, exploitation et stabilisation des données collectées.

- 10 Rédaction et dépôt auprès du CTS, du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC.
- 11 Tenue de l'atelier de restitution du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC.

2.1.1 Mobilisation, consultation et analyse de la ressource documentaire

- **Objectif**

Il s'agit de disposer de l'essentiel de la ressource documentaire à exploiter et analyser en vue d'en tirer les informations nécessaires à la bonne conduite de l'évaluation.

- **Choix méthodologique**

C'est la Direction de la FPT (particulièrement, la Division de la Pédagogie) qui sera l'interlocuteur principal du Consultant.

Parmi les documents à collecter figureront :

- La loi d'orientation de la FPT;
- Les documents des Projets et/ou programmes, Prodoc SEN024, Prodoc SEN028, et d'autres projets intervenant dans l'implantation de l'APC ;
- Les PTA, Budgets, Documents de planification des directions, services, établissements, projets et programmes du MFPAA;
- Les études sectorielles et préliminaires ;
- Les rapports d'évaluation, rapports d'activités, rapports d'études, rapports de missions, rapports de cellules interdisciplinaires, rapports de formations et de réunions des directions, services, établissements, projets et programmes du MFPAA;
- Les documents de politiques de l'éducation et de la formation (PDEF, PAQUET; LPG EF; loi d'orientation de la FPT et textes d'application, lettre de politique de la FPTA);
- Les autres rapports et publications d'autres projets et/ou programmes;
- Les études, travaux de recherche ou évaluations portant sur des projets ou programmes similaires dans des contextes similaires;
- Tout document pertinent et fiable disponible en physique, en électronique et/ou sur Internet.

La documentation a été complétée au fur et à mesure du déroulement de la mission.

- **Résultats à atteindre**

L'essentiel des informations documentaires est collecté, traité et analysé.

2.1.2 Détermination des axes et identification des cibles de la visite de terrain

- **Objectif**

Délimiter le champ du déploiement-terrain, les cibles à enquêter/interviewer et les structures à visiter.

- **Choix méthodologique**

Les Tdr précisent que « Le consultant visitera tous les lieux d'implantation de l'APC (structures de FPT et ateliers d'apprentissage) de la ZCO et hors ZCO ». Il est à préciser que les contraintes financières et les délais de réalisation de la mission n'ont pas permis de visiter systématiquement tous les lieux invoqués ci-dessus et de rencontrer en plus tous les acteurs. Néanmoins, il a été établi avec le CTS, un échantillonnage assez représentatif de l'ensemble des structures concernées par la visite de terrain pour permettre un bon maillage du pays.

Cet échantillonnage a été établi relativement aux axes suivants :

- ZCO Nord (Louga, Saint-Louis, Matam)
- ZCO Centre (Diourbel, Fatick, Kaolack, Kaffrine)
- Hors ZCO (Dakar, Thiès, Ziguinchor)

En ce qui concerne les acteurs à rencontrer et interviewer, la liste définitive a été validée lors de la réunion de cadrage avec le CTS. Il s'agit des acteurs suivants :

- Les représentants des niveaux central et local
- Les représentants des organisations professionnelles (employeurs et travailleurs) impliqués dans l'implantation de l'APC
- Les inspecteurs, chefs d'établissement, experts, méthodologues
- Les formateurs,
- Les autorités locales et administratives
- Les associations de parents d'élèves
- Les associations d'artisans
- Les Coordonnateur et l'assistant technique de programmes impliqués dans l'implantation de l'APC
- Les diplômés
- Les apprenants.

Notre démarche a consisté après la définition de « l'implantation » à décrire la phase d'implantation telle qu'elle figure dans le guide méthodologique et les actions qu'elle englobe.

Ensuite, à élaborer un référentiel d'évaluation du processus d'implantation d'un programme de formation développé selon l'APC.

C'est sur la base de ce référentiel que nous avons évalué et mesuré le taux de réalisation et le niveau de réussite, de la phase d'implantation du programme.

En fonction des résultats obtenus, nous avons dégagé pour chaque cas, les forces, les faiblesses/insuffisances et les pistes possibles de généralisation.

- **Résultats à atteindre**

L'échantillonnage établi et les acteurs ciblés sont assez représentatifs du champ global de collecte de données de terrain.

NB : Il est essentiel que l'échantillonnage cible des acteurs à même de fournir des informations pertinentes et en cohérence avec les attentes de la mission.

2.1.3 Elaboration et dépôt de la Note d'orientation de la mission

- **Objectif**

Il s'agit d'affiner le processus et de fournir les détails de la démarche méthodologique de l'évaluation de l'expérimentation de l'APC, en vue de disposer d'un instrument consensuel qui servira de tableau de bord au CTS et au Consultant, dans le pilotage et la mise en œuvre de la mission.

- **Choix méthodologique**

Un document pratique sera conçu pour rendre sa compréhension aisée et faciliter son appropriation par les parties prenantes. La note d'orientation déposée auprès du CTS, avait indiqué les activités à mener, les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, les outils de collecte des données, le chronogramme, les rencontres de validation, les livrables et leurs dates de dépôt.

- **Résultat à atteindre**

Les consultants et les membres du CTS sont partis sur de bonnes bases pour dérouler et assurer un suivi efficace des activités de la mission.

Le contenu de la Note d'orientation a été discuté et validé lors de la réunion de cadrage. Ainsi, tous les aspects de la mise en œuvre (notamment la visite-terrain) sont pris en compte et bien planifiés dans le temps.

2.1.4 Tenue de la réunion de cadrage avec le CTS

- **Objectif poursuivi**

L'objectif est de s'accorder sur les attentes réciproques en vue de créer les conditions nécessaires au bon déroulement et au bon suivi de la mission.

- **Choix méthodologique**

Chaque membre du CTS ayant déjà reçu la note d'orientation, cette rencontre permettra entre autre, de discuter et valider la méthodologie, les structures et cibles à visiter et interviewer ainsi que le chronogramme, les outils de collecte de données et le processus de benchmarking.

- **Résultats attendus**

La réunion de cadrage a permis au Consultant et au CTS d'échanger sur les aspects essentiels de la mission et de les valider. Au sortir de cette réunion, la note d'orientation sera mise à jour relativement aux résultats des échanges. Elle sera partagée.

La réunion s'est tenue à la date fixée, les membres de l'équipe du Consultant et ceux du CTS y ont participé.

Après la rencontre avec le CTS, la Direction de la FPT a initié une correspondance qui a été diffusée auprès de tous les acteurs, pour les informer du démarrage du processus d'évaluation de l'expérimentation de l'APC.

2.1.5 Conception des outils de collecte des données

- **Objectif**

Disposer d'outils pertinents d'enquêtes et d'interviews

- **Choix méthodologique**

Le Consultant a conçu à la base, une matrice d'évaluation. Celle-ci a servi de cadre pour réaliser à la fois et selon les circonstances, une analyse documentaire, un entretien semi-directif, un focus group et un questionnaire. A cet effet, la matrice permettra de faire un choix approprié sur quel(s) outil(s) utiliser avec quelle cible pour collecter quels types d'informations.

Avec l'ensemble des personnes ciblées, les échanges avec le Consultant se sont faits en présentiel, par mail, au téléphone. Les enquêteurs-superviseurs et enquêteurs déployés sur le terrain ont eu des entretiens individuels et/ou collectifs avec les acteurs rencontrés. En cas de nécessité, ceux-ci ont transmis par courriels, les informations complémentaires.

Les visites se sont intéressées particulièrement aux acteurs, aux infrastructures, aux équipements aux conditions matérielles d'apprentissage et de travail.

- **Résultat à atteindre**

Les outils de collecte de données sont adaptés aux différentes situations et permettent de disposer auprès des acteurs, d'informations suffisantes et de qualité.

2.1.6 Préparation administrative de la visite de terrain

Il s'agit pour l'essentiel, de préparer l'arrivée de l'équipe du Consultant sur le terrain. Une liste exhaustive des structures à visiter et des personnes à rencontrer avait été validée lors de la réunion de cadrage. Le MFPA s'est engagé à prendre les dispositions utiles afin que le chronogramme accompagné d'une lettre d'introduction soit diffusé le plus largement possible et à temps.

2.1.7 Recrutement et formation des enquêteurs et enquêteurs-superviseurs

Pour les besoins des enquêtes et interviews, le Consultant s'est appuyé sur une équipe d'enquêteurs et d'enquêteurs-superviseurs qui maîtrisent les méthodes d'intervention du Cabinet. Ils ont été formés et mis à niveau par rapport à la spécificité de cette mission d'évaluation de l'expérimentation de l'APC.

Cette équipe, a été complétée par des enquêteurs déjà impliqués dans le cadre de l'expérimentation de l'APC.

2.1.8 Visites terrain pour les besoins de l'évaluation de l'expérimentation de l'APC

C'est une étape essentielle de la mission. En effet, en plus des données tirées de l'exploitation documentaire, cette étape a permis de compléter les informations à collecter.

- **Objectif poursuivi**

Il s'agit de compléter les informations souhaitées par une collecte de données sur le terrain.

- **Choix méthodologique**

- Entretien semi-directif
- Focus group
- Questionnaire
- Echange-mail
- Téléphone, skype
- Visites de structure

- **Résultats à atteindre**

Les données concernant l'évaluation de l'expérimentation de l'APC et le plan de généralisation de l'APC au niveau national, sont disponibles.

2.1.9 Saisie, exploitation et stabilisation des données collectées

- **Objectif**

L'objectif est de traiter, analyser et stabiliser les données collectées sur le terrain.

- **Choix méthodologique**

Les données collectées sont des données brutes. Elles ont été filtrées, ce qui a permis d'en tirer l'essentiel des résultats. C'est en fonction des résultats attendus par le Commanditaire et des livrables à produire que le filtre a été fait. Le Consultant a tenu compte dans son travail, des objectifs spécifiques de cette évaluation fixés par les Tdrs, de critères d'évaluation déjà annoncés par le Consultant et des réponses pertinentes que les interviewés ont apporté aux questions qui ont été posées.

- **Résultat atteints**

Globalement, à la fin de cette étape, les données recueillies ont permis de disposer d'informations sur l'expérimentation de l'APC dans les zones visitées, notamment en ce qui concerne les programmes, les ressources humaines impliquées dans le processus, les infrastructures et équipements disponibles ou non disponibles, le pilotage, les modes de financement ainsi que les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Il est à noter que toutes ces données collectées dans le cadre de l'évaluation, serviront en grande partie, d'inputs pour alimenter la construction de la Stratégie et du Plan de généralisation de l'APC.

Cette étape est terminée par une synthèse générale des résultats de la phase d'évaluation. Elle revient en détails sur tout le processus d'implantation de l'APC : ses succès, ses échecs, ses accélérateurs, ses lourdeurs, les attentes satisfaites et non satisfaites, la maîtrise des coûts et des budgets, la disponibilité en temps réel des RH de qualité, le fonctionnement des dispositifs de suivi-évaluation, le pilotage du processus, la pertinence du plaidoyer et du marketing, etc.

2.1.10 Rédaction et dépôt auprès du CTS, du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC

Toutes les informations sur l'évaluation de l'expérimentation de l'APC étant disponibles à cette étape, un rapport provisoire d'évaluation est produit. Le CTS en prendra connaissance et portera ses observations au Consultant qui les intégrera avant d'éditer la mouture qui sera destinée aux participants de l'atelier de restitution des résultats de l'évaluation.

2.1.11 Tenue de l'atelier de restitution du rapport provisoire d'évaluation de l'expérimentation de l'APC

Cet atelier sera organisé par le Commanditaire. Le Consultant viendra restituer les résultats de la première phase. Les données validées lors de cet atelier serviront de base pour alimenter la réflexion du Consultant sur l'élaboration de la Stratégie et du Plan de généralisation de l'APC. Au sortir de cet atelier, le rapport final sur l'évaluation sera édité et partagé.

2.2 Échantillonnage des parties prenantes

Pour les besoins de cette étude, des entretiens et interviews ont permis de recueillir la perception et les opinions de l'ensemble des acteurs. La population ciblée est constituée des différentes parties prenantes ce qui a permis de réaliser des analyses croisées. Le nombre de personnes enquêtées est fonction de la localité, des statuts d'acteurs et des programmes implantés.

Le tableau suivant récapitule la répartition des cibles.

Tableau 5: Cibles à enquêter et échantillons

INSTITUTIONS/STRUCTURES		NOMBRES PREVU	REGION	NOMBRE REALISE	
Directions de la Formation professionnelle et Technique, de l'Apprentissage, des Examens concours professionnels et certification	DFPT	4	DAKAR	MFPAA	
	DA	2	DAKAR	18	
	DECPC	2	DAKAR		
	DRH	2	DAKAR		
	DAGE	2	DAKAR		
	CEP	1	DAKAR		
	Inspection interne	1	DAKAR		
	CNID	1	DAKAR		
	SNOP	3	DAKAR		
Organisations Professionnelles de travailleurs et d'employeurs, organes de partenariat (CNP, CNES, chambres consulaires, CNTS, UNSAS, CPP, CPC...)	CNP	1	DAKAR	7	
	CNES	1	DAKAR		
	Chambres consulaires	1	DAKAR		
	CNTS	1	DAKAR		
	UNSAS	1	DAKAR		
	CPP	2	DAKAR		
	CPC	1	DAKAR		
Chefs d'établissements	10		Louga (1)	50%	25
			Saint Louis (2) 2	75%	
			Matam (1) 1	100%	
			Diourbel (1) 2	100%	
			Fatick (1) 1	100%	
			Kaolack (1) 2	100%	
			Kaffrine (1) 2	100%	
			Dakar (1) 11/19	58%	
			Thiès (1) 1	50%	
			Autres 2	Podor R-Toll	
Chefs de travaux et Directeurs des études	10		Louga (1) 1	50%	24
			Saint Louis (2) 1	75%	
			Matam (1)	100%	
			Diourbel (1)	50%	
			Fatick (1)	100%	
			Kaolack (1)	50%	
			Kaffrine (1) 3	100%	

INSTITUTIONS/STRUCTURES	NOMBRES PREVU	REGION	NOMBRE REALISE	
		Dakar (1) 10	53%	
		Thiès (1)	50%	
		Autres	3 LTC Kébémér	
Formateurs Méthodologues	40	Louga (3)	100	
		Saint Louis (5)		
		Matam (3)		
		Diourbel (3)		
		Fatick (3)		
		Kaolack (4)		
		Kaffrine (3)		
		Dakar (8)		
		Thiès (8)		
Inspecteurs de spécialité	10	Louga (1)	19	
		Saint Louis (2) 3		
		Matam (1)		
		Diourbel (1)		
		Fatick (1) 1		
		Kaolack (1) 4		
		Kaffrine (1) 2		
		Dakar (1) 5		
		Thiès (1) 4		
Inspecteurs d'académie	4	Saint Louis (1)	3	
		Kaolack (1)		
		Louga (1)		
		Dakar (1) 2 IGEN		
		Thiès (1)		
Relais	5	St Louis 1	8	
		Thiès 1		
		Louga (2)		
		Matam (1)		
		Diourbel (1)		
		Fatick (1)		
		Kaffrine (1)		
Professionnels/maitres d'apprentissage (artisans)	20	Dakar (6)	14	
		Louga (2)		
		Saint Louis (2)		
		Matam (2)		
		Diourbel (1)		
		Fatick (2)		
		Kaolack (2)		
		Kaffrine (1)		
		Thiès (2)		
Services déconcentrés pertinents pour la mission (centres	3	Saint Louis (1)	3	

INSTITUTIONS/STRUCTURES		NOMBRES PREVU	REGION	NOMBRE REALISE
d'orientation professionnelle)			Kaolack (1)	
			Matam (1)	
Autorités locales et administratives et autres parties prenantes qui ne sont pas directement impliquées : associations des parents d'élèves, d'artisans ;	Autorités locales	2	Kaffrine (1)	CM (1)
			Matam (1)	
	Autorités administratives	2	Kaffrine (1)	2 à Kaffrine (IA Adjoint du gouverneur) 1Louga: (:IA)
			Louga (1)	
			Fatick (1)	
	Associations des parents d'élèves,	4	Saint Louis (1)	2
			Diourbel (1)	
			Kaolack (1)	
			Kaffrine 1	
			Thiés (1)	
Lux Dev (Coordonnateur, assistant technique...)		2	Dakar (2)	3
Personnel des autres projets ou programmes intervenants dans l'APC	APEFE	2	Dakar (2)	3
	Système des Nations Unies	3	Dakar (3)	
	EPE	2	Dakar (2)	2
	USCP	1	Dakar (1)	
S/Total (A)		141		237
Apprenants + diplômés (15+9)= 24	ZCO	104		94
Diplômés	Dakar	20		50 (Dakar et Thiès ?)
Apprenants + diplômés (2)	Thiès	6		
S/Total (B)		130		144
Total (A+B)		271		381
				140,6 %

En plus des entretiens individuels, des focus groups seront réalisés avec des apprenants. Le tableau ci-dessous présent le nombre de focus group à organiser

Tableau 6: Cibles apprenants et focus group

CIBLES	Zones	Régions	Nombre d'apprenants focus group	Type de métiers
Apprenants et diplômés	ZCO nord	Matam	9	Couturier traditionnel brodeur Menuiserie métallique
		Saint-Louis	26	
		Louga	16	
	ZCO centre	Kaffrine	15	- Chaudronnier (structure métallique) - EFS - LTAB
		Kaolack	5	
		Fatick	4	
		Diourbel	11	
	H ZCO	Thiès	8	- Maintenance véhicules moteurs - Géomatique - Restauration - Science technique et industrielle - Bâtiment
		Dakar	50	
	Total		144	

2.3 Outils de collecte de données

Les outils de collecte de données ont été élaborés en fonction des cibles :

- **un guide d'entretiens pour le Pilotage stratégique** : DFPT, DA, DECPC, DRH, DAGE, Organisations professionnelles de travailleurs et d'employeurs, organes de partenariat (CNP, CNES, chambres consulaires, CNTS, UNSAS, CPP, CPC, Table sectorielle, commission d'écriture et de réécriture, commission d'implantation) , Services déconcentrés pertinents pour la mission, (inspecteurs d'académie, IA IEF IGEN) ;
- **un guide d'entretien pour le Pilotage opérationnel** : Chefs d'établissement, chefs de travaux, Directeurs des études, inspecteurs de spécialité ;
- **un guide d'entretien pour les partenaires** : Services déconcentrés pertinents pour la mission (Chambres des Métiers), Personnel des projets ou programmes intervenants dans l'APC (Coordonnateur, assistants techniques, Lux-Dev, EPE, APEFE, BM, AFD ...) ;
- **un guide d'entretiens pour les personnes ressources** : méthodologues, relais, Formateurs, professionnels ;
- **un guide d'entretiens pour les entreprises, diplômés et apprenants** : (Gestionnaires des entreprises partenaires et sortis des établissements de Formation professionnelle ;
- **Un guide de focus group : apprenants.**

Les questions à poser ont été élaborées en fonction des critères conformément aux TDRs et à la **matrice d'évaluation** (annexe 1).

2.4 Réalisation d'une mission exploratoire

Sachant que la réussite des missions de cette nature est étroitement liée aux degrés d'adhésion, d'appropriation et d'implication de tous les acteurs concernés, le cabinet a ciblé une certaine catégorie d'acteurs.

Les entretiens avec ces acteurs impliqués au niveau national et régional (ARD, IA, Gouvernance, projet SEN/028, chambres consulaires, centres de formation professionnelle et technique, Organisations professionnelles, professionnels) ont permis au cabinet de recueillir les préoccupations, les avis éclairés et suggestions sur la problématique de recherche, sur la démarche proposée et le type d'informations recherché. Ce qui a permis de procéder au pré-test des outils de collecte de données lors d'une mission à Kaffrine.

Cette mission a permis de :

- o informer les acteurs au niveau national comme au niveau des régions de la ZCO Centre, sur l'évaluation de l'implantation de l'APC;
- o partager avec eux la démarche pour la mise en œuvre de la mission ;
- o recueillir des réponses aux guides d'entretien
- o améliorer le contenu des guides d'entretien..

Elle aura aussi permis d'administrer les fiches d'enquêtes sous forme de test grandeur nature.

C'est le lieu de saluer la diligence avec laquelle les acteurs notamment des ZCO ceux de Thiès et de certains établissements de Dakar ont répondu aux différents guides

Les données collectées et les informations recueillies permettent d'aborder les futures étapes.

• Processus de sélection des enquêteurs

Au lendemain de la mission exploratoire, le Consultant a lancé une sélection d'enquêteurs. Ces enquêteurs ont reçu une formation sur la conduite de leur mission.

2.5 Traitement, analyse des données d'enquête

Les données sont traitées à l'aide de logiciels SPSS et Sphinx V5. Tous les documents mis à disposition ont été exploités. Les outils (les guides focus groups et les guides d'entretiens) ont servi à interroger les acteurs ciblés.

Des précisions et des informations complémentaires seront éventuellement demandées aux différents acteurs.

Après exploitation de la documentation et des données collectées, le consultant a procédé à une analyse approfondie pour dresser un portrait le plus fidèle possible de l'implantation de l'APC au Sénégal. Les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées ainsi que les meilleurs enseignements à en tirer ont été relevés. Les enjeux et défis liés à la pérennisation de l'implantation dans la ZCO et à la généralisation dans les régions hors ZCO ont été cernés.

2.6 Traitement et analyse des données documentaires

La documentation rassemblée a été analysée pour trouver des réponses aux objectifs spécifiques de la mission. C'est ainsi que concernant la qualité des programmes de formation écrits/ou révisés selon l'APC, il a été comptabilisé 128 programmes écrits ou révisés, parmi lesquels il a été choisi un échantillon de 50% dans chaque niveau de qualification. En plus d'avoir pris connaissance de 640 référentiels et rapports d'AST et près de 120 GOMP. Il a été effectué un tri aléatoire pour retenir 300 référentiels (métier, compétences, certification et formation), 61 rapports d'AST, 59 GOMP ont été analysés dans ses aspects fond et forme par une équipe de consultants. Il s'agit de 15 du niveau CAP, 6 BT, 7 METP, 10 au niveau maîtrise et plus, 10 BT et 12 BTS. Des procès-verbaux de lectures ont été collectés et traités.

Tous les (08) rapports d'Etudes sectorielles et préliminaires ont été analysés ainsi que les TDR de ces études.

Le répertoire des métiers et spécialités enseignées contenant les différents domaines, les diplômes et niveaux de qualification requis de même que les rapports d'évaluation, rapports d'activités, rapports d'études, rapports de missions, rapports de cellules interdisciplinaires, rapports de formations et de réunions des directions, services, établissements, projets et programmes du MFPA apprécient la qualité des ressources humaines chargées de l'implantation de l'APC ;

En plus des données d'enquête, le rapport de l'étude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au SENEGAL, le rapport de la plateforme de mutualisation des outils et ressources de la formation professionnelle dans l'espace UEMOA, les PTA, les Budgets, les Documents de planification des directions, services, établissements, projets et programmes, les GOMP des différents programmes écrits et le guide de construction du MFPA ont permis d'apprécier l'adéquation des conditions matérielles d'implantation des programmes écrits selon l'APC ;

La loi d'orientation de la FPT, les documents des Projets et/ou programmes, Prodoc SEN024, Prodoc SEN028, et d'autres projets intervenant dans l'implantation de l'APC, les PTA, les PPA, ainsi que les documents de politiques de l'éducation et de la formation (PDEF, PAQUET; LPG EF; loi d'orientation de la FPT et textes d'application, lettre de politique de la FPTA, le document de politique de l'ETFP), les rapports et publications des projets et/ou programmes impliqués dans l'implantation ont aidé à évaluer le dispositif national de développement de l'APC.

Les enquêtes, les études, travaux de recherche ou évaluations portant sur des projets ou programmes similaires dans des contextes similaires, les ateliers participatifs et les retours sur le rapport d'évaluation de l'expérimentation ont contribué de même que toute la documentation en général à l'identification des forces, des faiblesses, les contraintes, des effets et impacts en termes d'employabilité de l'implantation des programmes.

La rédaction de la version provisoire du rapport consiste à faire l'intégration analytique de l'ensemble des données de nature quantitative et de nature qualitative traitées et analysées. Il s'est agi de rendre compte du résultat de l'analyse afin de répondre de façon claire et précise aux questions de recherche et à bien illustrer l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques visés par cette évaluation.

Les conclusions permettront de décrire les enjeux les pistes d'actions spécifiques à mener pour une proposition pertinente d'un plan global de généralisation de l'implantation de l'APC au Sénégal avec le maximum de chance de réussite.

2.7 Limite de l'étude

La principale limite réside dans la transmission tardive de l'information au niveau des acteurs.

C'est à ce niveau que la communication sur la mission est importante. En effet, pour respecter le calendrier arrêté d'un commun accord, il est nécessaire que chacun des interlocuteurs à rencontrer soit informé à temps et qu'il prenne les dispositions utiles pour se rendre disponible et rendre disponibles les informations à fournir au Consultant.

Le feedback souhaité au niveau central n'a pas été satisfaisant en termes d'exhaustivité concernant certaines questions stratégiques, bien que la documentation fournie ait été pertinente et que notre point focal au niveau du Ministère ait été disponible.

2.8 Le référentiel d'évaluation du processus d'implantation d'un programme de formation développé selon l'APC

Ce référentiel est le document de base sur lequel s'appuie l'évaluateur pour vérifier :

- d'une part, si l'on a respecté intégralement la phase d'implantation d'un programme,
- d'autre part, si l'on a pris en compte les exigences fixées par le guide méthodologique tout au long du processus d'implantation des programmes.

Ce référentiel d'évaluation est une trame de questions qui sont posées aux différentes catégories d'acteurs interviewés. Les réponses sont obtenues dans les résultats de l'exploitation documentaire, et l'analyse des réponses d'enquêtes de terrains.

2.8.1 Objet, champs et nature de l'évaluation

Cette partie est destinée à évaluer et apprécier la réussite du processus d'implantation des programmes de formation développés selon l'APC, dans la ZCO et hors ZCO. L'évaluation s'applique à des programmes implantés et déroulés de bout en bout, c'est-à-dire, du début à la fin du processus. Les programmes sont choisis à partir d'un échantillonnage (tiré des 98 programmes écrits ou réécrits) en tenant compte des filières de formation et niveaux de qualification, selon les zones d'implantation et l'implication des organes/acteurs de pilotage du processus.

Nous avons choisi deux (02) types d'évaluation :

- L'évaluation de conformité et de pertinence
- L'évaluation de l'atteinte des résultats en termes, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

III. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1 Pertinence

La pertinence examine le bien fondé du programme d'implantation de l'APC au Sénégal relativement aux orientations de l'Etat à la demande ou au besoin exprimé par le monde du travail, les localités et les familles.

La pertinence est également justifiée par rapport aux objectifs et au contexte de l'implantation.

La pertinence de l'implantation de l'APC au Sénégal est évidemment indiscutable, car elle vise la formation de ressources humaines compétentes, l'amélioration de la compétitivité des entreprises et de la performance des secteurs économiques dans un pays dont plus de 70 % de la population à moins de 25 ans. La réforme du système de la FPT est fondée sur les recommandations des premières assises de l'ETFP qui avait réuni les acteurs, bénéficiaires et partenaires. Durant ces rencontres, un diagnostic sans complaisance et une revue de l'historique ont permis de cerner les enjeux et de revisiter les pratiques éducatives.

Ce processus a abouti à un document de politique puis à une lettre de politique sectorielle, et à la mise en œuvre d'une réforme pertinente qui a préconisé l'implantation de l'APC. D'ailleurs les assises de l'Education de la Formation de 2014 ont réitéré les mêmes recommandations et en 2015 une loi d'orientation spécifique est venue consacrer cette option d'implanter l'APC.

Cette pertinence du choix d'implanter l'APC au Sénégal n'est nullement remise en cause par les résultats de l'enquête. Il suit une chronologie.

3.1.1 Les actions préalables

• Le Ministère de plein exercice

Les assises furent préparées et organisées de bout en bout par l'Etat du Sénégal, des personnes-ressources engagées du sous-secteur de l'ETFP, des membres d'organisations syndicales et patronales. La pertinence des thèmes développés, et des recommandations ont abouties à des journées de l'Enseignement technique la place de l'Indépendance. Ces journées ont conduit l'érection du département en Ministère plein en 2002.

• Le fonds de financement

Cet élan accompagné par la coopération française et la Banque Mondiale a abouti à la mise en place du Fonds de développement de la formation professionnelle en 2004. Les réflexions des années précédentes ont commencé à porter des fruits.

- **La naissance du CNPFP**

Le Comité paritaire national pour la formation professionnelle un mouvement des partenaires sociaux au tour de la formation professionnelle continue. Ce comité a élaboré et nourrit les premières déclarations pour la formation professionnelle, écrit les plaidoyers pour l'abondement du Fonds par la CFCE.

- **La mise en place du cadre réglementaire et juridique**

Les premières versions de la loi d'orientation spécifique sont élaborées au sein du Conseil d'Administration du FONDEF en 2006 par un comité tripartite Etat, patronat et syndicat.

Il se justifie par l'insuffisance de cadre juridique et réglementaire due à la non prise en compte dans la loi d'orientation 91-22, des multiples dimensions de la formation professionnelle notamment, le partenariat public/privé, le financement, les stages en entreprise, l'insertion professionnelle. Ces dimensions non prises en compte dans la loi 91-22 avait conduit le secteur de la FPT à souhaiter avec beaucoup d'insistance la promulgation d'une loi pour donner à la formation professionnelle toute sa personnalité. Ce qui se justifie pleinement au vu de la teneur des articles qui y figurent et des chapitres développés. Il s'agit de : la formation professionnelle continue, l'apprentissage, l'insertion des formes, les organes partenariaux, le statut des établissements publics de formation professionnelle, les conditions d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation technique et professionnelle.

Les décrets d'application, les arrêtés et les lettres circulaires relatifs à l'APC devraient suivre. Avant que cette loi ne soit promulguée, beaucoup d'initiatives sont prises par les acteurs, parmi lesquelles on peut compter les deux rencontres à Somone.

- **Somone 1**

En 2008, des initiatives en matière d'implantation de l'APC se font au même moment à l'IPG, à Thiès, à Kaolack, au nord du Sénégal et un peu partout dans la sous-région, les acteurs se réunissent à Somone pour la première fois pour élaborer une première version du Guide méthodologique d'écriture des programmes.

- **Somone 2**

En 2009, une deuxième rencontre a permis de produire le guide méthodologique de conception et mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences, d'élaborer la première version du cadre global et d'entamer des réflexions sur le dispositif de certification.

- **Le Cadre global**

Le cadre global d'élaboration et d'application des programmes de Formation professionnelle et Technique selon l'Approche par Compétences. Cette première tentative d'organisation prenait l'allure d'une réglementation souhaitée par les différentes catégories d'acteurs. Il précise :

- les fondements de la Formation Professionnelle et Technique (FPT) Au Sénégal;
- annonce les ruptures ;
- donne une explication des tenants et aboutissants de la réforme ;
- présente le dispositif Institutionnel de pilotage et de gestion du processus de mise en œuvre de l'APC

Ce document est venu à son heure pour modéliser et donner les orientations globales. Il doit être apprécié à ce titre.

Pour les organes de pilotage, la CNCFPT est mise en place depuis 2009. Elle constitue le cadre externe au Ministère chargé d'élaborer des avis consultatifs sur des questions importantes touchant le développement ou la performance du secteur de la FPT ou des politiques et la gestion des priorités. Elle formule des recommandations sur les besoins de financement.

Elle est constituée de deux bras technique : la Commission Partenariale des Programmes (CPP) et la Commission Partenariale de Certification (CPC).

La CPP est constituée de la Coordination des tables sectorielles, des sous-commissions d'écriture et de réécriture des programmes et d'implantation. Tandis que, la CPC est constituée de deux sous-commissions, celles d'homologation des titres et diplômes, et de certification.

Au niveau des établissements il existe les Conseils d'administration (CA) ou Conseil d'Etablissement (CE), des cellules pédagogiques et des Cellules d'Appui à l'Insertion.

- **Le Comité technique et le comité de pilotage**

Après avoir essayé une taskforce, le Ministère a mis en place un comité de pilotage de l'APC qui avait pour mission de superviser toutes les activités programmées dans la phase expérimentale et de coordonner et valider les propositions du comité technique. En plus, il traite de toutes les questions liées à l'implantation de l'APC. Ce comité regroupait les directions et services du Ministère, les partenaires représentant de cadre et des programmes impliqués en APC. Le comité technique de coordination et de suivi de l'APC est nommé par une Note de service n° 000931, du 1^{er} avril 2010 instituant un comité technique chargé du suivi de la formation des experts en APC. Sa mission était d'accompagner les activités de formation des experts en APC, de concevoir les outils de planification de l'implantation de l'APC, de superviser les activités de conception des programmes de formation et des supports didactiques de même que la formation des acteurs impliqués dans le processus.

Ces deux comités illustraient bien l'ancrage institutionnel et les interrelations entre les différentes directions du MFPA, PTF, cadres la mise en œuvre de l'APC.

- **La Formation des méthodologues**

Une première cohorte d'une cinquantaine méthodologues a été formée en deux groupes des concepteurs de programmes et des formateurs de formateurs. A l'issue de cette formation ces méthodologues ont élaboré des programmes sous la supervision du comité technique.

Trois autres cohortes ont été formées par le comité technique et encadrées dans l'écriture de programmes.

Ces méthodologues ont aussi participé aux missions de suivi pédagogiques qui ont aussi servi en même temps comme sessions de sensibilisation, de formation des formateurs et des maîtres artisans

3.1.2 Processus d'élaboration des programmes de formation

Le processus d'élaboration des programmes de formation est né de la capitalisation de plusieurs expériences menées au Sénégal et dans d'autres pays. Ce qui procède d'une démarche pertinente. Il est fondé sur le guide l'OIF sur le développement des programmes écrits selon l'APC. Ce guide adopté dans la sous-région a servi de référence pertinente conformément aux assises francophones de la formation professionnelle et technique tenues en mai 1998.

- **Prise en compte de besoin du marché de l'emploi (situation et potentialités économiques) de la zone**

Le choix des zones où sont menées 10 études sectorielles et préliminaires dans la ZCO nord et 07 dans la zone centre n'est pas fortuit. En effet ces zones correspondent aux localités dans lesquelles est implantée l'APC. Les Analyses en Situation de Travail se sont organisées dans des secteurs identifiés par les études macroéconomiques. Les stratégies utilisées lors de ces AST prennent totalement en compte les préoccupations, exigences et besoins du marché de l'emploi et des secteurs économiques en général.

- **Implication (processus participatif et inclusif) des parties prenantes dans l'élaboration de programmes de formation**

L'APC étant un processus d'ingénierie consistant à traduire les tâches professionnelles en compétences puis en programmes de formation, c'est pourquoi, il est de plus en plus normal de réunir les professionnels des métiers concernés dans des ateliers participatifs qui permettent de bâtir des consensus forts pour le développement des curricula constitués de référentiels, de rapports d'AST, de GOMP et autres guides.

3.1.3 Le cadre institutionnel

- **Cadre organisationnel et institutionnel**

Au regard des ambitions du secteur, de la diversité des aspects à manager, à gérer et à l'ampleur des tâches administratives, on peut comprendre aisément qu'une nouvelle charpente ou architecture organisationnelle et institutionnelle s'impose de manière pertinente. C'est ainsi que certaines directions ont été créées (DFPT, DA, DRH, SNOP, CNID, ...). A cela s'ajoutent toutes les missions dues à l'importance du secteur dans la mise à disposition des ressources humaines nécessaires au développement économique et à la performance des entreprises.

3.1.4 Processus d'implantation et de gestion des programmes écrits

La phase d'implantation du programme commence après l'élaboration du référentiel de formation. Elle englobe toutes les actions de planification, d'organisation et de réalisation permettant *in fine*, de mettre à la disposition du marché du travail une main-d'œuvre qualifiée.

Ce processus obéit à une logique, il commence après l'élaboration du référentiel de formation. .

- **L'implantation des programmes de formation développés selon l'APC**

Cette implantation nécessite la réalisation d'actions-clés que sont : l'identification des personnels, l'identification de leurs besoins en formation, le recrutement des apprenants, la planification des enseignements/ apprentissages, la mise à disposition des formateurs, du matériel, des équipements et des programmes, le déroulement des enseignements/apprentissages et les certifications.

- **Plan d'implantation de l'APC**

Les rapports présentés laissent apparaître que l'expérimentation s'est faite en recherche action, en continue des années 2009 à 2013. Une série d'actions a démarré après la conception d'un guide méthodologique en 2009. On peut en citer : la formation d'experts et de méthodologues, la conception d'outils, l'organisation de missions de suivi de l'implantation, des missions de benchmarking, la production de rapports, l'élaboration de TDR pour déclencher une activité. Pilotage et gouvernance des programmes.

Pour une politique qui prône le partenariat public/privé, il s'avère assez judicieux de mettre en place des organes de pilotage et de gouvernance. L'implantation de l'APC a nécessité l'implication au moins de trois (3) parties prenantes :

1. l'Etat et ses démembrements (collectivités locales, chambres consulaires, structures déconcentrées et décentralisées) ;
2. les organisations patronales ;
3. les organisations syndicales et professionnelles.

Ces différents acteurs ont d'abord créé un organe suprême la CNCFPT qui à son tour a mis en place la CPP avec des sous commissions telles que la Coordination des Tables sectorielles, la commission d'écriture et de réécriture, la commission d'implantation.

La CNCFPT a aussi mis en place la CPC et ses commissions de certification et d'homologation des titres et diplômes.

D'après les rapports, la documentation produite et les réponses des acteurs aux questions des guides chaque commission et sous-commission installée a nécessité un travail préalable et des ateliers participatifs avec l'ensemble des acteurs.

- **Couverture géographique**

La première zone d'expérimentation a été Dakar, l'implantation s'est faite avec l'appui de PTFs dans divers établissements. Cette implantation a nécessité au moins deux conditions, à savoir un besoin exprimé et l'existence d'un financement. Ces deux conditions sont réunies dans ZCO nord car la demande y est très forte et la présence d'un partenaire technique et financier pour la formation professionnelle et technique (Lux-dev). Ainsi la ZCO nord avait des avantages comparatifs qui justifiaient son choix.

- **Dispositif d'insertion professionnelle**

L'insertion des diplômés de la formation professionnelle a nécessité la mise en place d'un dispositif Technique dans le but d'améliorer le développement de la culture d'entreprise et la conduite de projet qui est une des réponses aux problèmes de chômage.

Les banques et institutions financières ont participé en tant qu'entreprises à l'effort de formation qui ne s'arrête plus à la sortie de l'école. Les diplômés sont accompagnés jusqu'à l'obtention de leur premier emploi stable.

Cet appui continue tout au long de la vie conformément aux recommandations de Séoul, car dans les domaines de la technique et des sciences, les connaissances évoluent très vite. Cet accompagnement développe chez les diplômés la capacité de trouver un boulot et de le garder par leur capacité de s'adapter aux évolutions et de se reconvertir au besoin.

3.1.5 Choix des acteurs impliqués

Ces deux sous-commissions CPP et CPC constituent des bras techniques de la CNCFPT, elles sont stratégiques et opérationnelles, composées des mêmes acteurs que la CNCFPT, et elles pilotent toutes les activités d'écriture, de réécriture, de révision d'implantation et de certification tout en s'impliquant dans la conception des TDR, l'organisation des activités et les validations des référentiels écrits...

L'évaluation note que le choix d'implantation est totalement pertinent du point de vue des objectifs de mise à disposition de ressources humaines compétentes ayant les connaissances, les savoirs faire et les attitudes nécessaires à l'exercice des métiers et fonctions de travail. Toutefois, d'autres raisons ont été évoquées telles que la compétitivité des entreprises, la performance des secteurs économiques ainsi que l'objectif d'insertion et de réduction de la pauvreté.

Le programme d'implantation de l'APC au Sénégal est particulièrement pertinent. Il pourrait participer à garantir une certaine stabilité sociale en désamorçant des tensions dues au sous-emploi, au chômage et à la déscolarisation. L'implantation de l'APC contribue à la prise en charge de l'apprentissage traditionnel.

Le programme d'implantation de l'APC au Sénégal est particulièrement approprié sur le plan économique car il permet une maîtrise sur les durées, les exigences et l'orientation des formations.

Les figures suivantes confirment la satisfaction globale dans la pertinence des choix qui ont été opérés dans l'implantation de l'APC.

3.1.6 Le processus de certification

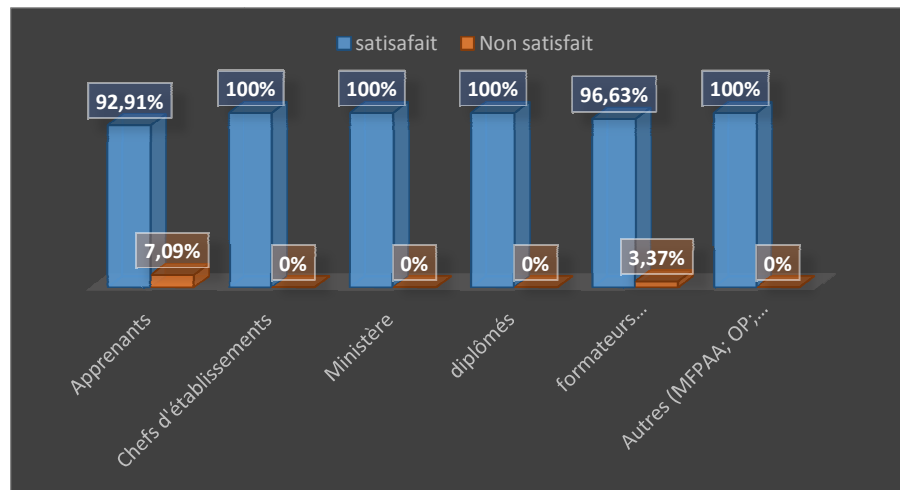
Le comité technique avait élaboré un guide d'évaluation d'une compétence, ce guide a été alimenté par les problématiques soulevées lors des missions de suivi de l'implantation.

Des conclaves à Dakar et à Louga ont permis de l'achever par le Comité Technique. En 2012 plusieurs expériences de certifications ont permis de produire une première version du dispositif de certification qui a été achevé en 2013. Il précise les modalités de certification retenues telles la validation progressive, les sessions terminales et la Combinaison validation progressive et session terminale.

3.1.7 Qualité des programmes de formations écrits selon l'APC

La qualité des programmes de formation implantés selon l'APC est bien appréciée par les acteurs du système. Le graphique suivant présente le niveau d'appréciation en fonction des cibles enquêtées :

Figure 3: Appréciation de la qualité des formations implantées satisfaction des catégories acteurs

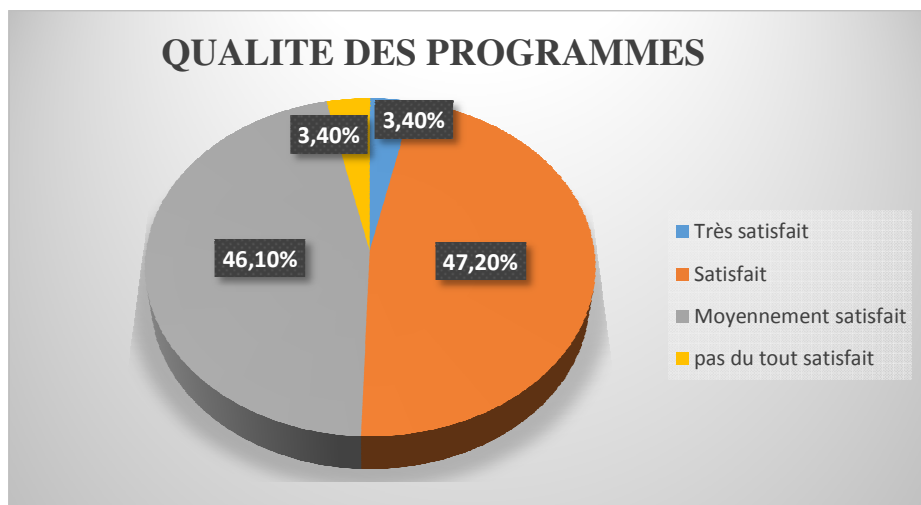


Source : Extrait des données de l'enquête

A la lecture des résultats de l'enquête, nous pouvons affirmer que les programmes de formation écrites sont, selon les acteurs, de grande qualité avec un niveau de satisfaction de 100% pour les chefs d'établissements, les diplômés, les personnels du ministère, les organisations professionnelles et les PTFs. Pour ce qui concerne les méthodologues et les apprenants, l'on note également une grande satisfaction avec respectivement des proportions de 96.63% et 92.91 %.

Cette approche d'enseignement rassure les stagiaires sur le fait qu'ils apprennent des métiers permettant de disposer de compétences professionnelles.

Figure 4: Satisfaction globale des acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

3.1.8 Justification de la satisfaction des acteurs et réserves

Cette satisfaction s'explique par le fait qu'en plus du bon déroulement des modules, les programmes écrits sont bien structurés et compréhensibles, ils comprennent non seulement une dose appropriée de théorie mais également de la pratique. Les professeurs disposent de guides référentiels adéquats. Cependant il reste toujours des efforts à faire.

- **Apprenants :**

L'APC nous a permis d'intégrer facilement le milieu professionnel, elle a développé en nous des aptitudes en entrepreneuriat.

Ils affirment « *Nous avons un métier qui permet de bien participer au développement du pays* ». ils se disent compétents ».

Cependant ils soulèvent quelques difficultés

La pratique doit être augmentée nous passons toujours beaucoup de temps en classe. De la même façon, plus de séjours en entreprise nous permettrait de mettre en application nos connaissances.

Dans nos établissements nous n'avons pas assez de postes de travail et de matériels. Les durées d'exécution des programmes de formation sont toujours longues.

- **Diplômés**

L'argument prioritaire de leur satisfaction est qu'ils se disent compétents, cependant ils ont décrié la longueur des E/A.

Les apprenants interrogés lors des focus group exprimant leur avis concernant les programmes de formation écrits ont mentionné : « *Nous sommes satisfaits du programme de formation parce qu'en plus de terminer tous les cours avant de faire des examens, nous sommes formés à la pratique de façon à être apte à travailler dans toute entreprise évoluant dans notre domaine de métier* ». Aussi le faible taux d'échec aux examens est à mettre au mérite des programmes de formation écrits selon l'APC.

Cependant des améliorations doivent être apportées notamment en ce qui concerne le renforcement des contenus de cours jugés insuffisants dans certains métiers, Il est très important d'évaluer les contenus de certains référentiels et GOMP, de même que les durées proposées pour les enseignements apprentissages. Il faudra aussi une dotation en équipement et en matériel adéquats pour les travaux dirigés et des stages appropriés.

- **Méthodologues et formateurs**

Les programmes de formation selon l'APC sont en phase avec les besoins en formation. Une grande satisfaction est constatée du fait que les programmes qui sont complets concernent les enseignements de spécialité. Mais le problème récurrent est le niveau scientifique qui semble un peu négligé alors que les apprenants aspirent à continuer des études.

En plus, les formateurs et méthodologues enquêtés soulignent des problèmes auxquels ils demandent de trouver des solutions : la durée des formations, les manquements dans les référentiels écrits sur les contenus peu clairs. Ils demandent également de revoir les quotas horaires de certaines compétences du fait de redondances constatées.

Selon les enquêtés, il a été noté dans certains référentiels de formation des quotas horaires en excès pour certaines matières et insuffisants pour d'autres. Selon les spécialistes des contenus, les référentiels de formation présentent beaucoup de problèmes de répétitions et d'incohérence. Le niveau de qualification des formateurs dans certaines disciplines est aussi relevé. Ils demandent l'augmentation des moyens matériels et logistiques relativement aux exigences de déroulement des cours.

- **Chefs d'établissement et gestionnaires**

Les objectifs d'apprentissage sont atteints rapidement, en plus on a enregistré moins d'échec aux examens

Les enseignements sont basés sur ce que fera l'apprenant au niveau de son futur poste de travail c'est-à-dire des situations réelles. L'APC est motivant et constitue un stimulant disent-ils.

Ces chefs d'établissement soulignent quelques problèmes des contenus qui sont non adaptés parfois et un manque de moyens

Au total pour certains formateurs, méthodologues et chefs d'établissement, une révision des référentiels, un redimensionnement de certains modules de quelques programmes de formation s'avère nécessaire pour corriger les imperfections constatées.

- **Partenaires Techniques et Financiers (PTF)**

Ils donnent les motifs de justification suivants :

- des programmes mis en place niveau BTS en APC depuis 2009 avec la collaboration d'une expertise étrangère. Les référentiels ont permis la formation des cadres supérieurs et de jeunes qui sont en exercice dans divers secteurs du pays dans les entreprises et dans le secteur de la formation professionnelle et technique ;
- l'insertion professionnelle des apprenants est facilitée par le déroulement des programmes en APC. Ces programmes développent les aptitudes, les capacités théoriques et scientifiques de l'apprenant et les préparent à l'emploi;
- l'existence de référentiels de formation qui constituent de très bons guides pour les formateurs, ils sont très intéressants les guides, très utiles et facilitent l'harmonisation ;
- les guides sont bien utiles pour l'élaboration des programmes en APC au format sénégalais ;
- Utilisable à l'état et pouvant donner d'excellents résultats si son contenu est bien approprié par les acteurs ;
- des manuels scolaires dont les contenus répondent aux exigences des E/A ;
- Intéressant parce que l'apprenant peut lui-même être maître du jeu de son apprentissage.

Quelques manquements sont soulignés :

- le niveau d'insertion des jeunes diplômés des programmes par compétence reste limité
- le suivi fait auprès des employeurs par rapport au poste de travail occupé en entreprise pendant les séjours en entreprise est peu maîtrisé.
- Le développement de programmes de niveau supérieur au baccalauréat reste limité, de même que l'utilisation et l'exploitation des outils de suivi tel que le journal de bord, rapport, ...

Il a aussi été relevé que malgré l'existence du guide méthodologique tous les projets ou programmes ne l'utilisent pas de manière systématique.

- **Professionnels, Partenaires et les organisations professionnelles :**

- En général les étudiants qui arrivent chez nous sont d'un bon niveau d'étude avec une maîtrise des connaissances de base et des fondamentaux scientifiques ;
- l'APC est la meilleure méthode pour allier formation et métier et l'obtention de l'emploi de manière rapide tout en assurant un professionnalisme
- l'APC donne du métier et prépare à la vie active, tout le monde ne peut pas aller à l'université;
- Quelques problèmes soulevés les quotas horaires inadaptés à certains contenus surtout en maths ;
- des dysfonctionnements des cellules métiers se répercutent sur les activités des E/A ;
- l'inexistence de dates stables pour l'organisation de la certification

- **MFPAA :**

- l'APC favorise l'acquisition des compétences et la qualité des formations ;
- Une grande satisfaction qui s'explique par le taux de réussite, le développement professionnel et la compétitivité des diplômés produits de l'APC.
- Les offres sont en phase avec les besoins du marché

Quelques problèmes sont soulignés :

- Le plus grand problème souligné est qu'il est parfois difficile de se retrouver avec les programmes écrits par plusieurs projets ou programmes.
- Certains programmes sont écrits sans l'apport véritable de professionnels, les quotas professeurs/professionnels ne sont pas respectés.
- L'absence de spécialistes de certaines disciplines pendant l'élaboration des référentiels de formation entraîne des manquements dans les contenus des modules de formation.

Le processus d'implantation de l'APC qui est décrit montre le lien de conformité entre les objectifs d'amélioration de la qualité des programmes en APC de la FPT. Les moyens matériels, financiers et humains ont été définis dans le cadre d'une expérimentation en recherche-action. Bien entendu il

reste beaucoup à faire notamment pour une meilleure communication dans le but d'impliquer davantage les divers acteurs.

Toutes les catégories d'acteurs ont relevé l'insuffisance des renforcements de capacités pédagogiques et techniques. Elles ont aussi relevé des manquements dans l'organisation de la certification et la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'APC.

Les outils mis à disposition des formateurs donnent satisfaction selon les enquêtes, cependant l'organisation pédagogique et administrative est jugée trop lourde.

3.2 Évaluation de conformité et de la cohérence de la démarche

D'après les normes ISO la conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'une part, et les spécifications établies, d'autre part. Autrement dit, il traduit le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu, d'où le respect des spécifications. L'implantation de l'APC obéit à un processus défini à l'avance. Ce processus est constitué de parties, unies les unes *aux autres* et formant un tout cohérent.

Les actions préalables

Il sera difficile d'affirmer que les actions effectuées dans la phase préalable sont conformes ou pas. Il y avait pas de guide ou de référentiel qualité qui aurait fixé au préalable les actions à faire. Il y'avait juste un rapport diagnostic du CIDE, des conclusions et recommandations des assises internationales et celles de Dakar.

L'organisation des Assises et l'érection du département en Ministère plein en 2002, de même que la mise en place du FONDEF n'étaient pas fortuites. La promotion de la formation professionnelle et son abondement de même que la mise en place du cadre juridique peuvent être considérées comme une suite logique. La rencontre des acteurs à « Somone 1 » a été un début de structuration d'un plan d'expérimentation de l'implantation de l'APC, « Somone 2 » a jeté les bases d'un référentiel de qualité auquel les acteurs devaient désormais se conformer. C'est le guide méthodologique et le cadre global.

Ce cadre global peut être considéré comme un référentiel de conformité de ce fait la mise en place des cadres a bien obéi aux prescriptions avec conformité. Cependant entre la mise en place de la CNCFPT en 2009 et la CPP beaucoup de temps se sont passés (plus d'un an). Ce qui veut dire que pendant tout ce temps, le comité technique a joué les tampons.

De la même façon la mise en place de la CPC a attendu longuement, les conclusions d'une rencontre qui ne s'est jamais tenue sur la certification. Cette Commission a fini par se mettre en place en 2012 au même moment disparaissait le Comité technique et celui de pilotage. Ainsi, l'expérimentation a connu un ralentissement de près de 3 ans.

Tableau 7: Référentiel de qualité conformité

Point évalués	Questions	Résultats de l'analyse
Les Etudes sectorielles et préliminaires	A-t-on mené des Etudes?	OUI des études sont menées dans 8 secteurs entre 2010 et 2012 dans des domaines prioritaires définis par la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA).
	Ces études sont-elles menées dans des domaines prioritaires ?	
	Les résultats sont-ils exploités à bon escient ?	
Forces: - Etudes sectorielles et préliminaires sur 8 secteurs économiques dans la ZCO nord : Agriculture, Elevage, Pêche, Artisanat, Industrie, Tourisme, Agroalimentaire, la maintenance industrielle. - le renforcement de capacités des RH du Ministère dans la conduite d'études de ce genre près de 50 personnes ont participé à cette expérimentation entre 2010 et 2012. - Eudes préliminaires dans la ZCO centre sur 7 secteurs porteurs Agriculture, Elevage, Pêche, Artisanat, Tourisme, Agroalimentaire, Economie verte. Faiblesses : Les études ont duré longtemps, plus d'une année, certaines données sont caduques avant leur utilisation ; Les premiers programmes sont écrits avant le début des études préliminaires alors qu'elles devraient servir d'intrants principaux pour les AST		
l'imprégnation et la sensibilisation des acteurs	A-t-on tenu des ateliers d'imprégnation à l'intention de tous les acteurs ?	Des ateliers se sont tenus, ils sont combinés aux sessions de formation des acteurs (formateurs, gestionnaires d'établissement, professionnels notamment les maitres d'apprentissage. Certains apprenants ont bénéficié aussi d'imprégnations. Cependant les parents, les partenaires sociaux, les employeurs et les autorités au niveau décentralisé ont été peu imprégnés et peu impliquées La cible psychologues conseillers en tant que telle n'a pas bénéficié d'imprégnation et de la sensibilisation. .
	Quels sont les acteurs qui ont participé aux ateliers ?	Les formateurs des disciplines techniques et méthodologues les gestionnaires des structures de formation, quelques professionnels dans la collectes d'information, peu dans la mise en œuvre. Les autorités au niveau décentralisé principalement des représentants de chambres des métiers
Cette phase a eu des atouts certains. Il s'agit des regroupements en ateliers participatifs avec la mobilisation des méthodologues, Inspecteurs de spécialité, personnes ressources internes aux établissements et cellules pédagogiques. L'alternance activités de suivi et conception au niveau central ont développé des synergies et ont consolidé une équipe. Ce système qui a nécessité beaucoup de temps de 2009 à 2012 a permis le renforcement de capacités près de 250 méthodologues, plus 1150 .formateurs, une cinquantaine gestionnaires dans ZCO nord, et près de 120 maitres artisans. Cependant les acteurs du secteur privé n'ont pas été impliqués à la hauteur de leur importance.		
la mobilisation des ressources (financières,	Avant de démarrer le programme de formation, a-t-on mis à disposition les ressources	Non On a fait avec le personnel existant Un dispositif de pilotage a été mis en place sur le plan national rien sur le plan local

matérielles, humaines et organisationnelles)	nécessaires, dans les lieux de formation ?	Des cellules pédagogiques ont été installées dans les établissements après implantation des programmes On note quelques pratiques de maintenance dans certains établissements mais aucune structuration, aucun dispositif de maintenance Un document de politique de la maintenance des infrastructures et équipements est initié depuis 2011 vient d'être validé en mai 2018
	A-t-on mis en place un dispositif de management de l'APC au sein et entre les structures la même localité ?	On ne note pas de présence de dispositif de management de l'APC entre structure de la même localité Des cellules pédagogiques sont installées dans tous les établissements qui ont implanté l'APC (ZCO nord et centre, Thiès), il en existe même plusieurs, très souvent dans chaque filière, département ou métier selon les cas Cependant à Dakar la pratique n'est pas si courante. Cependant il faudra noter que leur fonctionnalité est problématique, les planifications et l'absence des formateurs aux instances sont les causes principales du dysfonctionnement des cellules.
	A-t-on mis en place des organes de pilotage fonctionnels sur les plans régional et national ?	Sur le plan régional non Sur le plan national oui avec des plans d'action mais l'exécution pose problème, les moyens sont les causes principales des problèmes au niveau des organes mis en place. Tous les programmes existant sont validés par la CPP. Cependant il faudra noter que le système n'est pas huilé, les responsables sont parfois pris au dépourvu pendant les validations alors que la CPP devait dans les faits commander toute écriture de programmes
	A-t-on mis en place un cadre institutionnel et juridique approprié pour bien gérer toutes les innovations, structurations et principes directeurs liés au bon déroulement du programme ?	Oui il existe une loi d'orientation spécifique a été promulguée Non pour les décrets d'application de cette loi, ils sont toujours en souffrance en grande majorité
La grande force de l'implantation est l'avènement des cellules pédagogiques, l'organisation des missions de suivi, l'élaboration des outils d'implantation et la mise en place des organes partenariaux Il faudra aussi noter que jusqu'en 2012 il existait un bras technique dit comité technique qui servait de trait d'union entre le niveau central et les structures de formation. La dotation en matériels des MA est aussi à saluer. La faiblesse principale est que le cadre juridique est inachevé (décrets d'application de la loi 2015 non encore pris). En outre des programmes ont été écrits ou réécrits et implantés alors que les ressources matérielles sont restées en l'état, à l'exception des établissements de la ZCO nord.		
la formation des formateurs	Est-ce que les formateurs et personnels administratifs ont bénéficié de formations ?	Oui Sur : - L'utilisation des référentiels, - La planification, le déroulement et l'évaluation des enseignements/apprentissages - Certains formateurs et maître d'apprentissage ont bénéficié aussi de renforcement capacités techniques - Beaucoup disent avoir reçu des formations sur le management d'un dispositif de formation selon APC, sur les dimensions insertion, genre, partenariat...

Le nombre de méthodologues formés est un atout certain de même que la formation des formateurs et personnels administratif dans toute la ZCO nord. Cependant le contenu des formations reçues étaient plus accès sur la méthodologie d'écriture de programme en APC au détriment d'une réelle ingénierie pédagogique. En effet, les formateurs ont plus besoin de stratégies d'enseignements/apprentissage, de conception et de mise en œuvre de situations didactiques ainsi d'apprentissage en évaluation d'une compétence ; Les dimensions partenariales et d'accompagnement des apprenants vers l'insertion professionnelle sont insuffisamment prises en charge. L'Approche par compétences n'intègre pas systématiquement les curricula des établissements de formations de formateurs d'où le renforcement de capacités des formateurs est un éternel recommencement.		
la conception d'outils d'aide à l'implantation du programme	A-t-on conçu les outils nécessaires à l'implantation du programme ?	• Oui • le tableau de planification des enseignements-apprentissages, • le guide d'utilisation du référentiel de formation, • le canevas de fiche pédagogique, • le journal de bord, • le guide d'organisation matérielle et pédagogique (GOMP), • le guide d'évaluation, • le guide du formateur, • le guide de stages On aura aussi noté que les GOMP élaborés sont restés à l'état sans aucune application sur l'ensemble du territoire. Alors que ces GOMP devaient être les documents de référence qui permettrait à l'autorité de décider si le programme doit être implanté ou non et où doit-il être implanté Le journal de bord a été très souvent utilisé dans la ZCO nord cependant son exploitation dans le but de corriger les dysfonctionnements constatés sur les référentiels, les pratiques, les exigences est restée très timide voir insignifiant sur le plan national.
Les outils sont très bien appréciés mais le niveau d'appropriation de certains d'entre eux est insuffisant notamment le guide d'évaluation Pas suffisamment de feedback entre le terrain et le niveau central, absence de dispositif de traitement des remontées d'informations, absence de système de reporting. Beaucoup d'outils demandent à être documentés et vulgarisés, le système de production de savoirs n'a pas suivi au rythme requis.		
le déroulement du programme	Est-ce que les enseignements/apprentissages se sont déroulés dans une structure de formation ou en entreprise ?	Les deux mais plus dans les structures de formation qu'en entreprise. Les séjours en entreprise sont difficiles à décrocher et si on réussit les avoir, les planifications sont lourdes de même que le suivi que l'établissement doit faire. Les causes profondes sont la disponibilité des ressources humaines, le manque de dispositif de gestion des séjours en entreprise
	Est-ce qu'il a été mis en place une organisation administrative et pédagogique adaptée ?	Il existe une organisation administrative autour des directeurs ou proviseurs, de même qu'une organisation pédagogique autour des Directeurs des Etudes, cellules pédagogiques, responsables de filière ou de département. Les pools d'IS dans les différentes IA jouent un rôle de contrôle administratif et pédagogique. Des chargés d'insertion ont été nommés avec une organisation administrative minimale, mais sans aucune structuration institutionnelle.
Il existe dans tous les établissements une administration et une structuration pédagogique, cependant, l'avènement de l'APC invite les acteurs à d'importantes concertations et régulations, autour des choix, des planifications, des emplois du temps... L'interaction des disciplines dans le développement des compétences nécessite des moments de régulation, de construction de situations d'enseignement/apprentissage, d'intégration et d'évaluation.		

Les équipes internes aux établissements, aux filières, départements ou métiers n'ont pas aménagé une organisation apprenante (démarche de capitalisation). La validation progressive est partie intégrante du déroulement des apprentissages. Le système d'enseignement/apprentissage et d'évaluation dans diverses formes est un continuum.		
la mise en place de mécanismes de suivi des séjours en entreprise	Est-ce que dans l'écriture du programme les séjours en entreprise sont partie intégrante de la formation ?	Oui dans dispositif de formation dans le tableau d'opérationnalisation d'une compétence et dans le chronogramme de la formation les moments sont parfois clairement précisés Le point faible est la précision sur le contenu, l'objet du stage en termes de programme de formation et la durée. La gestion partenariale de la formation doit être appliquée sur le plan local juste dans les enseignements apprentissage en concertation avec les professionnels, pilotes d'alternance et formateurs et pourquoi pas apprenant.
	Est-ce que l'on y a précisé le nombre de séjours en entreprise et les durées, au cours d'une année de formation	Non, très souvent c'est le quota horaire global qui est donné, mais pas les quotas horaires pour chaque type de séjours en entreprise, La grande difficulté est la question du comment chaque établissement, dans chaque métier pour chaque contexte devait trouver une articulation propre en fonction du tissu de partenaires dans son environnement, des moments ou périodes ...
	A-t-on assuré l'accompagnement pédagogique nécessaire aux formateurs en entreprise ainsi que le renforcement de capacités techniques aux tuteurs et pilotes pendant la phase d'implantation du programme de formation ?	Non Les maîtres d'apprentissage ont bénéficié de renforcement de capacité pédagogique. Les moments d'écriture des programmes n'ont donné l'occasion d'impliquer des professionnels. Ces moments ont servi de recevoir des formations sur l'APC les principes, la démarche De la même façon des maîtres d'apprentissage ont bénéficié de renforcement de capacités technique.
La force des référentiels écrits est de montrer clairement le choix d'une alternance école entreprise, et une prépondérance de la pratique sur la théorie. Cependant les ruptures annoncées ne sont pas réellement concrétisées. L'entreprise est peu présente dans les établissements de même que le dispositif pédagogique reste une affaire scolaire, une chasse gardée pour le dispositif de formation. Le cadre juridique a fait des avancées notoires avec l'avènement du contrat d'apprentissage cependant il reste inachevé et ne couvre pas toutes les problématiques que posent les séjours des apprenants en entreprises, les missions, rôles et responsabilités des pilotes, des encadreurs et des enseignants qui les accompagnent...		
la mise en place d'un dispositif de certification	Existe-t-il un dispositif national de certification des formations/apprentissages des programmes développés selon l'APC ?	Non un document dit dispositif de certification avec des pratiques certificatives différentes en fonction des approches PPO et APC.
	A la fin du déroulement de ce programme, a-t-on pu certifier des apprenants ?	Oui un taux de réussite dans certains endroits qui frôle les 100%. Des débuts difficiles surtout dans la ZCO nord
La certification est le ventre mou de l'implantation de l'APC en effet, le dispositif ne couvrant pas toutes les certifications au niveau du territoire national. Les pratiques d'évaluation et de certification cumulent des pratiques anciennes et des prescriptions nouvelles (notes éliminatoires, seuil de réussite, échelles dichotomiques ou descriptives, passage, redoublement, reprise moyenne, acquis... La mise en place du cadre de certification est inachevée car le dispositif ne couvre pas toutes les possibilités et ne précise pas tous les choix (validation progressive, VEA...)...		

Le tableau ci-dessus fait le point pour les différentes étapes de l'approche par compétences dans le but de montrer les forces et les aspects à améliorer. Dans toutes les phases de l'écriture des programmes à l'évaluation en passant par l'implantation, les réponses et la documentation qui sont fournies laissent apparaître que la conformité est assurée.

Depuis le choix des participants aux moments de l'élaboration des référentiels, bien que parfois la présence de ceux-ci n'ait pas atteint le niveau prescrit pendant les AST et l'élaboration de référentiels de compétences, la démarche est faite conformément à un processus préétabli.

L'imprégnation et la sensibilisation des acteurs ont été réalisées pendant les formations et renforcement de capacités des acteurs clés qui sont les formateurs et professionnels. Cependant, les autres acteurs n'ont pas assez bénéficié de formation et parfois même d'imprégnation ou de sensibilisation.

Le GOMP devait être le déclencheur de la mobilisation des ressources financières, matérielles, humaines et organisationnelles pour un programme. Dans la quasi-totalité des programmes écrits les GOMP ont été élaborés alors que le programme est déjà implanté.

Tous les formateurs impliqués ont été formés à plusieurs reprises et ont bénéficié de suivis pédagogiques et de concertations avec des Inspecteurs de spécialité, des méthodologues et des collaborateurs. Plusieurs séances d'animations pédagogiques ont été organisées pendant les missions de suivi qui duraient en moyenne une semaine et quatre fois pendant une année scolaire de 2009 à 2012. D'après les rapports des activités du comité technique plusieurs cadres de concertations se sont organisés sur des problématiques essentielles, telles l'évaluation, les intégrations, les taxonomies, la fiche pédagogique...

Des outils d'aide à l'implantation du programme ont été conçus. Les résultats de l'analyse montrent que ces outils sont très appréciés par les acteurs. Il s'agit entre autres des tableaux de bord, des fiches et grilles ainsi que les guides...

Les enseignement/apprentissages se déroulent la quasi-totalité du temps dans les centres de formation et rarement en entreprise. Les séjours en entreprise ne donnent pas les résultats escomptés en raison de mécanismes de suivi non encore rodés.

Les réponses montrent un niveau d'appropriation très faible du dispositif de certification par les différents acteurs. On notera aussi que les référentiels de certification sont appliqués à la lettre, de même que les indicateurs qui sont normalement situationnels. Des insatisfactions sont notées concernant les certifications.

Cependant, la cohérence de la démarche d'implantation a livré aujourd'hui des résultats satisfaisants :

Le Sénégal est passé de 51 programmes classiques en 2009 à plus 120 programmes en APC en 2018 du CAP au CAESTP et au MASTER soit un total de 171.

Dans toutes les régions du pays, il existe des programmes implantés en APC alors qu'en 2004 et 2006 l'APC n'existait qu'à Dakar à l'IPG et au LTFP de Thiès.

Le Sénégal compte près de 250 personnes formées à la méthodologie d'écriture de programme selon l'APC, près de 2000 enseignants sont formés de même que 300 Maîtres artisans.

La stratégie utilisée par le Sénégal pour l'implantation de l'APC lui vaut aujourd'hui l'existence d'une synergie nationale (une équipe d'Inspecteurs de Spécialité, de méthodologues, de formateurs, et de gestionnaires).

3.3 Évaluation d'efficacité et d'efficience

L'efficacité est la mesure du niveau d'atteinte des objectifs souhaités dans les délais impartis. Un programme est jugé efficace si les résultats obtenus correspondent aux objectifs souhaités.

Plusieurs questions se posent à ce niveau :

- L'objectif visé qui est de mettre à la disposition du marché du travail une main-d'œuvre qualifiée a-t-il été atteint à la fin du processus d'implantation et de mise en œuvre du programme?
- Doit-on parler des succès ou des échecs ?
- La réalisation est-elle totale ou partielle?

L'efficience traduit l'atteinte des résultats de qualité au moindre coût. L'efficacité et l'efficience sont estimées à l'aide d'indicateurs renseignés à la date de l'évaluation.

Le CAD de l'OCDE, comme la plupart des organisations qui accompagnent des projets d'aide au développement, précise que l'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Certaines interprétations assimilent les résultats à des objectifs plus immédiats et plus concrets qui seraient les produits de l'action.

Les indicateurs mesurables et/ou observables et les données qualitatives fiables qui renseignent sur le niveau d'atteinte des objectifs sont donc à analyser différemment selon que l'on observe l'atteinte de l'objectif spécifique ou que l'on observe l'obtention des résultats directs de l'action.

3.3.3 Efficacité

Selon le document de politique de la FPT, à la fin des années 90, les résultats des examens de la formation professionnelle tournaient en moyenne pour le niveau CAP à 43%, le BEP à 28% le BT à 73% et le BTS à 18%

Tableau 8: Résultats aux examens 1997,1998 et 1999

Diplômes	1997	1998	1999	Moyenne
CAP	36%	46%	46%	43 %
BEP	30%	25%	29%	28%
BT	63%	80%	76%	73%
BTS	21%	16%	16%	18%

Sources document de politique mars 2002

En ces moments-là la productivité du système était globalement faible. Elle était de l'ordre de 3000 récipiendaires par année, toutes spécialités et tous niveaux de qualification confondus. Il existait 10 programmes de BEP, 09 programmes de CAP, 09 programmes de BT, 18 programmes de BTS et 05 programmes de baccalauréat, soit un total de 51 programmes.

Dans les années 2012, les résultats des premières cohortes d'apprenants arrivées en années terminales avoisinaient les 48%.

Le Sénégal était à plus de 70 programmes écrits et/ou révisés selon l'APC. Il s'agit de:

- 08 programmes d'économie familiale sociale ;
- 05 programmes du LETFP de Thiès ;
- 06 pour les métiers des CFP et le volet apprentissage ;
- 09 programmes pour les CFP, les CRFP et les CDFP ;
- 02 programmes pour le CFPT/SJ ;
- 03 programmes CNQP ;
- 01 à LSLL ;
- 02 au CFPC ;
- 01 au G15 ;
- 02 au LTAP ;
- 01 au LTEB de Bignona;

- 01 à l'IPG;
- 01 au LTCEAN de Kaolack ;
- 01 au LTM de Kédougou ;
- 02 à l'Institution Sainte-Jeanne d'Arc-Post Bac de Dakar ;
- 01 au LTAB de Diourbel ;
- 13 à l'ENSETP ;
- 05 à l'ENFEFS ;
- 02 au CNFMETP de Kaffrine

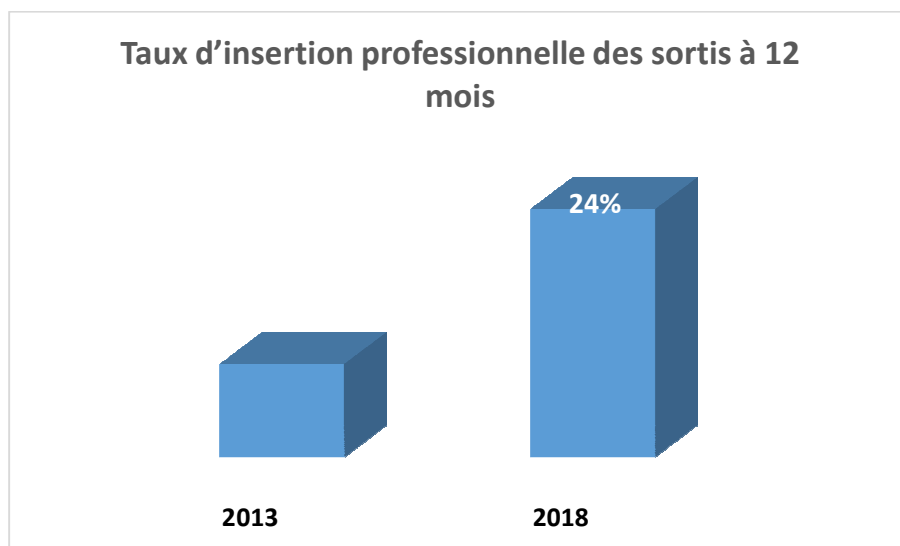
Il faudra aussi compter les nouveaux programmes de l'Apprentissage (PADIA, Banque mondiale, AFD etc.) cf. tableau 2 Annexes A2.

Les ressources humaines sont formées dans différentes catégories d'acteurs:

- 1155 formateurs et personnels ;
- 121 maîtres artisans des régions de Matam, Saint-Louis et Louga ;
- 50 agents et cadres du Ministère ;
- 50 relais APC chargé du suivi de la mise en œuvre ;
- 50 membres de la CPP (partenaires des syndicats, patronat, autres ministères, collectivités territoriales, chambres des métiers) ;
- 114 rédacteurs de manuels.

En 2013 le tableau de bord des indicateurs avait fixé une situation de référence pour l'atteinte de l'objectif : « *Contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible aux filles et aux garçons et répondant aux besoins du développement économique et social* »

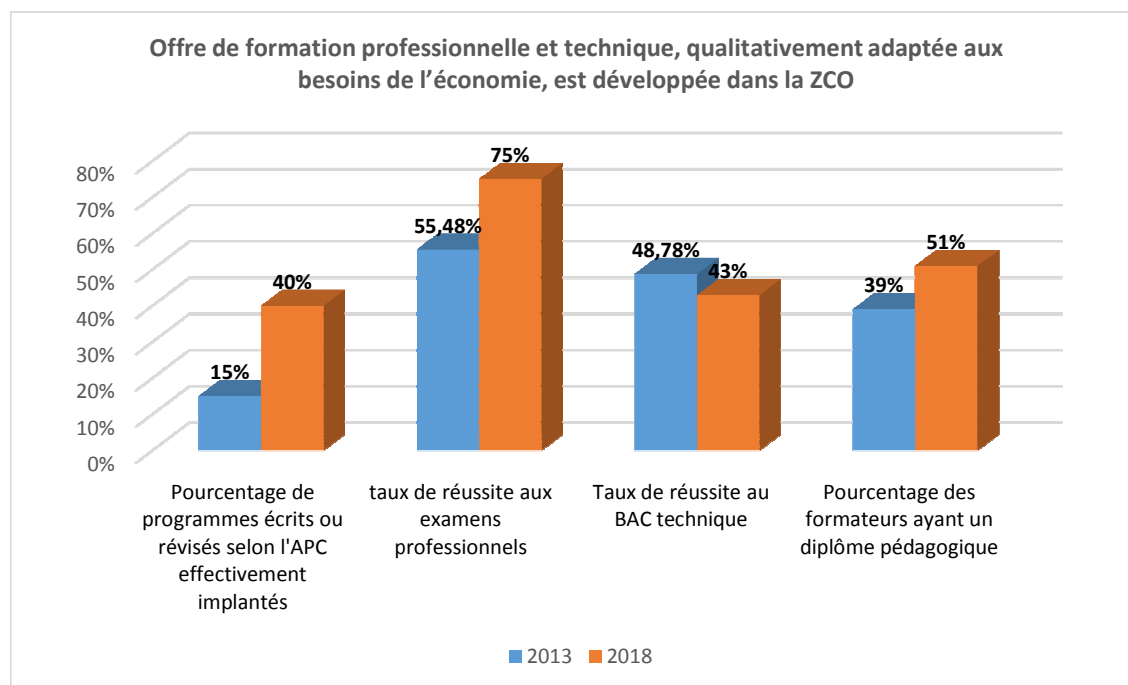
Figure 5 : Taux d'insertion professionnelle des sortis à 12 mois



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Le taux d'insertion professionnelle des sortis est à 21.5 % en 2013, en 2018 il est de 24% ce qui fait que la valeur atteinte en 2018 est de 80%

Figure 6: Offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Concernant le résultat « Une offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO (régions : nord et centre) », le pourcentage de référence des sortants du cycle fondamental, inscrits dans le système de FPT était de 5.87%

Pourcentage de programmes écrits ou révisés selon l'APC effectivement implantés était de 15%, il est passé à 40% en 2018.

Le taux de réussite aux examens professionnels qui était de 55,48% est passé à 75%.

Au même moment, le taux de réussite au BAC technique qui était de 48,78% est monté à 60% en 2016 pour baisser à 42,92% en 2018.

Le pourcentage des formateurs ayant un diplôme pédagogique est passé de 39% en 2013 à 51% en 2018 alors que l'objectif visé était de 45%.

Une offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO (régions : nord et centre)

Concernant l'activité « Développer l'implantation de l'APC dans la ZCO (régions nord et centre) »

Quelques indicateurs en graphique dans la ZCO nord

La ZCO nord a enregistré d'intéressants résultats cf graphes ci-dessous

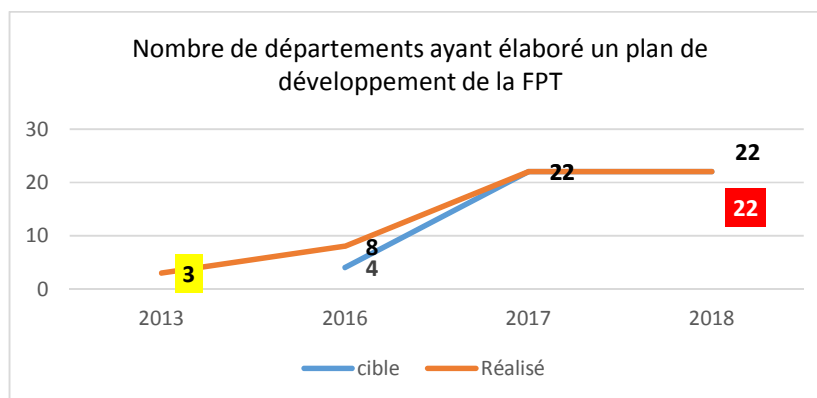
- Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT

Tableau 9: Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT

Année	cible	Réalisé
2013	-	3
2016	4	8
2017	22	22
2018	22	22

Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Figure 7: Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

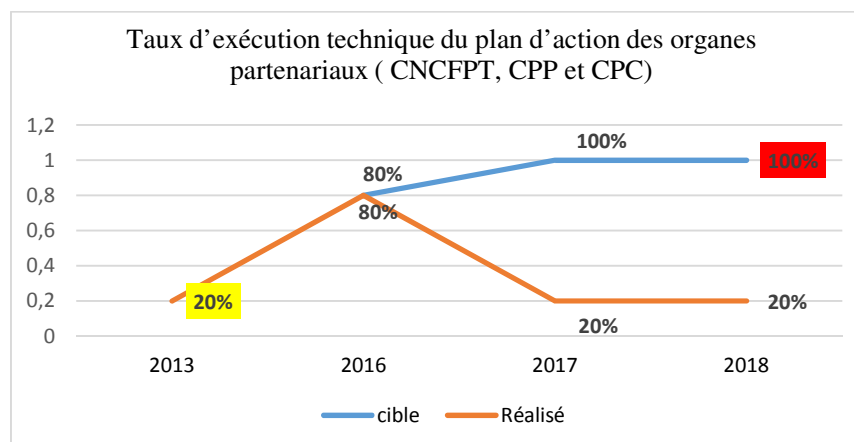
- Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC)

Tableau 10: Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC)

Année	cible	Réalisé
2013	-	20%
2016	80%	80%
2017	100%	20%
2018	100%	20%

Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Figure 8: Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC)



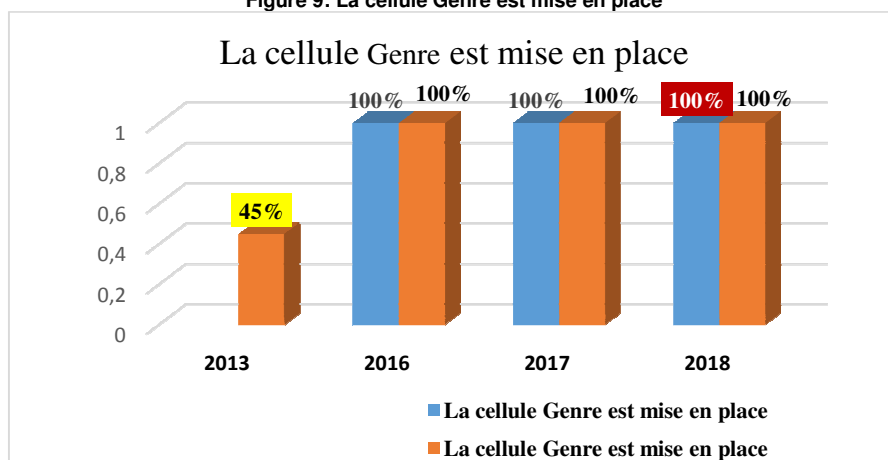
Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

- La cellule Genre est mise en place

Tableau 11: La cellule Genre est mise en place

Année	cible	Réalisé
2013		45%
2016	100%	100%
2017	100%	100%
2018	100%	100%

Figure 9: La cellule Genre est mise en place



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

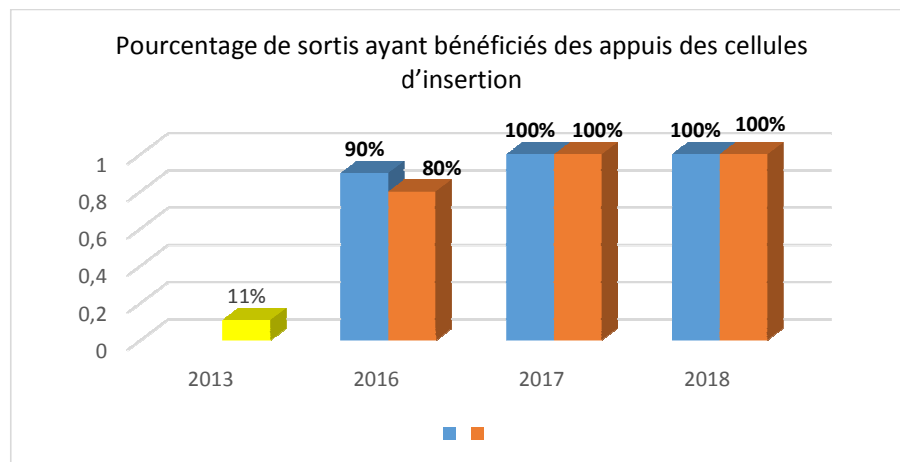
- Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion

Tableau 12: Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion

Année	cible	Réalisé
2013		11%
2016	90%	80%
2017	100%	100%
2018	100%	100%

Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Figure 10: Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

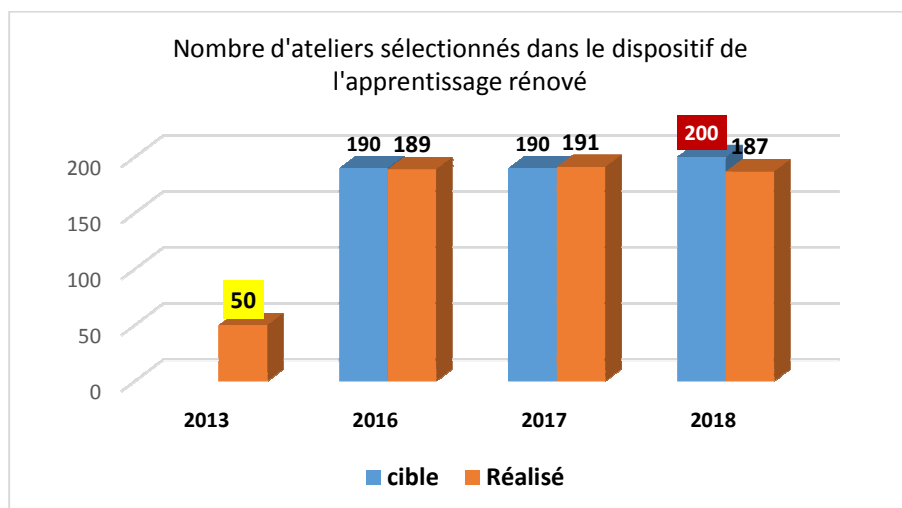
○ **Nombre d'ateliers sélectionnés dans le dispositif de l'apprentissage rénové**

Tableau 11 : **Nombre d'ateliers sélectionnés dans le dispositif de l'apprentissage rénové**

Année	cible	Réalisé
2013		50
2016	190	189
2017	190	191
2018	200	187

Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Figure 11: Nombre d'ateliers sélectionnés dans le dispositif de l'apprentissage rénové



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

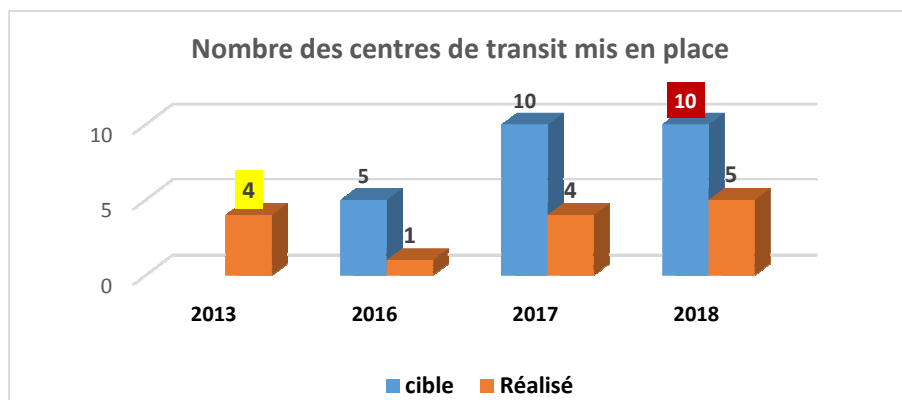
○ **Nombre des centres de transit mis en place**

Tableau 13: Nombre des centres de transit mis en place

Année	Cible	Réalisé
2013	-	4
2016	5	1
2017	10	4
2018	10	5

Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Figure 12: Nombre des centres de transit mis en place



Source : Tableau de bord des indicateurs de SEN 028, juin 2018

Cette expérience de mise en place de tableaux de bord renseignés à temps devrait être capitalisée et partagée entre les acteurs du secteur.

En 2014, environ trente (30) nouveaux relais ont été formés.

En collaboration avec des structures externes, le MFPAa a encadré l'écriture de programmes pour la Commande publique (03) et la Comptabilité Matière DMTA (04).

En 2017, 11 nouveaux programmes ont démarré, ils sont toujours en cours d'écriture et 06 d'entre eux sont terminés. Il s'agit de quatre (04) BTS (Stylisme-Modéliste, Diététique-Nutrition, Mécatronique, Analyse Biologique) et deux (02) METP (Froid-Climatisation et transformation des fruits et légumes).

Trois autres METP sont en construction, il s'agit de Menuiserie Bois, Mécanique Auto et Electricité.

03 BTS (infographiste, webmaster, technicien audiovisuel) sont aussi écrits et validés en début 2018

En 2018, des programmes pour les clusters (Horticulture, tourisme, aviculture) sont en train d'être élaborés. Les effectifs d'apprenants et de formateurs sont de 56 000 apprenants et 4 354 formateurs,

- **Les programmes :**

Il est comptabilisé plus de 200 programmes, près de 150 en APC pour différents niveaux de qualification (CAP, BEP, BP, BT, BAC, BTS) dont :

- 06 séries qui mènent au baccalauréat Techniques ;
- 44 programmes classiques des niveaux (CAP, BEP, BP, BT, BAC, BTS) ;
- 130 programmes APC ;
- Etc. Cf **Annexe A1 : Tableau 1 : métiers et niveaux de qualification**

- Les résultats aux certifications

Entre 2013 et 2016, la FPT a produit des diplômés aux niveaux de qualification suivants :

- 9059 au CAP;
- 4410 au BEP;
- 2916 au BT;
- 7847 au BAC;
- 5160 au BTS;
- 497 au BP.

Les examens ont produits 29 889 Diplômes d'Etat entre 2013 et 2016.

En 2016, des certifications ont eu lieu dans les établissements de la ZCO nord, les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 14: Données statistiques sur les résultats par métiers de la certification de mars 2016

N°	Métier objet de certification	Nbre d'inscrits	Nbre De présents	Nbre d'admis	Taux de réussite
1	Agro-Alimentaire	12	12	12	100%
2	Assistant comptable	52	45	14	31%
3	Agent de Développement Local	21	21	21	100%
4	Agent de Santé Communautaire	66	62	32	52%
5	Electricité	41	33	22	67%
6	Horticulture	38	35	35	100%
7	Maintenance machinerie Agricole	11	11	08	73%
8	Producteur en Elevage	4	4	4	100%

N°	Métier objet de certification	Nbre d'inscrits	Nbre De présents	Nbre d'admis	Taux de réussite
9	Chaudronnerie	12	11	6	55%
10	Coiffure	14	14	14	100%
11	Couturier modéliste	31	25	2	8%
12	Cuisinier	26	24	24	100%
13	Froid climatisation	6	6	4	67%
14	Mécanique auto	93	77	57	74%
15	Menuiserie Métallique	35	32	28	88%
16	Maçon	11	10	8	80%
	TOTAUX	473	422	291	69%

Nous remarquerons que le pourcentage en couturier modéliste est très faible 8%, les causes profondes doivent être détectées et neutralisées.

L'assistant comptable qui est à 31%, l'Agent de Santé Communautaire à 52% et Chaudronnerie à 55% sont les taux les plus faibles. Ce tableau comparé à 1999 présente une situation améliorée.

Les objectifs tirés des recommandations des premières assises de l'ETFP sont restés les mêmes qu'au début de la réforme en 2002. Ils sont :

- accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population ;
- mettre sur le marché du travail une main-d'œuvre qualifiée correspondant aux besoins du secteur productif et de service, et permettant le développement de l'industrie ainsi que la modernisation du secteur primaire ;
- promouvoir le savoir agir, l'employabilité et la créativité chez les jeunes et de les préparer à devenir des acteurs performants dans le contexte de la mondialisation ;
- mettre en œuvre une approche systémique de toutes les structures d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle du Sénégal ;
- impliquer tous les acteurs du sous-secteur notamment ceux du secteur productif et de service dans la planification et la gestion de l'ETFP.

La définition de façon précise de critères et d'indicateurs relativement aux besoins des entreprises et des individus est à faire avec des tableaux de bord des indicateurs.

• Satisfaction et réserve des enquêtés sur le niveau de réalisation des activités planifiées

Au MFPA, les personnels de la FPT tournent au tour de 60 % qui sont satisfaits du processus d'implantation des programmes de formation écrits selon l'APC. A la question : « **Pensez-vous que les programmes écrits selon l'APC répondent aux besoins du marché du travail ?** », 75% d'entre eux ont répondu positivement.

L'efficacité des programmes est mitigée selon les enquêtés, pour les personnels de la FPT il y a une certaine stagnation est constatée sur le nombre de programmes écrits, alors que pour les professionnels impliqués et les PTF, l'efficacité des programmes est relativement bonne.

Les justifications suivantes sont fournies par les enquêtés :

- Les influences négatives :

Il est à noter, qu'au moment où certains acteurs mettent en avant la lenteur dans l'exécution des activités d'écritures des programmes et de mise en place de la logistique, d'autres font remarquer

qu'il y a des acquis réels, mais il est possible d'améliorer surtout en développant d'autres programmes en APC et élargir l'accès par la diversification.

Depuis 10 ans au moins, ce sont les mêmes programmes pour le Sénégal, sans aucune variation. Après avoir écrit les premiers programmes, aucune réécriture n'a été enregistrée sur une assez longue période. On peut se poser la question de savoir, si les besoins réels des localités ont stagné ou si c'est la non-disponibilité des ressources humaines qui a plombé le système ?

Ces programmes sont taillés à la mesure des professeurs disponibles, ils n'ont pas suivi-réellement les besoins de la cible (élèves) et des entreprises. L'information est mal maîtrisée sur les taux de réussite, les taux d'insertion... Le contenu des enseignements est trop souvent théorique, l'apprenant ne développe pas suffisamment ses aptitudes pratiques au niveau de l'établissement, les manuels et matériels didactiques sont insuffisants.

L'APC a favorisé au Sénégal, une école à deux vitesses, un déséquilibre de traitement entre les zones ZCO-et Hors ZCO. Le manque de système qui intègre toutes les initiatives en termes de réformes visant à densifier le processus.

L'équipement et l'autonomisation des centres permanents doivent précéder l'implantation, alors qu'on constate que la majeure partie des centres existaient avant l'élaboration des GOMP des métiers qu'ils ont implantés. Les examens ont toujours une longue durée, la lenteur dans l'application des directives concernant la validation progressive et les interprétations diverses et variées des différents acteurs, l'insuffisance dans l'appropriation des différents guides de la part de certains formateurs.

La rupture dans la logique de suivi de l'implantation qui était adoptée dans la ZCO nord avec une task-force a plombé la réflexion et le processus de recherche-action.

L'offre au niveau CAP est dense alors qu'elle devait couvrir tous les autres niveaux de qualification.

De manière spécifique, les échecs constatés dans les établissements de formation de formateurs seraient dus au déroulement des stages des apprenants dans des zones où l'Approche par compétence n'est pas implantée, faute de généralisation.

- Les points de satisfaction :

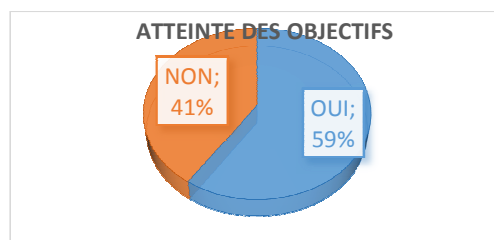
A Dakar et dans la ZCO nord, des programmes écrits ont été bien implantés et éprouvés et l'alternance école-entreprise a été très bénéfique.

L'objectif des programmes est de former en adéquation avec les besoins du monde du travail, pour faire en sorte que les jeunes formés soient outillés, pour occuper le poste de travail. Cet objectif est atteint à 59% en atteste la figure ci-après :

En plus des 120 programmes en APC et une cinquantaine de programmes classiques, il existe 6 Séries techniques.

L'apprentissage rénové a réussi la formation de 2039 apprentis au nord et au centre, 2208 Maîtres Artisans, la sélection et la formation de 250 Maîtres d'Apprentissage (MA) et 1250 apprentis. Il a aussi réussi la réhabilitation et l'équipement de 189 ateliers dans les régions nord, centre et sud-est.

Figure 13: Satisfaction des acteurs toutes catégories confondues



Source : Issue de données de l'enquête

Si on se réfère au profil du professionnel visé par la formation, le processus mis en place est bien suivi. Les compétences particulières sont réellement acquises de l'avis des formateurs et des

professionnels. L'expérimentation est quasi achevée, mais globalement les objectifs sont atteints. Chaque métier a ses référentiels, le taux d'insertion de même que le taux de réussite et le niveau de satisfaction des employeurs est élevé et est meilleur que dans le passé.

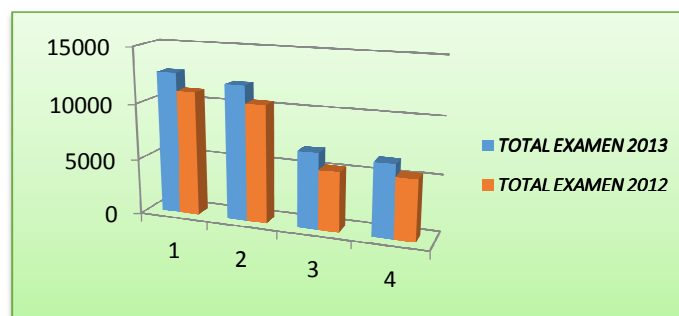
- **Exemples de résultats aux certifications des années 2012, 2013, 2016 et 2017:**

- **En 2012 :** Le taux de réussite en 2012 était de 49% c'était essentiellement en PPO.
- **En 2013 :** Le taux de réussite en 2013 dans les examens en PPO et en APC est de près de 58%

Alors que pour le BT habillement, restauration ... en APC le total est de 75,3% et le BTI APC du Lycée de Thiès est à 88,3%.

Le CFPT/SJ est à 55,17%, et le CEDT G15 73%, le BTS Commerce à 45,8% toutes options et toutes modalités (PPO et APC) confondues alors qu'au même moment le BTS APC Stylisme, le BTS APC Géomatique et Electromécanique est à 95,45%. L'année 2013 présente une meilleure mine que 2012.

Figure 14: taux de réussite 20012 et 2013 COMMERCE. BTI, EFS et ARTISANAT



Source : DECPC

- **Le taux de réussite en 2016**

Le taux de réussite en 2016, dans la ZCO nord est de 69 %, Cf **Annexe A2 : Tableau 2 : Données statistiques sur les résultats de la certification de mars 2016 par centres d'examen et par académies**. Ce taux cache d'énormes disparités, dans certains métiers les taux sont très faibles entre 0 et 14%, tandis que dans d'autres cas les taux frisent les 100%.

- 100% pour le CAEP du CNFMETP de Kaffrine en Bâtiment et Ouvrages Métalliques ;
- pour le CAEEFS de l'ENFEFS, les résultats suivants sont enregistrés : Restauration (78%), Coiffure (91%), Développement local (33%), Habillement (67%) avec une moyenne de 64,15% ;
- La certification des BTI en APC Stylisme - Modélisme de l'ICCM, la Géomatique de CEDT, Froid et climatisation de Kaolack, Génie Civil de Thiès, Conduite, Gestion et Exploitation Agricole de Bignona, *Electricité des installations industrielles*, *Electromécanique / APC Kédougou*, Transit gestion de la chaîne d'approvisionnement et Logistique, Architecture et Design intérieur de Diourbel, Maintenance des Engins lourds / CFPT – SJ, Maintenance des installations du bâtiment / CFPT – SJ, Hygiène, Sécurité, Environnement, Industries Agroalimentaires, le taux le plus faible est en froid climatisation, il est de 79,3%. La moyenne de cette certification est 88,34%
- Les BT de Thiès : Maintenance Véhicule Moteur (MVM) 82%, MI 100%, SM 78%, FC 79%, GC 100%, Electricité d'Installation du Bâtiment 100%, avec une moyenne de 87,5%
- Les centres sectoriels ont eu pour MPL 91%, BTP 98.36% et IAA 87,10

EN 2017

- Examen DU BEP / Industrie

En Electricité le taux est de 40,20%, pour la Mécanique générale, 50,00%, la Construction Métallique 55,05%, Electronique 75,00%, Froid-climatisation 56,45%, Mécanique automobile 47,35% et le Dessin bâtiment 42,31% avec un total BEP industrie est de 45,36%

- examen du BT / Industrie

L'Electrotechnique a enregistré 40,90%, l'Electromécanique est à 40,41%, la Mécanique automobile à 34,29%, la Chaudronnerie Tuyauterie Industrielle à 93,33%, l'Ouvrages Métalliques à 84,62%, l'Analyses Biologiques 38,98%, le Bâtiment 25,10% total BT Industrie est de 38%.

Le BT Commerce Secrétariat bureautique a un taux de 46,61% et la Comptabilité a 40,74% avec un total au BT de 40,74%

- Le BEP Comptabilité a un taux de 34,41%, le BEP Commerce, Administration, Secrétariat et Informatique est à 42,68% ce qui donne un total BEP Commerce de 36,72%.
- Le CAP commerce aide comptable est de 65,16% celui de Dactylographie de 63,29% l'Employé de Banque du LTC Delafosse et le BST de Thiès sont à 64,52%.
- Le BT habillement de l'ICCM a un taux de 81,25%.
- Le CAEP CNFMETP Kafrine a un taux de 100,00%, le CAEEFS Habillement est à 77,27% la Restauration à 69,23%, la Coiffure à 76,67%, le Développement Local à 86,67%
- Le CAP EFS, Agri – élevage est à 84,21%, le Développement a la base est à 100,00%, l'Habillement est à 50,00%, la Restauration est à 69,02%, Santé – Hygiène est à 77,27% et la Coiffure est à 87,22%
- La certification des BTI en APC est de 85,35%.
- Les examens du BTS / Industrie automatique a un taux de 81,40%, l'Electromécanique est à 67,50%, L'informatique Industrielle et Réseaux a un taux de 86,05%, l'Electronique est à 100,00%, l'Electrotechnique est à 43,55%, le Froid et climatisation à 71,88%.
- Le CAP Maçon est à 90,48%, le CAP Mécanicien Automobile est à 62,50%, le CAP Menuisier Métallique est à 80,77%, le CAP Menuisier bois est à 66,67%, le CAP Plombier est à 100,00%, le CAP en Maintenance en Machinerie Agricole est à 100,00%, l'Electricité est à 39,60%, la Mécanique Automobile est à 52,22%, la Mécanique Générale est à 75,23%, le Monteur frigorifique est à 72,55%, le Menuiserie bois est à 22,22%, le Dessin Bâtiment est à 47,39%, la Tôlerie Serrurerie est à 52,45% le total est de 47,08%
- Le BP Banque 1ère série est de 45,33%, le total CAP Industrie et le total BP Banque est à 72,36%
- Le total CAP Artisanal est de 83,05%, le total BEP Artisanal de 60,00%
- Les Centres sectoriels Métier Portuaire et Logistique est à 91,67%, les Industries Agro – alimentaires sont à 99,24%

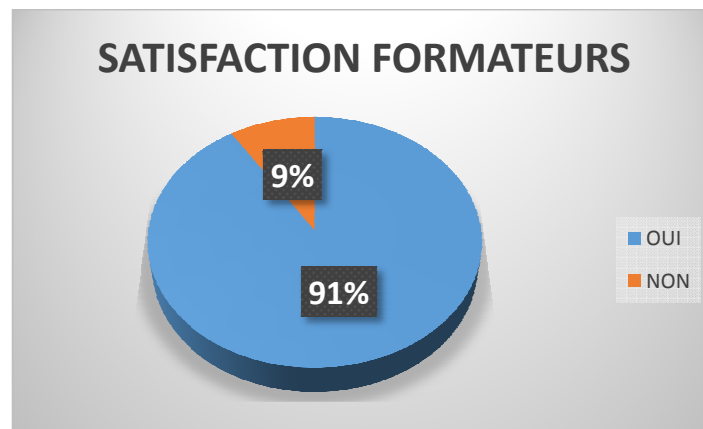
Le chemin parcouru est important mais il reste à faire. Par rapport à l'objectif spécifique de l'implantation, l'efficacité se dessine mais reste à consolider.

Selon les PTA et les rapports de suivi annuel de l'APC sur les 3 dernières années le rythme de mise en œuvre de l'implantation peut être accéléré.

Satisfaction et réserves des enquêtés

C'est certainement forts de ces constats que les diplômés et les apprenants affirment à près de 85% avoir des formateurs compétents, professionnels, expérimentés et disponibles, ils les qualifient même "d'intelligents" et à la hauteur de leurs tâches. « Ceux sont des professionnels qui maitrisent bien leurs sujets » ont-ils affirmé.

Figure 15: Satisfaction des catégories d'acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

Par ailleurs, les résultats issus des entretiens avec les parties prenantes (MFPAA et PTF) concernant l'atteinte des objectifs du programme SEN/028 et des autres programmes sont mitigés, 50% affirment que les objectifs de l'approche par compétence ont été atteints.

Les raisons évoquées sont le fait que les programmes écrits selon l'APC découlent d'études préliminaires, des potentialités économiques et du marché de travail de chaque zone. Les métiers enseignés sont à la fois théorique et pratique, ce qui permet aux apprenants d'être bien outillés et bien formés et de disposer des compétences pour une meilleure employabilité. Ainsi, il existe des référentiels de métier, de compétences de certification et de formation élaborés et de bonne qualité.

Par contre, de l'avis des enquêtés, certains métiers qui existent depuis plus d'une décennie, ne répondent plus aux besoins du marché de l'emploi.

On note aussi une forte prédominance de la théorie sur la pratique. Certains apprenants font des stages dans le secteur informel et souvent dans les zones où leur formation n'a pas eu lieu alors qu'ils devraient avoir un emploi eu égard de l'adéquation entre formation et besoins du marché dans la même localité.

La compréhension diverse et variée des différents concepts, techniques, méthodologies, modalités et règles de l'APC par les acteurs impliqués est un hiatus à l'atteinte des objectifs.

Le Système de FPT ne peut se satisfaire de ces résultats autant par rapport au nombre de candidats présentés aux différents examens qu'au nombre d'admis.

Les intentions pédagogiques doivent répondre à des besoins clairement identifiés et traduits en objectifs clairs. Les standards internationaux recommandent de réinterroger tout le système d'enseignement/apprentissage à seulement 70% de réussite.

3.3.4 Efficience

L'efficience traduit l'atteinte qualitative des résultats au moindre coût.

Compte-tenu du contexte économique, le niveau des ressources financières n'a enregistré que de légères augmentations moins de 5% ces 5 dernières années alors que les activités menées pendant la période d'implantation de l'APC se sont beaucoup développées, le rapport coût/efficacité peut être perçu comme satisfaisant. En outre, de 2012 à nos jours, les résultats atteints en termes d'effectifs sont multipliés par deux, le taux de réussite aux examens d'Etat est en progression, de même que le nombre de conventions signées et mises en œuvre dans les délais de réalisations d'après l'annuaire des statistiques de 2015.

Concernant les programmes écrits selon l'APC, le système de formation enregistre dans son offre près de 120 métiers écrits en collaboration avec les secteurs économiques et les PTF en plus des métiers et filières classiques. Parmi ces métiers écrits, près de la moitié constituent des innovations.

On peut aussi noter que malgré les grandes difficultés liées aux constructions, ainsi que les coûts élevés des équipements dans les filières de techniques industrielles, des investissements en infrastructures sont enregistrés.

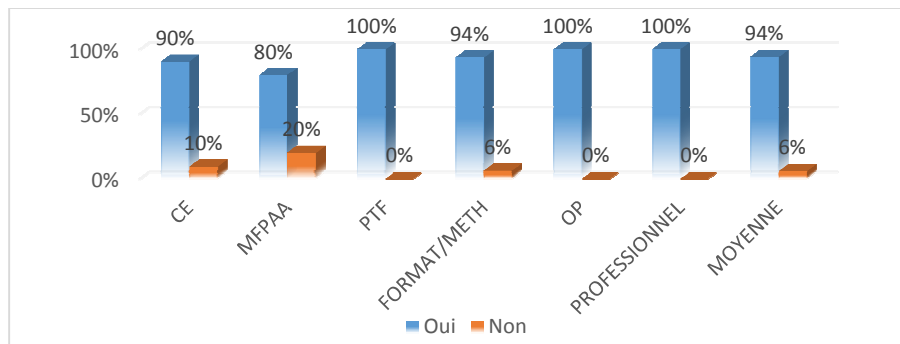
On aura aussi remarqué que les efforts de coordination, d'appui-conseil aux secteurs de l'apprentissage, ont déjà une incidence très bénéfique sur les conditions de travail et que les projets ou programmes qui accompagnent le MFPA se comportent très bien du point de vue de leur exécution.

En effet, les budgets Etat et confondus ont des taux d'exécution d'environ de 76%. Les budgets des partenaires destinés à la formation des formateurs ont des taux avoisinant les 100%. Au même moment, le taux d'exécution du programme Développement de l'offre de Formation professionnelle s'élève à 69%

Au regard de toutes ces réalisations, l'efficacité peut être jugée assez acceptable.

En comparant les programmes écrits selon l'APC avec les programmes classiques en termes de coût, l'analyse des résultats de l'enquête montre que l'avantage principal de la formation selon l'approche par compétence est dû au fait qu'elle est basée à la fois sur la formation théorique et la formation pratique, les apprenants acquièrent à la fois le savoir et le savoir-faire. De ce fait, les produits issus de l'APC répondent mieux aux besoins du marché et les employeurs sont sûrs de recruter des agents capables de satisfaire leurs attentes. 94% des acteurs enquêtés sur la question affirment que les diplômés formés selon l'APC répondent mieux aux besoins du marché de travail.

Figure 16: Satisfaction des catégories acteurs Employabilité des diplômés

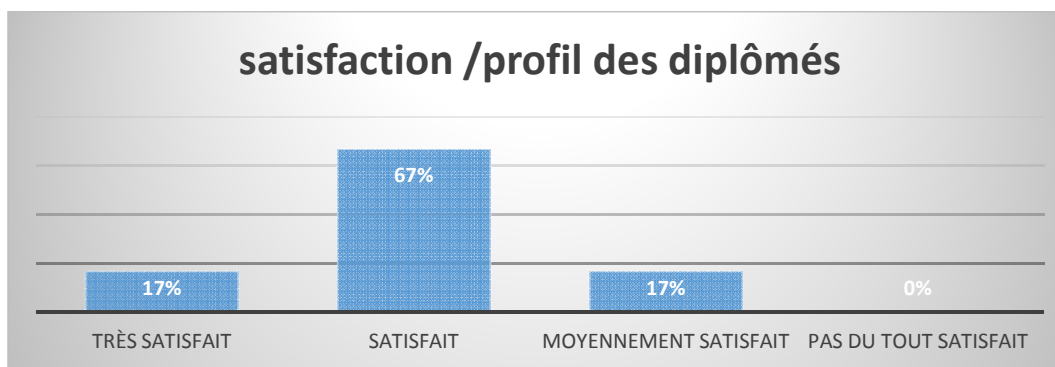


Source : Issue de données de l'enquête

Contrairement à la méthode classique, les spécialistes des métiers et les entreprises interviennent lors de l'élaboration des programmes de formation. Par conséquent il y a une convergence entre le profil recherché par l'entreprise et le profil des sortants. De plus, avant l'écriture et l'implantation des programmes, des études sectorielles sont réalisées pour définir les besoins du marché de la localité qui doit abriter le programme.

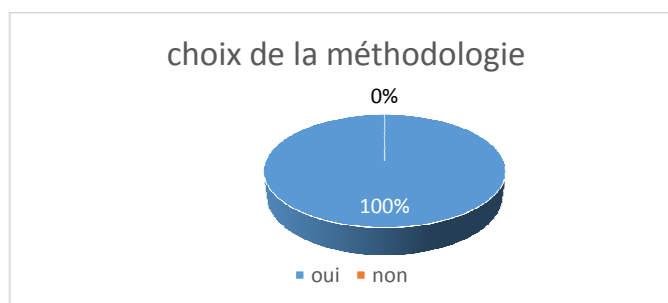
Les résultats des enquêtes montrent que la situation actuelle concernant le recrutement des diplômés est beaucoup plus avantageuse, comparée à la situation passée dans laquelle les sortis des établissements de formation restaient longtemps avant de trouver un emploi.

Figure 17: Satisfaction des catégories acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

Figure 18: Satisfaction des catégories acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

De l'analyse des résultats, il est ressorti que les enquêtés toutes catégories confondues ont exprimé leur satisfaction sur le choix de l'implantation de la méthodologie APC.

Les coûts d'élaboration de programmes

Pour la modalité « atelier », les tableaux et graphes de criticité présentent les coûts en fonction des activités..

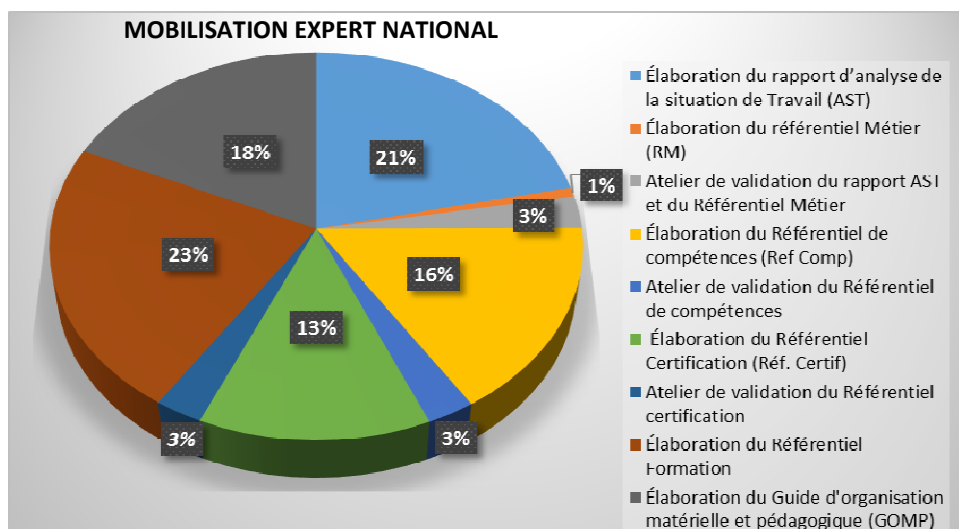
1. Modalité 1 : mobilisation expert national

Tableau 15: mobilisation expert national

Étapes APC	MOBILISATION EXPERT NATIONAL	%
Élaboration du rapport d'analyse de la situation de Travail (AST)	6 240 000	21%
Élaboration du référentiel Métier (RM)	225 000	1%
Atelier de validation du rapport AST et du Référentiel Métier	775 000	3%
Élaboration du Référentiel de compétences (Ref Comp)	4 650 000	16%
Atelier de validation du Référentiel de compétences	775 000	3%
Élaboration du Référentiel Certification (Réf. Certif)	3 765 000	13%
Atelier de validation du Référentiel certification	775 000	3%
Élaboration du Référentiel Formation	6 570 000	23%
Élaboration du Guide d'organisation matérielle et pédagogique (GOMP)	5 265 000	18%
TOTAL	29 040 000	100%

Source : Plateforme de mutualisation UEMOA

Figure 19: mobilisation expert national



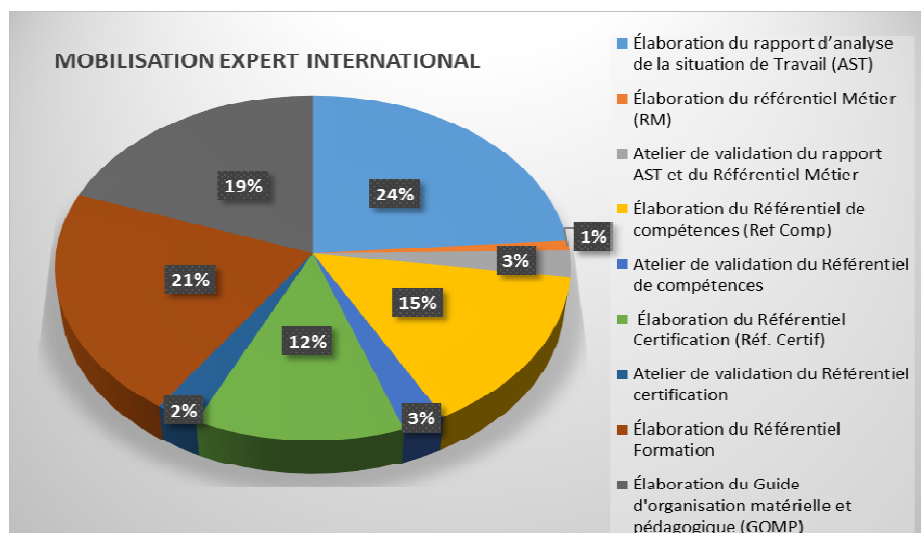
Source : Plateforme de mutualisation UEMOA

2. Modalité 2 : Mobilisation expert international

Tableau 16: Mobilisation expert international

ETAPES APC	MOBILISATION EXPERT INTERNATIONAL	%
Elaboration du rapport d'analyse de la situation de Travail (AST)	8 340 000	24%
Elaboration du référentiel Métier (RM)	325 000	1%
Atelier de validation du rapport AST et du Référentiel Métier	875 000	2%
Elaboration du Référentiel de compétences (Ref Comp)	5 250 000	15%
Atelier de validation du Référentiel de compétences	875 000	2%
Elaboration du Référentiel Certification (Réf. Certif)	4 265 000	12%
Atelier de validation du Référentiel certification	875 000	2%
Elaboration du Référentiel Formation	7 470 000	21%
Elaboration du Guide d'organisation matérielle et pédagogique (GOMP)	6 765 000	19%
TOTAL	35 040 000	100%

Figure 20: mobilisation expert international



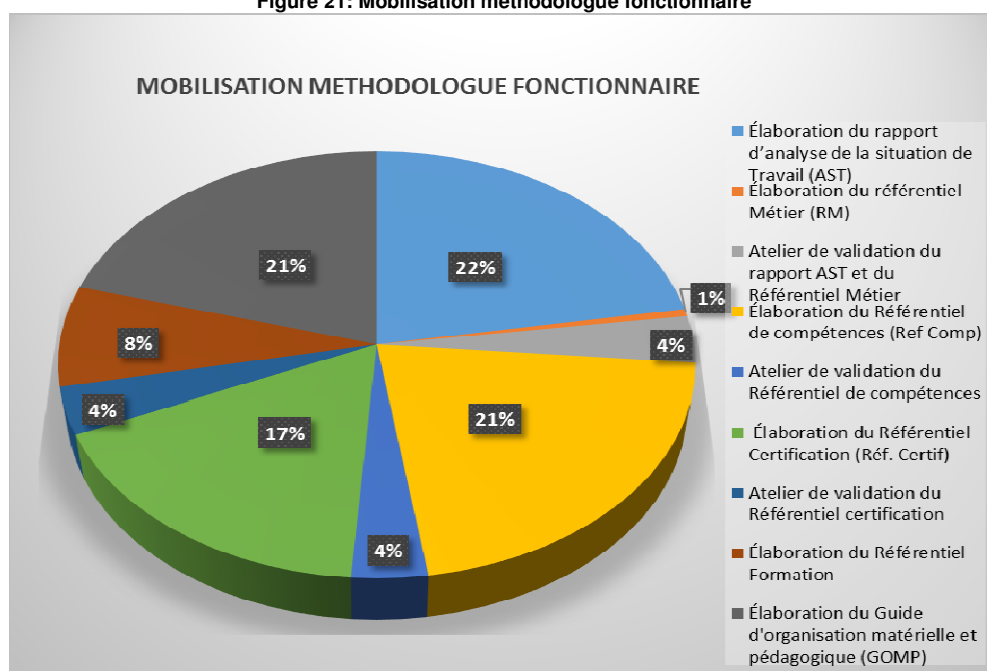
Source : Plateforme de mutualisation UEMOA

3. Modalité 3 : mobilisation méthodologie fonctionnaire

Tableau 17: Mobilisation méthodologie fonctionnaire

Etapes APC	MOBILISATION METHODOLOGUE FONCTIONNAIRE	%
Élaboration du rapport d'analyse de la situation de Travail (AST)	4 090 000	22%
Élaboration du référentiel Métier (RM)	100 000	1%
Atelier de validation du rapport AST et du Référentiel Métier	650 000	4%
Élaboration du Référentiel de compétences (Réf. Comp)	3 900 000	21%
Atelier de validation du Référentiel de compétences	650 000	4%
Élaboration du Référentiel Certification (Réf. Certif)	3 140 000	17%
Atelier de validation du Référentiel certification	650 000	4%
Élaboration du Référentiel Formation	1 404 000	8%
Élaboration du Guide d'organisation matérielle et pédagogique (GOMP)	3 765 000	21%
TOTAL	18 349 000	18 349 000

Figure 21: Mobilisation méthodologie fonctionnaire



Source : Plateforme de mutualisation UEMOA

Exemple de 05 programmes élaborés par la DFPT

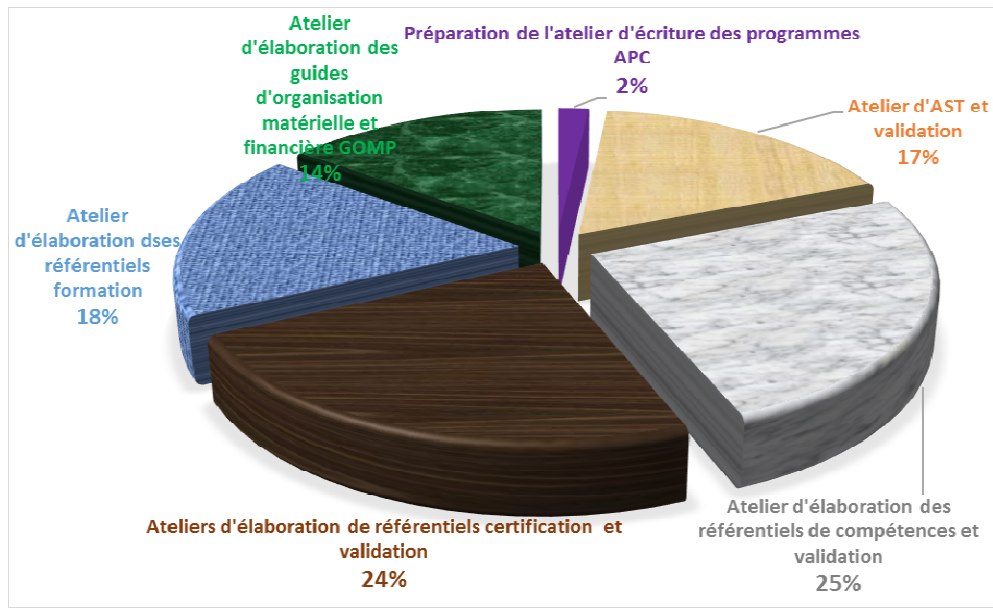
Les coûts sont liés à plusieurs facteurs, dans le cas de l'APC au Sénégal, une bonne partie des ressources humaines, résident à Dakar. Les coûts afférents à l'organisation peuvent être amoindris surtout à la condition que les activités soient organisées dans les structures du Ministère.

COUT DE 5 PROGRAMMES

Tableau 18: cout de 5 programmes

ACTIVITES	COUTS	%
Préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC	1 030 000	2%
atelier d'AST et validation	10 288 500	17%
atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation	15 092 500	25%
ateliers d'élaboration de référentiels certification et validation	14 185 000	24%
atelier d'élaboration des référentiels formation	10 681 000	18%
atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP	8 723 000	15%
Total	60 000 000	100%

Figure 22: cout de 5 programmes



Source : Écriture de 5 programmes APC

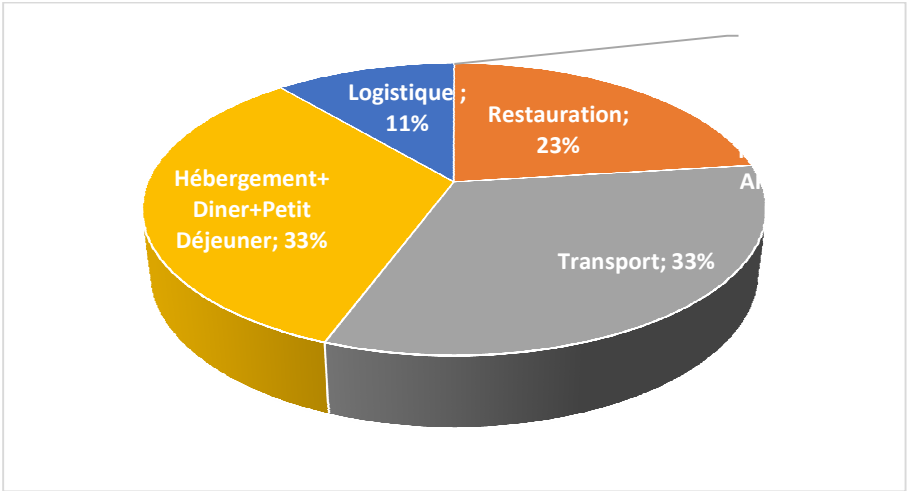
• Préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC

Tableau 19: coût de préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC

PREPARATION DE L'ATELIER D'ECRITURE DES PROGRAMMES APC -DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Restauration	238 000
Transport	335 000
Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	342 000
Logistique	115 000
TOTAL	1 030 000

Source : Écriture de 5 programmes APC

Figure 23: préparation de l'atelier d'écriture des programmes APC



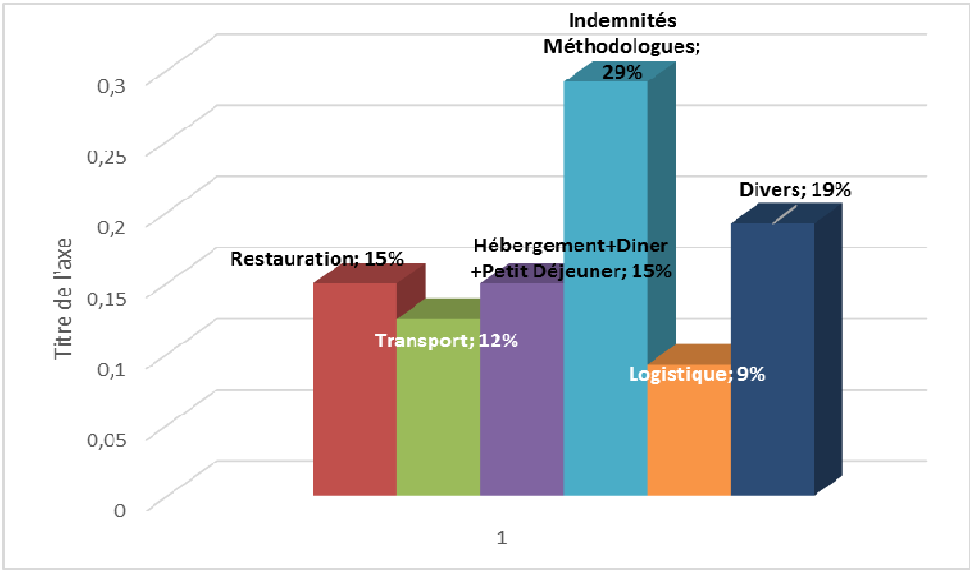
Source : Écriture de 5 programmes APC

• Atelier d'AST et validation

Tableau 20: coût d'atelier d'AST et validation

ATELIER D'AST ET VALIDATION -DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Restauration	1 540 000
Transport	1 282 500
Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	1 540 000
Indemnités Méthodologues	3 000 000
Logistique	951 000
Divers	1 975 000
TOTAL	10 288 500

Figure 24: coût d'atelier d'AST et validation



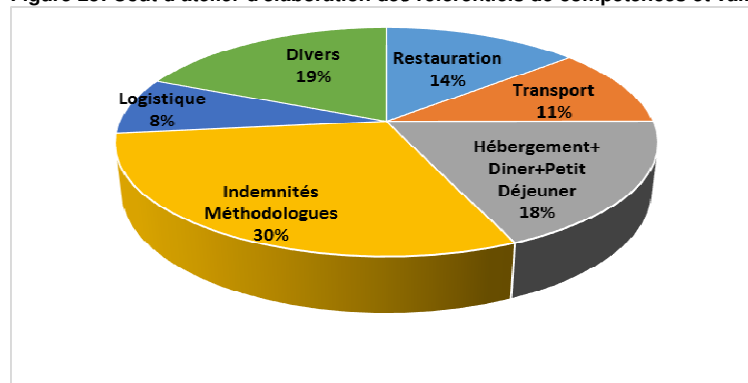
Source : Écriture de 5 programmes APC

- Atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation

Tableau 21: Coût d'atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation

ATELIER D'ELABORATION DES REFERENTIELS DE COMPETENCES ET VALIDATION - DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Restauration	2 100 000
Transport	1 667 500
Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	2 793 000
-Indemnités Méthodologiques	4 500 000
Logistique	1 212 000
Divers	2 820 000
TOTAL	15 092 500

Figure 25: Coût d'atelier d'élaboration des référentiels de compétences et validation



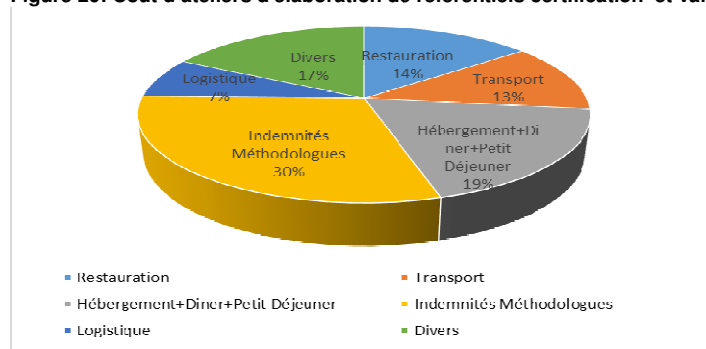
Source : Écriture de 5 programmes APC

- Ateliers d'élaboration de référentiels certification et validation

Tableau 22: Coût d'ateliers d'élaboration de référentiels certification et validation

ATELIERS D'ELABORATION DE REFERENTIELS CERTIFICATION ET VALIDATION - DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Restauration	2 051 000
Transport	1 775 000
Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	2 622 000
Indemnités Méthodologiques	4 250 000
Logistique	1 037 000
Divers	2 450 000
TOTAL	14 185 000

Figure 26: Coût d'ateliers d'élaboration de référentiels certification et validation



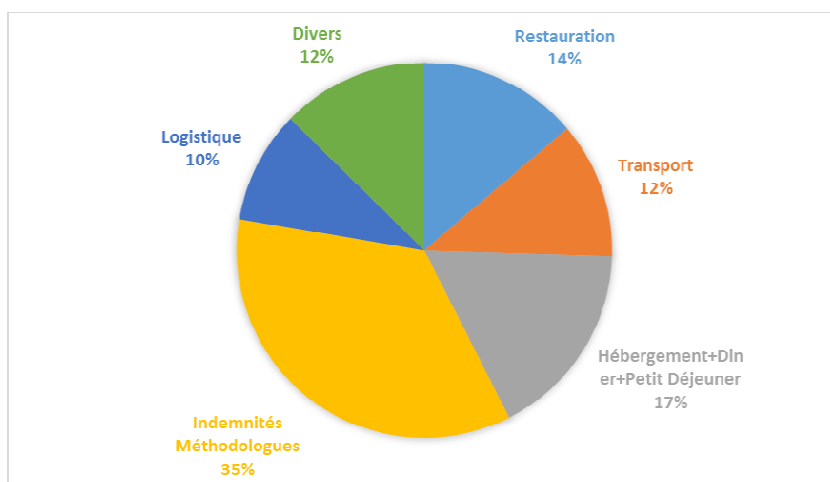
Source : Écriture de 5 programmes APC

- **Atelier d'élaboration de référentiels formation**

Tableau 23: Coût d'Atelier d'élaboration de référentiels formation

ATELIER D'ELABORATION DE REFERENTIELS FORMATION - DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Restauration	1 470 000
Transport	1 250 000
Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	1 824 000
Indemnités Méthodologiques	3 750 000
Logistique	1 037 000
Divers	1 350 000
TOTAL	10 681 000

Figure 27: Coût d'Atelier d'élaboration de référentiels formation

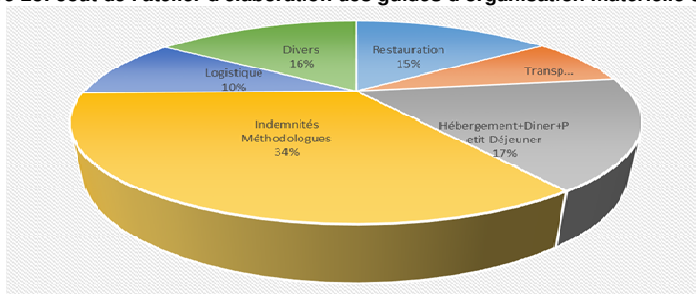


- **Atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP**

Tableau 24: coût de l'atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP

ATELIER D'ELABORATION DES GUIDES D'ORGANISATION MATERIELLE ET FINANCIERE GOMP - DAKAR	
ACTIVITES	COUTS
Total restauration	1 316 000
Total Transport	675 000
Total-Hébergement+Diner+Petit Déjeuner	1 520 000
Total-Indemnités Méthodologiques	3 000 000
Total-Logistique	862 000
Total-Divers	1 350 000
TOTAL	8 723 000

Figure 28: coût de l'atelier d'élaboration des guides d'organisation matérielle et financière GOMP



- **Phases du processus de réalisation/coûts**

Tableau 25: Activités/coûts

Activités	Modalités		Coûts
Les Etudes sectorielles et préliminaires	consultant		Près de «3 000 000 F par secteur???
	Personnes-ressources du ministère ou des localités	Organisation, construction, collecte et traitement de l'information	Près de 2000 000 F par secteur??
	Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage	Missions Recrutement de personnels Salaires indemnités	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
Observations Exploitation des études macroéconomiques peuvent permettre d'avoir l'information utile sur le plan nationale. Cette information détermine les études préliminaires pour les localités ou établissements. La capitalisation des acquis en matière d'élaboration de rapports d'études préliminaires pourrait permettre de mener une autre étude dans les zones sud et sud-est. Le MFPAA appréciera les mécanismes appropriés pour mener à bien ces activités.			
l'imprégnation et la sensibilisation des acteurs	Consultant		H/J 2 900 000 F A 3 500 000f
	Personnes-ressources du ministère, des localités et des établissements	Pendant les formations du personnel en moyenne un jour sur 10, 4 fois l'année	Représenté un peu plus de 10 % des couts de formation 700 000 F mini
	Les services du Ministère CNID et SNOP	Missions Budget personnels	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge

Observations Il faut l'élaboration d'un plan de communication, d'imprégnation et de sensibilisation en collaboration avec les Méthodologues et le corps de contrôle. Il faudra utiliser le système d'information du MFPA et les outils existants (répertoires, films, archives...).			
la mobilisation des ressources (financières, matérielles, humaines et organisationnelles)	Etat		
	PTF		
	Ressources additionnelles		
	Projets intégrateurs		
Observations Le développement d'une la fonction service mieux encadrée dans tous les établissements de la FPT. L'orientation des fonds venant du pourcentage de ressources additionnelles affectées aux établissements vers l'auto équipement, la maintenance et le développement de projets intégrateurs peut permettre de faire des économies.			
la formation des formateurs, de méthodologues et IS	consultant	Les EFF comment maitre d'ouvrage délégué pourraient constituer une alternative à la formation des personnels en s'appuyant sur les méthodologues, le corps de contrôle et des personnes ressource.	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
	Personnes-ressource du ministère ou des localités		
	Intégration dans les curricula des EFF	Faire de l'APC Module de formation dans tous les métiers d'enseignant de toutes les filières et disciplines. Proposition d'un module de formation continue pour les enseignants provenant de structures autres que les EFF de la FPT	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
	Formation de méthodologues	Consultant	
		Personnes-ressources du ministère, des localités et des établissements	Sous forme d'atelier : Autant que 5 programmes de 19 000 000 à 35 000 000 f Dans une Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage Les Coût sont liés à : Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
		L'ENSETP Maitre d'ouvrage délégué pour la formation d'une nouvelle cohorte de méthodologues	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge

	Formation d'IS	Renforcer le corps de contrôle ; les formateurs ont besoin d'un encadrement de proximité	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
	Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage		Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
Observations			
Mettre à profit l'expertise des EFF, des IS, des Méthodologues et le retour d'expériences (utiliser le savoir-faire des formateurs des établissements de formation professionnelle de la ZCO)			
la conception d'outils d'aide à l'implantation du programme	consultant	AST	H/jour
		Réf Métier - Compétences	Expertise internationale
		Réf Certification	
		Réf Formation	29 000 000 F
		GOMP	A
	Atelier Personnes-ressource du ministère ou des localités		35 000 000f
		Autres outils d'implantation	
		AST	7 736 000 F/ programme
		Réf Métier - Compétences	Si les programmes (11) sont écrits simultanément 6 800 00
		Réf Certification	+ 3 000 000 d'indemnité de production pour les méthodologues superviseurs
	Autres modalités Personnes-ressource du ministère ou des localités	Réf Formation	+ 2 000 000/programme pour le titulaire et l'assistant
		GOMP	18 000 000 f au maximum
		Autres outils d'implantation	??????
		Enquête et entrevues avec des personnes ressources	On peut gagner 10 à 15 jours sur les 25 requis pour élaborer un programme
			Mais il faudra prendre en charge un à deux méthodologues comme consultants

	Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage	AST Réf Métier - Compétences Réf Certification Réf Formation GOMP Autres outils d'implantation	Agents de l'Etat Salaires Indemnités Prises en charge
	Révision des référentiels	Réf de formation Etudes collecte de données Atelier de cadrage Retour d'expériences Identification des équipes, élaboration des feuilles de mission Organisation des activités de révision Redimensionnement des réf compétences et de certification partage	- Consultant Atelier - Personnes-ressource du ministère ou des localités Autres modalités - Personnes-ressource du ministère ou des localités - Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage
	Révision des guides et outils	Guide méthodologique Guide du formateur Guide d'évaluation Dispositif de certification bulletin Carnet de notes Cahier de textes Carnet de stage Etat d'avancement Feuilles d'absence / Feuille de suivi mensuel Journal de bord Niveau de progression	Sous forme d'ateliers 4 jours par guide et pour dispositif de certification: 5 5 jours pour les autres outils (bulletins, carnets , état d'avancementfeuille d'absence, tableau de bord et niveau de progression) Les coûts sont similaires aux couts d'organisation d'atelier Avec des ressources du Ministère (7 736 000 F/ programme Si les programmes (11) sont écrits simultanément 6 800 00 + 3 000 000 d'indemnité de production pour les méthodologues superviseurs + 2 000 000/programme pour le titulaire et l'assistant) Avec un consultant national 18 000 000 f au maximum Expertise internationale 29 000 000 F

			A 35 000 000f
	Elaboration de manuels	Personnes-ressource du ministère ou des localités Utilisation des spécialistes contenus	- Consultant Atelier - Personnes-ressource du ministère ou des localités Autres modalités - Personnes-ressource du ministère ou des localités Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage ?????

Production de fascicules

Observations

Mise en place d'une Structure de recherche et d'élaboration des moyens d'apprentissage qui oriente

Mettre à profit l'expertise des EFF, des IS, des Méthodologues et le retour d'expériences (utiliser le savoir-faire des formateurs des établissements de formation professionnelle de la ZCO)

le déroulement du programme	Etablissement de formation	présentiel	??
		A distance	Agents de l'Etat
		alternée	Salaires
	Entreprise	présentiel	Indemnités
		A distance	Prises en charge
		alternée	Coûts équipements
	alternance	présentiel	Coûts formation
		A distance	??
		alternée	

Observations

Le processus de réalisation est maîtrisé en présentiel, il faudra expérimenter avec la collaboration de l'ENSETP l'enseignement à distance dans les centres de formation et en entreprise. Il faudra des missions de suivi de l'implantation avec un bon système de reporting et de suivi évaluation

la mise en place de	Pilotes d'entreprise	En entreprise	
mécanismes de suivi	Enseignants	Des enseignements/apprentissages	

des séjours en entreprise	Synergie	Mise en place d'un système conjoint de suivi-évaluation mettant en synergie pilotes d'entreprise et formateurs	
Observations La mise en place d'un système de suivi-évaluation sur le plan national, sur le plan régional, départemental et dans chaque établissement, dans chaque métier, dans chaque discipline En plus, il faudra commanditer des évaluations ponctuelles et périodiques			
la mise en place d'un dispositif de certification	Certification nationale	Elaborer un dispositif National de certification	
	Certification selon l'APC	Organisation de sessions terminales	
	Validation progressive	Guide et une expérimentation Accompagnement des structures et des métiers	
	VAE	Conception d'un modèle, il faudra capitaliser les acquis et consolider puis étendre	
	Habilitation de structures	Elaborer un référentiel d'habilitation En collaboration avec 3FPT, expérimenter	
Observations Les coûts d'implantation d'un programme sont fortement tributaires des renforcements pédagogique et technique. Si les curricula des EFF intègre l'APC et que les recrutements se font après une formation initiale professionnalisante, les coûts vont encore diminuer. Dans le Sen024, le coût unitaire d'implantation était en moyenne de 13,5 M FCFA par établissement et de 20,6 M FCFA pour le renforcement des compétences techniques, rapports Etude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au SENEGAL Les coûts formation Si les EFF intègrent dans leurs curricula l'APC les coûts liés aux formations des formateurs et personnel administratifs vont diminuer de manière substantielle. De la même façon, si les recrutements se font à la sortie des EFF, les renforcements de capacités techniques vont aussi diminuer de manière consistante. Les coûts de certification L'accompagnement des établissements de FPT pour la mise en œuvre de la validation progressive alimente le système de suivi-évaluation dans chaque structure ainsi que dans chaque département et région. Cette stratégie réduit les coûts des certifications, de même que le nombre de jours d'examen en session terminale. En même temps, cette forme de validation reflète plus la réalité des acquis des apprenants et valorise tous les apprentissages qui ont contribué comme disciplines ressources. La modélisation d'un processus de VAE élargit d'avantage l'accès et l'offre. Le système d'habilitation et de labellisation permet de sous-traiter des activités de certification, tout en gardant le pouvoir de contrôle qualité. Coûts équipements cf tableau Coûts infrastructures - Construction ou de rénovation par type d'établissement sont entre 200 000 000 F et 280 000 000 F pour les CFP, les CDFP et CRFP - Extension-réhabilitation 80 M FCFA en moyenne pour les CFP, les CDFP et CRFP et de 320 M FCFA pour un lycée. En 2012 en dehors du Lycée de Thiès et des établissements de la ZCO nord il y'avait 57 établissements qui seraient concernés par l'extension: - CETF et CRETF : sur 33, il faudrait en reconstruire 8 et en rénover 16 - CFP : sur 10, il faudrait en reconstruire 2 à 3 et en rénover 4 - CDFP et CRFP : sur 7 il faudrait en reconstruire 2 et en rénover 3 - Lycées : sur 7 il faudrait en rénover 4 Il faudra mettre à jour cette étude de la soutenabilité de l'APC et éventuellement y intégrer les axes sud et sud-est.			

Le manque de données venant des structures centrales sur les coûts de leurs actions nous empêche de tirer des conclusions sur l'efficacité.

Cependant, la méthodologie utilisée jusqu'ici pour l'élaboration des programmes peut être revue. Le nombre de jours d'atelier participatif peut diminuer, il faudra que la préparation des outils et d'identification des ressources nécessaires soit confiée à une personne ressources du MFPAA qui se comportera comme consultant. De son travail dépendra la qualité de la production et les échéances. Dans ce cas au lieu de 30 à jours de travail et de validation par programme, il sera possible de le faire en 20 jours.

Si en plus l'équipe de production réside non loin des lieux de production les coûts vont aussi diminués.

Tableau 26: Coûts des équipements par établissement et nombre de métiers couverts

Types d'établissement	Coûts moyen équipements établissement F cfa	Coût unitaire moyen des équipements métier (Fcfa)
Etablissements formant à l'EFS CFP St Louis	69 600 000	12 000 000
Lycée technique	11 095 000	71 422 762
Etablissements formant aux métiers industriels tels que CRFP ou CDFP	22 000 000	44 000 000
Etablissements formant à l'EFS et aux métiers de l'Industrie du genre CFAM CFP Waoundé ou Ourosogui	17 000 000	35 000 000

Sources Etude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au SENEGAL

D'après le rapport de l'étude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au Sénégal, le coût total de généralisation de l'APC et d'extension de son implantation sur tout le territoire du Sénégal s'établit entre 16 900 MFCFA et 17 219 MF. Cf tableaux Matrice des coûts pour le MJFPE et tableau coûts des équipements « métier » et des infrastructures pour extension de l'APC aux seuls CFP, CDFP, CRFP et lycées.

Ce tableau présente une meilleure solution de rechange qui s'appuie exclusivement sur les forces existantes en termes d'infrastructures. Elle consistera à mettre l'accent sur un nombre limité d'établissement ciblés. On remarquera que les seuls coûts d'équipements « métier » et des infrastructures s'établirait alors à 7 910 MF contre à 12 591 MF ou 15 189 MF selon les hypothèses basse et haute pour des établissements à construire ou réhabiliter. L'économie sera donc substantielle.

Les autres coûts (experts, programmes, implantation, suivi, et équipements « établissement ») au prorata des 27 établissements identifiés par cette étude, la formation des experts et la généralisation des programmes étant inchangés, s'élèveraient à 1 796,2 MF (hypothèse haute pour les programmes). Le coût total serait ainsi ramené à 9 706 MF (14,8 M€) au lieu de 19 459 MFCFA (29,6 M€), d'après cette étude. Cette étude de 2012 tire la conclusion suivante : « Ce choix laisserait une marge pour construire ou rénover un certain nombre de CETF et de CRETF, mais imposerait une sélectivité d'autant plus forte que l'option prise serait une extension sur tout le territoire plutôt qu'une région particulière. Ce choix peut constituer la première grande phase du plan de généralisation de l'APC au Sénégal.

On remarquera que les coûts les plus élevés sont liés aux équipements 67 % et à la remise en état des infrastructures 20% qui est en deuxième position.

3.1 Analyse des forces et faiblesses

3.1.1 Forces

- ✓ Les formations sont en lien avec le milieu du travail, elles permettent de faire de bons choix alliant études et séjours en entreprises.
- ✓ La prise en compte de la dimension HSSEQ dans tous les curricula.
- ✓ La disponibilité des ressources humaines de qualité (méthodologues, formateurs qualifiés, gestionnaires d'établissement, professionnels, maîtres artisans, relais et Inspecteurs de spécialité, spécialistes des MAP) La mise en place des cellules pédagogiques et l'existence d'une diversité de disciplines favorisent des synergies nécessaires à l'interdisciplinarité.
- ✓ Le développement du travail d'équipe, l'organisation de séances d'échanges, le partage de documentation entre formateurs fournissent des résultats probants dans certains établissements.
- ✓ La Conformité des programmes avec la méthodologie.
- ✓ La méthodologie utilisée pour la détermination des compétences, leur dérivation en éléments de compétences, en objectifs spécifiques et leur lien avec les disciplines visées est bien appréciée des formateurs.
- ✓ L'existence de programmes harmonisés au niveau national. La méthodologie utilisée pour l'implication des acteurs
- ✓ La mise en place des cadres partenariaux de pilotage et de gestion a permis de cerner la demande des entreprises
- ✓ L'adoption d'une forme d'évaluation qui obéit à des procédures précises.
- ✓ Le dispositif d'accompagnement mis en place avec des missions de suivi, visites de classe, formation, coaching de même que la conception et l'utilisation d'outils stabilisés (planification des enseignements/apprentissages, chronogrammes, logigrammes...).
- ✓ L'existence des référentiels et un processus d'implantation adopté et respecté par les différents acteurs ont permis des résultats positifs dans les différentes structures de formation.
- ✓ La planification des moments d'intégrations et leur organisation a sans doute un grand apport sur les résultats à l'examen qui sont de plus en plus satisfaisants. Ils attestent que les compétences sont acquises.
- ✓ L'existence d'outils d'implantation harmonisés et validés dans les centres de
- ✓ Existence de guides et de documents cadre
- ✓ L'effectivité des études de planification menées dans certaines zones d'implantation de l'APC
- ✓ Construction, réhabilitation de nouvelles infrastructures et
- ✓ Le renforcement des capacités des acteurs des structures
- ✓ Equipements des centres
- ✓ L'approfondissement de la politique de déconcentration avec la responsabilisation des IA et des CRAs
- ✓ L'existence des PFI et des PSD ont permis le renforcement de l'implantation et la diversification de l'offre de formation en APC

3.1.2 Faiblesses des programmes écrits

- ✓ Des répétitions de contenus sont constatées de même que des incohérences et des parties de programme encore abstraites. Il est aussi noté une absence de prise en charge de certaines matières ou aspects importants dans quelques programmes.
- ✓ L'insuffisance de précision des quotas horaires destinés au centre de formation ou à l'entreprise.
- ✓ Une insuffisance de précision dans la formulation de certaines compétences.
- ✓ Les durées de la formation parfois trop longues, le temps d'exécution de certains modules de même que la durée des évaluations certificatives sont constitutives de points faibles constatés.
- ✓ La difficulté dans la mise en œuvre du référentiel de certification notamment dans l'utilisation des grilles
- ✓ L'inadéquation des infrastructures, des équipements et des moyens (les salles de classe, les moyens d'accompagnements, la matière d'œuvre, les locaux inadaptés) constituent un frein au bon déroulement des programmes.
- ✓ Le nombre important d'outils d'implantation rend leur exploitation difficile
- ✓ Le manque de répondant au niveau stratégique pour le traitement des rapports, l'exploitation des tableaux de bord, l'analyse des propositions et remarques sur les outils d'implantation ne favorise pas le retour au niveau opérationnel. Il empêche la révision des référentiels et des outils produits.
- ✓ La non-disponibilité des manuels d'apprentissage constitue un facteur bloquant aussi bien pour les apprenants que les formateurs.

- ✓ La grande difficulté à trouver des entreprises d'accueil pour la formation en alternance est un facteur limitant au processus d'implantation.
- ✓ l'insuffisance de standardisation dans le fonctionnement et l'absence de manuel de procédures constituent des contraintes majeures dans l'animation des cellules pédagogiques.
- ✓ l'insuffisance d'accompagnement surtout dans les formations techniques des formateurs dans certaines disciplines, le manque de spécialistes et d'ateliers de transit pour les apprenants.
- ✓ les contenus scientifiques de certaines matières sont insuffisants pour servir de passerelles pour des études supérieures.
- ✓ les référentiels de formation sont utilisés parfois de manière non-harmonisée pendant la préparation des cours selon l'APC. Certains contenus de ces référentiels sont appliqués indifféremment quel que soit le niveau (CAP, BT, ...).
- ✓ Ces référentiels sont parfois inexistantes dans les structures, ce qui constitue un facteur aggravant.
- ✓ le non-respect des certaines étapes de l'implantation de l'APC dans certains programmes.
- ✓ Le manque de formateurs qualifiés pour dispenser certains modules spécifiques du parfois à une implantation précoce qui entraîne souvent des difficultés à trouver des stages en entreprises.
- ✓ La capacité d'accueil des centres est toujours faible car tributaire du nombre de poste de travail,
- ✓ Les équipements répertoriés dans les GOMP sont totalement différents de l'existant dans les ateliers et laboratoires.
- ✓ Le faible niveau de formation des MA ne favorisant pas l'appropriation des référentiels
- ✓ Les ateliers ne répondent pas aux normes de travail : environnement, accessibilité, la taille
- ✓ L'absence des contions de reprises des épreuves dans le dispositif de certification
- ✓ L'indisponibilité du parchemin au niveau des récipiendaires
- ✓ La non-validation des acquis des maitres artisans par une certification.

4. PERSPECTIVES

4.1 Durabilité/pérennité

La durabilité désigne le plus souvent la durée de vie du produit. La durabilité est étroitement liée à la fiabilité. Un produit fiable a toutes les chances d'avoir une durée de vie plus importante qu'un produit qui enregistre de nombreuses défaillances.

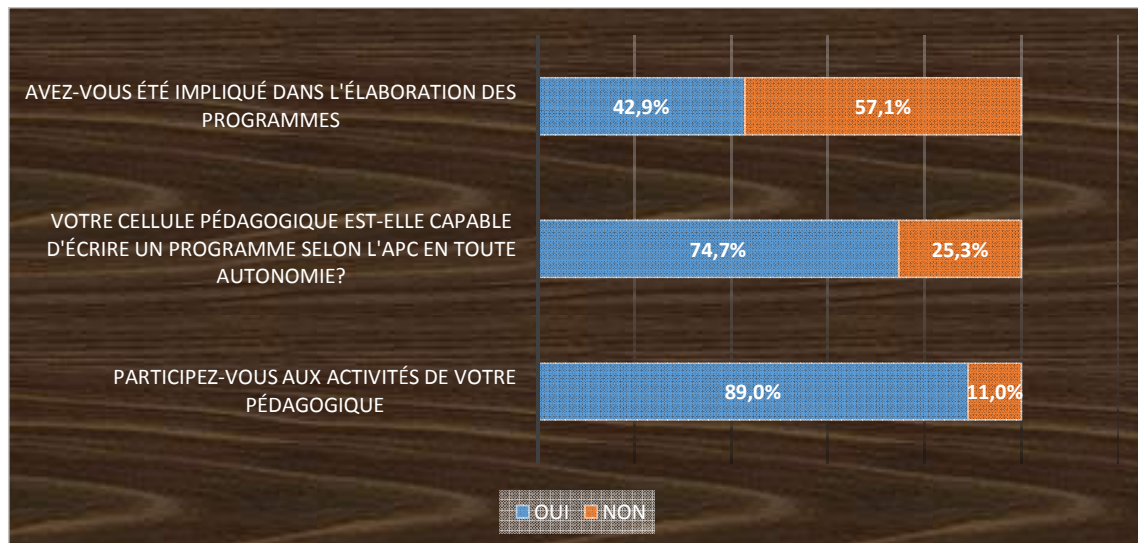
Les aspects de durabilité se trouvent à plusieurs niveaux. Le premier niveau est incontestablement le consensus autour d'un idéal, d'une vision, d'une orientation. En l'état et avant toutes nouvelles perspectives, il faudra renouveler l'engagement, le choix d'implanter l'APC, qui par ailleurs n'est remis en cause par aucune donnée d'enquête ou de rapports.

La durabilité est fortement corrélée à l'appropriation de l'APC par ses acteurs clés. Elle se situe au niveau de la maîtrise des processus et des procédures par les personnels des structures de pilotage et de gestion, de l'encadrement, de formation et des différents partenaires. Ces acteurs jugent les différents outils mis à leur disposition comme des intrants importants qui aident à l'appropriation de la démarche de l'APC et permettent la mise en œuvre.

Dans l'hypothèse où leurs compétences auraient pu s'exprimer, la durabilité des effets attendus s'appuient sur les compétences et le travail de ces personnels. Dans ce cas, la durabilité sera tributaire de l'existence des ressources humaines, sous réserve qu'elles gardent un niveau acceptable de motivation

Cette condition est une sérieuse interrogation sur la capacité de ces personnels, après appropriation des principes, de la philosophie et des outils à s'interroger sur leurs propres pratiques. Les données d'enquêtes, la documentation produite par les différents acteurs, les rapports, les tableaux de bords... attestent si besoin en était, d'une compétence réelle à diagnostiquer leur système. Les problèmes rencontrés sont pointés du doigt jusqu'au moindre détail avec une fine précision.

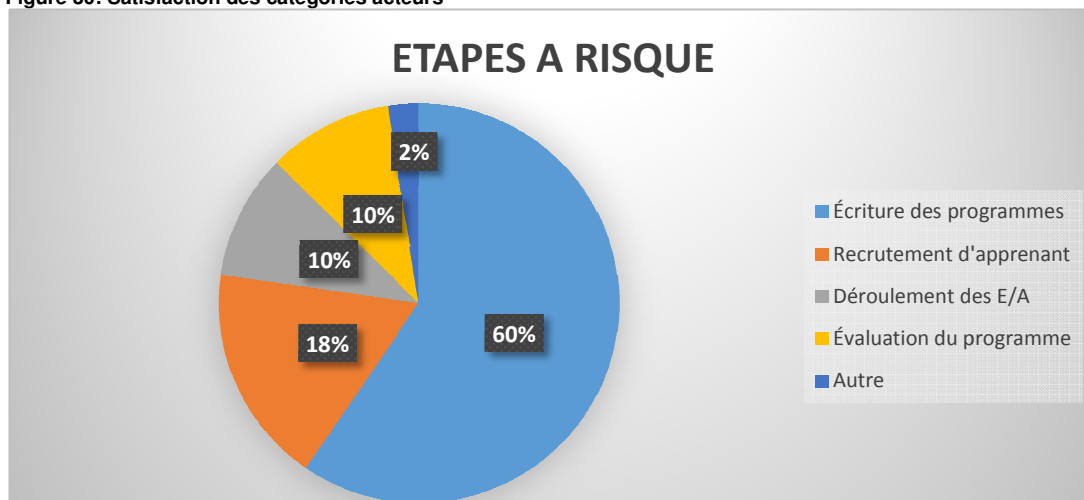
Figure 29: Satisfaction des catégories acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

Par ailleurs, la triangulation des difficultés, des moyens d'action et des suggestions des enquêtés montre que si des dispositions sont prises par le Ministère et ses partenaires de manière inclusive et participative à travers les cadres existants, les objectifs pourraient être atteints.

Figure 30: Satisfaction des catégories acteurs



Source : Issue de données de l'enquête

Le principe des ruptures annoncées dans les différents guides doit avoir dans un premier temps un soubassement juridique y compris un dispositif national de certification qu'il conviendrait de finaliser. Le partage de la documentation dans le but d'améliorer les contenus dans le fonds et la forme des guides et des référentiels serait salubre.

Les référentiels qui semblent poser le plus de problèmes ~~car centra~~ dans l'interaction institutions, établissements de formation et entreprise sont dans l'ordre le référentiel de formation et celui de certification.

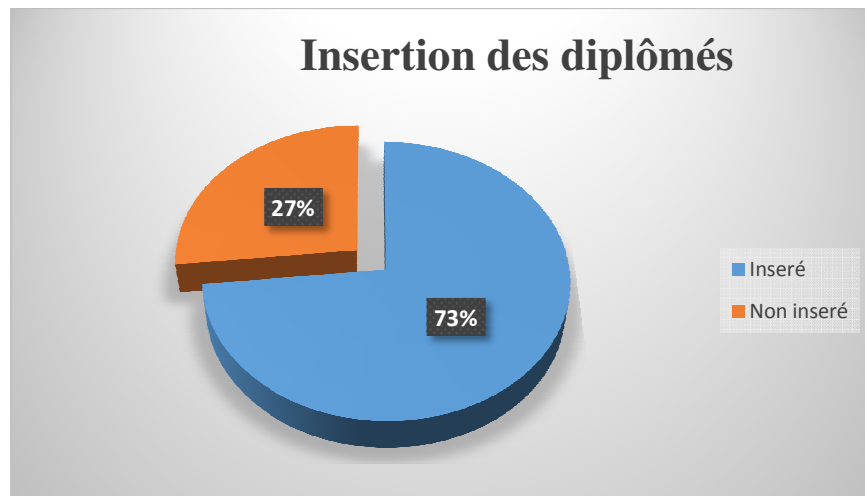
Il faudra organiser un retour d'expérience des utilisateurs des différents référentiels, qui déroulent les enseignements/apprentissages, participent aux activités d'évaluation, de certification, accompagnent les apprenants vers l'insertion professionnelle.... Ces différents acteurs constituent la clef de voûte pour une pérennisation. La mobilisation des moyens en termes d'infrastructures et équipements est un préalable.

Sur le plan institutionnel, l'élaboration d'un plan national d'implantation de l'APC, la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation accompagné d'un système d'information performant sont

incontournables pour le développement de synergie.

On constate une proportion importante de diplômés (73%) ayant obtenu un emploi à la date de l'enquête. Sur la base des entretiens effectués avec les diplômés formés selon l'APC, le taux d'insertion déterminé est présenté dans le graphique ci-dessous.

Figure 31: Taux d'insertion des diplômés



Source : Issue de données de l'enquête

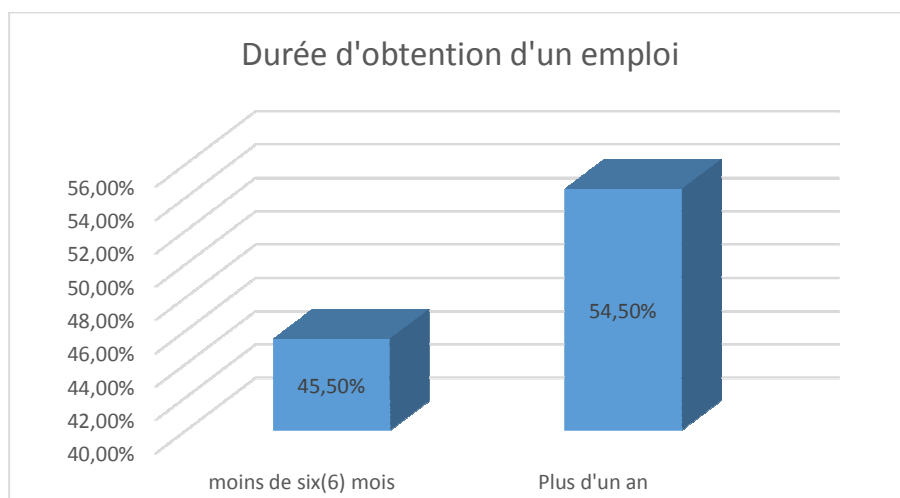
Le temps mis pour obtenir un premier emploi ou un stage rémunéré est un indicateur pertinent pour apprécier non seulement la qualité d'une formation mais aussi la qualité d'appui des établissements en matière d'insertion professionnelle.

Parmi les personnes insérées, 45,5% ont obtenu un emploi en moins de six (6) mois après leur formation contre 54,5% de diplômés un (1) an plus tard.

En outre, on note que l'obtention de stage n'a pas présenté de difficultés majeures selon les enquêtés.

Le graphique suivant illustre le temps mis par les diplômés insérés pour obtenir un emploi.

Figure 32: Durée de recherche d'emploi stable



Source : Issue de données de l'enquête

Concernant la rémunération, 90% des diplômés ayant obtenu un emploi estiment qu'ils sont mal rémunérés par rapport à leurs charges de travail, notamment pour les titulaires de BTS.

Néanmoins, beaucoup pensent qu'ils sont bien valorisés en entreprises compte tenu de leurs compétences acquises lors de la formation.

Les difficultés relevées dans la recherche d'emploi sont principalement dues à la lenteur d'embauche après les stages par les employeurs du secteur informel et l'insuffisance d'accompagnement de la cellule d'appui d'insertion. En effet, les diplômés sont parfois obligés de suivre d'autres formations diplômantes ou de se reconverter pour obtenir finalement un emploi.

4.2 Enjeux et défis

Le défi premier est de développer une offre équitable qui commence par un élargissement de l'accès prenant en compte un nombre plus important d'apprenants. D'ailleurs, les directives présidentielles font état d'absorption de 30% de transition du cycle fondamental. Ceci ne peut se faire sans une mise à niveau des infrastructures et une dotation d'équipements conséquente pour l'exécution des programmes. Cette mise à niveau intègre les nouvelles constructions et l'exploitation des GOMP. La détermination du matériel nécessaire à tout programme a fait l'objet de rencontres entre professionnels et formateurs de même que l'organisation matérielle et pédagogique. Ce choix de réactualiser les équipements en fonction des besoins de l'entreprise, de renforcer les moyens des établissements augmente la possibilité d'ouverture d'autres filières de formation.

Cette politique ne peut réussir que si elle est accompagnée d'une réelle prise en compte des dimensions entretien et maintenance.

4.3 Principaux enseignements tirés (Leçons apprises)

a) Les préalables à l'implantation

- L'élaboration des documents de cadrage au début du processus d'expérimentation
 - Le cadre global de l'APC
 - Le dispositif de certification
 - Cadre juridique (loi d'orientation, lettre circulaire relative à l'implantation de l'APC dans ZCO Nord, lettre relative à la validation progressive, décrets d'application)
 - Les textes relatifs aux organes partenariaux
- L'élaboration et la vulgarisation du cadre juridique avant la mise en œuvre de l'APC.
- Réalisation d'autres études préliminaires avant l'élaboration des référentiels dans Sud et Est
 - S'assurer de la disponibilité et de la qualité des professionnels ciblés
 - S'assurer de l'adhésion des branches professionnelles et de la fonctionnalité des organes partenariaux (CNCFPT, CPP, CPC).
 - Mettre en place des mesures incitatives à l'endroit des équipes de production et des équipes d'implantation
 - Définir un statut pour les professionnels qui interviennent dans la formation et la certification des apprenants.
 - Exploiter systématiquement les GOMP avant l'implantation d'une formation
- L'édition et la mise à disposition des programmes selon l'APC validés
- La nécessité de planifier et d'organiser des évaluations

b) Le processus de réalisation

Il est relativement maîtrisé dans les aspects ci-après :

- l'élaboration des programmes (référentiels et guides)
- L'organisation des AST :
- l'ingénierie pédagogique ;

- les missions de suivi ;
- les animations pédagogiques ;
- l'implication des personnels d'entreprise dans l'acquisition des compétences ;
- le suivi des stages par les CAI ;
- l'organisation de situations d'intégration.

c) Le processus de management

Il fonctionne assez bien dans les aspects suivants :

- l'analyse du marché ;
- la mise en place des organes partenariaux de pilotage et de gestion ;
- les cellules pédagogiques.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Globalement l'implantation de l'APC au Sénégal a réalisé des résultats notoires dont leur impact sur l'économie sera sans doute bénéfique.

Le MFPA et ses partenaires ont fait des choix pertinents à plusieurs égards. Les démarches ont aussi été satisfaisantes. Cependant elles gagneraient à se conformer davantage aux procédures écrites et aux guides.

Les acteurs ont montré globalement un niveau d'engagement très élevé et un besoin réel de développer une véritable communication. Ce contexte est très favorable au développement de synergies tant souhaitées par les différents acteurs.

Les outils conçus dans le cadre de cette implantation sont de grande qualité dans le fond, il sera nécessaire de les réactualiser, d'en réviser certains tels que les référentiels.

La mise en place de structures au fait des enjeux et développements actuels sera salubre pour imprimer à toutes ces initiatives un mouvement d'ensemble.

La capitalisation des bonnes pratiques et un plan de généralisation de l'implantation est bien une voie d'issue.

A partir des résultats de l'enquête et des études qualitatives réalisées, des recommandations sont formulées à deux niveaux stratégique et opérationnel:

Au plan stratégique

• Niveau central

- o Elaborer un plan de généralisation de l'implantation de l'APC au Sénégal
- o Développer des synergies avec les autres sous-secteurs de l'éducation élémentaire, secondaire moyen et supérieur en développant des passerelles à tous les niveaux pour faire de la FPT une autoroute en entrées multiples et à sorties variables, la voie obligée pour toutes les RH.
- o Former des jeunes dans tous les secteurs et domaines d'activités économiques pour satisfaire les demandes du marché du travail, accroître l'employabilité des jeunes formés pour développer la création d'emplois et d'auto-emplois.
- o Rechercher des financements aux plans d'affaires.
- o Développer le dispositif de technique d'appui à l'insertion en renforçant les capacités des formés pour faciliter leur insertion, renforcer d'avantage les capacités des relais et méthodologies pour le suivi.
- o Assurer la généralisation de l'implantation et assurer le suivi régulier de cette implantation, mobiliser les ressources nécessaires (matériels humains, financiers, logistiques)
- o Elaborer un plan de mise à niveau des établissements privés de formation professionnelle.
- o Respecter les prescriptions du référentiel de certification

- Dynamiser les cadres partenariaux de gestion et de pilotage, conception d'un manuel de procédures pour organisation et fonctionnement en plus de la définition d'une politique et de la mise en place d'un budget;
- Réunir chaque année la CNCFPT pour renouveler les orientations et recevoir les bilans des deux cadres que sont la CPP et la CPC ;
- Mettre jour et dérouler les plans d'action de la CPP et de la CPC ;
- Développer le partenariat en impliquant d'avantage les formateurs, les professionnels, les employeurs en plus de leurs organisations ;
- Impliquer tous les acteurs concernés dans l'implantation de l'APC afin de maintenir une certaine dynamique et continuer l'organisation des ateliers de formation, de conception des divers outils. Signer des conventions avec les entreprises.
- Développer un cadre de concertation entre les directions et services du ministère impliqués dans l'APC pour réussir les synergies ;
- Elaborer un plan national d'implantation de l'APC
- Mettre en place une structure es qualité pour la recherche, la conception, l'écriture des manuels adaptés à l'APC, la révision des programmes, la veille, le suivi, l'évaluation des programmes. Cette structure aura pour tâche de veiller la diversification de l'offre pour prévenir la saturation du marché de l'emploi, la réduction des durées des formations... pour optimiser étant entendu que les coûts sont élevés.
- Réaliser des évaluations périodiques (annuelles)
- Améliorer le cadre juridique, notamment en finalisant les décrets d'application de la loi tenir compte surtout des aspects de partenariat, de fonctionnement des cadres partenariaux au niveau national et local, du statut du nouveau formateur de la FPT, de cellules pédagogiques.
- Intégrer l'APC dans les curricula des établissements de formation de formateurs ;
- Dynamiser le système d'information du MFPA
- Développer la communication en collaboration avec les différents acteurs pour un partage des informations liées à l'APC. Partager sensibiliser et communiquer sur les initiatives menées, sur les orientations et ruptures annoncées
- Mettre à disposition des établissements de formation des RH qualifiées en nombre suffisant et en qualité, assurer le renforcement de capacités des acteurs de l'implantation et développer la formation des formateurs
- Mutualiser et développer des synergies dans la sous-région.

Niveau local

- Renforcer les capacités des IA dans les différentes localités ;
- Renforcer les corps de contrôle et d'encadrement (IS) dans les IA
- Développer les cadres locaux de gestion du partenariat, des stages et de l'insertion ;
- Réviser les programmes écrits selon APC et les guides en mettant à profit le retour d'expérience des divers acteurs.
- Favoriser le développement de nouveaux programmes pour la prise en charge des besoins nationaux;
- Formaliser les modalités de passage et de redoublement dans le cycle de formation
- Impliquer les professionnels dans la certification

Au plan opérationnel

• Niveau central

- Mettre en place une unité de suivi-évaluation de l'implantation, cadre de veille, de développement de synergies entre les directions, services du ministère, les IA, les IEF et cadres partenariaux avec un secrétariat exécutif doté de ressources humaines, matérielles et financières

- **Niveau local**

- Mettre en place des cellules pédagogiques opérationnelles avec feuille de mission, cahier des charges, manuels de procédures ;
- Dynamiser l'autonomisation des établissements et la production locale de référentiels en renforçant les capacités des ressources internes ;
- Faire de l'autonomie des établissements une réalité qui accroît la recherche de ressources additionnelles, le développement de curricula dans les différents établissements et inscrire l'implantation dans la durée, certains pays ont des années d'expériences devant eux.
- Le développement de nouveaux programmes pour la prise en charge des besoins locaux;
- Exploiter les GOMP produits, les mettre à jour.
- Dynamiser la communication des établissements de formation de la FPT en élaborant des plans de communication en collaboration avec les différents acteurs.

ANNEXES

Annexe A1 : Tableau 1 : métiers et niveaux de qualification

N	Métiers	Niveaux de qualification
1.	Menuisier bois	CAP
2.	Maçon	
3.	Couturier traditionnel-brodeur	
4.	Mécanicien automobile	
5.	Menuisier métallique	
6.	Plombier	
7.	Couturier modéliste	
8.	AT en transformation de produits agroalimentaires	
9.	Cuisinier	
10.	Horticulteur	
11.	Coiffeur/coiffeuse	
12.	Teinturier sérigraphie	
13.	Agent de santé communautaire	
14.	Céramiste	
15.	Agent de développement local	
16.	Serveur	
17.	Producteur en élevage	
18.	Structure Métallique	
19.	Bâtiment	
20.	Mécanicien général	
21.	Electricien	
22.	Monteur-dépanneur en Froid – Climatisation	
23.	bâtiment	
24.	Structure Métallique	
25.	Technicien en Maintenance Véhicule Moteur	BT
26.	Technicien en Maintenance Industrielle	
27.	Technicien en Froid-Climatisation	
28.	Technicien en génie civil	
29.	Technicien en structure métallique	
30.	Technicien en maintenance d'engins lourds	
31.	Électricité d'installation bâtiment, BT,	
32.	Électricité d'installation bâtiment, BT,	
33.	Habillement	
34.	Restauration	METP
35.	Habillement	
36.	Développement Local	
37.	Coiffure	
38.	Poterie Céramique	

39.	Structure Métallique	
40.	Bâtiment	
41.	Chaudronnier	
42.	Assistant Comptable	BEP
43.	Technicien en Maintenance Véhicule Moteur	BT
44.	Psychologues- Conseillers (PC)	CAEMTP CAESTP PC MIEF
45.	habillement (MH)	
46.	Management des Institutions d'Education et de Formation (MIEF)	
47.	Informatique Gestion (en construction)	
48.	Marketing (en construction)	BTS
49.	Électromécanique BTS	
50.	Conduite et gestion d'une exploitation agricole, BTS	
51.	Gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique, BTS	
52.	Transit Douane, BTS	
53.	Génie civil / Bâtiment, BTS	
54.	Froid/climatisation / plomberie, BTS	
55.	Géomatique, BTS	
56.	Informatique industrielle et automatique, BTS	
57.	Maintenance industrielle, BTS	
58.	Productique, BTS	
59.	Informatique Gestion (en construction)	
60.	Marketing (en construction)	
61.	Électromécanique BTS	
62.	Conduite et gestion d'une exploitation agricole, BTS	
63.	Gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique, BTS	
64.	Transit Douane, BTS	
65.	Génie civil / Bâtiment, BTS	
66.	Froid/climatisation / plomberie, BTS	
67.	Géomatique, BTS	
68.	Psychologues- Conseillers (PC)	PESTP PEMTP
69.	habillement (MH)	
70.	Techniques quantitatives de gestion	
71.	Techniques Economique	
72.	Informatique de gestion	
73.	Marketing et Management des Organisation	Licence et Marter
74.	Commerce International	
75.	Banque Assurance	PESTP
76.	Techniques Administratives et de Secrétariat	
77.	Conseiller d'Orientation Scolaire	CAFPC
78.	Construction Mécanique	PESTP PEMTP
79.	Fabrication Mécanique	

80.	Structure Métallique	
81.	Génie Civile	
82.	Maintenance Véhicule Moteur	
83.	Maintenance Industrielle	
84.	Electrotechnique	
85.	Froid Climatisation	
86.	Education Technologique	
87.	Techniques Agricoles	
88.	Maintenance Industrielle	
89.	Informatique	
90.	Inspecteur de Spécialité	CAFIS
91.	Ingénierie et Conseil en Formation	MASTER
92.	Management des Institutions d'Éducation et de Formation (MIEF)	
N	Métiers	Niveaux de qualification
93.	Menuisier bois	CAP
94.	Maçon	
95.	Couturier traditionnel-brodeur	
96.	Mécanicien automobile	
97.	Menuisier métallique	
98.	Plombier	
99.	Couturier modéliste	
100	AT en transformation de produits agroalimentaires	
101	Cuisinier	
102	Horticulteur	
103	Coiffeur/coiffeuse	
104	Teinturier sérigraphie	
105	Agent de santé communautaire	
106	Céramiste	
107	Agent de développement local	
108	Serveur	
109	Producteur en élevage	
110	Structure Métallique	
111	Bâtiment	
112	Mécanicien général	
113	Electricien	
114	Monteur-dépanneur en Froid – Climatisation	
115	bâtiment	
116	Structure Métallique	
117	Technicien en Maintenance Véhicule Moteur	BT
118	Technicien en Maintenance Industrielle	
119	Technicien en Froid-Climatisation	
120	Technicien en génie civil	

121	Technicien en structure métallique	
122	Technicien en maintenance d'engins lourds	
123	Électricité d'installation bâtiment, BT,	
124	Électricité d'installation bâtiment, BT,	
125	Restauration	METP
126	Habillement	
127	Développement Local	
128	Coiffure	
129	Poterie Céramique	
130	Structure Métallique	
131	Bâtiment	
132	Chaudronnier	
133	Assistant Comptable	BEP
134	Technicien en Maintenance Véhicule Moteur	BT
135	Psychologues- Conseillers (PC)	
136	habillement (MH)	
137	Management des Institutions d'Éducation et de Formation (MIEF)	
138	Informatique Gestion (en construction)	
139	Marketing (en construction)	BTS
140	Électromécanique BTS	
141	Conduite et gestion d'une exploitation agricole, BTS	
142	Gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique, BTS	
143	Transit Douane, BTS	
144	Génie civil / Bâtiment, BTS	
145	Froid/climatisation / plomberie, BTS	
146	Géomatique, BTS	
147	Informatique industrielle et automatique, BTS	
148	Maintenance industrielle, BTS	
149	Productique, BTS	
150	Informatique Gestion (en construction)	
151	Marketing (en construction)	
152	Électromécanique BTS	
153	Conduite et gestion d'une exploitation agricole, BTS	
154	Gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique, BTS	
155	Transit Douane, BTS	
156	Génie civil / Bâtiment, BTS	
157	Froid/climatisation / plomberie, BTS	
158	Géomatique, BTS	
159	Psychologues- Conseillers (PC)	
160	habillement (MH)	PESTP PEMTP
161	Techniques quantitatives de gestion	
162	Techniques Economique	

163	Informatique de gestion	
164	Marketing et Management des Organisation	
165	Commerce International	
166	Banque Assurance	Licence et Marter
167	Techniques Administratives et de Secrétariat	PESTP
168	Conseiller d'Orientation Scolaire	CAFPC
169	Construction Mécanique	PESTP PEMTP
170	Fabrication Mécanique	
171	Structure Métallique	
172	Génie Civile	
173	Maintenance Véhicule Moteur	
174	Maintenance Industrielle	
175	Electrotechnique	
176	Froid Climatisation	
177	Education Technologique	
178	Techniques Agricoles	
179	Maintenance Industrielle	
180	Informatique	
181	Inspecteur de Spécialité	CAFIS
182	Ingénierie et Conseil en Formation	MASTER
183	Management des Institutions d'Éducation et de Formation (MIEF)	

Source : enquêtes COGE

Annexe A2 : Tableau 2 : Données statistiques sur les résultats de la certification de mars2016 par centres d'examen et par académies

CENTRE D'EXAMEN	METIER	NIVEAU	INSCRITS	PRESENTS	ADMIS	TAUX DE REUSSITE/METIER/ CENTRE	TAUX DE REUSITE PAR CENTRE D'EXAMEN	TAUX DE REUSSITE PAR ACADEMIE
CDFP R TOLL	CD	BEP	12	11	6	55%	71%	SAINT LOUIS 73%
	CM	CAP	10	5	0	0%		
	EL	CAP	10	5	5	100%		
	MA	CAP	35	24	11	46%		
	MA	BEP	40	35	29	83%		
	MM	CAP	22	20	20	100%		
CETF DAGANA	AA	CAP	6	6	6	100%	86%	
	ASC	CAP	16	14	8	57%		
	CS	CAP	5	5	5	100%		
	HC	CAP	15	14	14	100%		
	PE	CAP	4	4	4	100%		
CETF PODOR	AA	CAP	6	6	6	100%	56%	
	ASC	CAP	11	11	5	45%		
	CM	CAP	7	7	1	14%		
	CS	CAP	3	3	3	100%		
CRETf SL	ADL	CAP	21	21	21	100%	76%	
	ASC	CAP	29	29	15	52%		

	CF	CAP	4	4	4	100%		
	CM	CAP	5	5	0	0%		
	CS	CAP	10	10	10	100%		
	HC	CAP	12	11	11	100%		
CRFP SL	EL	CAP	12	11	4	36%	65%	
	FC	CAP	6	6	4	67%		
	MA	CAP	6	6	5	83%		
	MC	CAP	7	7	5	71%		
	MM	CAP	4	4	4	100%		
LYCEE LTAP	MA	BEP	9	9	9	100%	100%	
	MMA	BTS	11	11	8	73%		
CFP CEFAM	AC	BEP	21	18	11	61%	65%	
	EL	CAP	11	11	8	73%		
	MA	CAP	3	3	3	100%		
	MM	CAP	9	8	4	50%		
CRETf LOUGA	ASC	CAP	10	8	4	50%	71%	
	CF	CAP	10	10	10	100%		
	CM	CAP	9	8	1	13%		
	CS	CAP	8	6	6	100%		
	HC	CAP	7	6	6	100%		

CFP OUROSSOGUI	AC	BEP	20	18	0	0%	30%	MATAM 38%
	EL	CAP	8	6	5	83%		
	MC	CAP	4	3	3	100%		
CRETf MATAM	AC	BEP	11	9	3	33%	54%	
	HC	CAP	4	4	4	100%		
TOTAUX			473	422	291	69%		

Sources : Rapport de mission sur le suivi de l'implantation des programmes écrits selon l'APC en vue de la certification

Annexe A3 : Tableau 3 : tableau de bord des indicateurs de SEN 028 juin 2018

Objectifs/Résultats/Activités	Indicateurs	Référence (2013)	Cible fin programme	Cible 2016		Réalisé 2016		Cible 2017		Réalisé 2017		Réalisé juin 2018	
				MFPAA	SEN028	MFPAA	MFPAA	MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028	MFPAA	SEN028
Objectifs	Indicateurs d'effets			MFPAA		MFPAA	MFPAA	MFPAA				MFPAA	
Contribuer au développement d'une formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible aux filles et aux garçons et répondant aux besoins du développement économique et social	• Taux d'insertion professionnelle des sortis à 12 mois	21.5 %	30 %	NR	NR	NR		NR	NR		NR ¹		24% (ZN)
	• Nombre de formés dans le dispositif de DCTP (initiale, continue, apprentissage renouvelé)	48.116	60.500	NR	NR	55.738		NR	NR		NR		10 368 (9493 élèves + 875 apprentis)
	• Flux de nouveaux diplômés d'Etat du système de FPT	6.043	8.350	10.000	NR	NR		NR	NR		NR	6199	877(ZN)
Résultats	Indicateurs de résultats	Référence (2013)	Cible fin programme	MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA	
• RESULTAT N°1 : Le pilotage et la gouvernance du système de FPT sont améliorés	• Taux d'exécution financière du plan de travail annuel (PTA) du MFPAA	85%	100%	100%	NR	NR	NR	NR	NR		NR		
	• Taux d'exécution financière du plan/schéma départemental de développement de la FPT	0%	50%	NR	NR	NR	NR	NR	NR		NR	-	0%

• ¹ Non renseigné en raison de la non disponibilité de l'annuaire statistique 2016 et 2017 du MFPAA (en cours de finalisation)

	Part de la FPT dans les dépenses courantes d'éducation et formation	5.8%	10%	9%	9%	NR	NR	NR	NR		NR		10%
	Pourcentage d'organes partenariaux fonctionnels	8%	60%	60%	60%	NR	NR	NR	NR		NR		
Activités	Indicateurs de produits	Référence (2013)	Cible fin de programme		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028
T1 : Assurer l'exécution nationale du SEN/028	Nombre de départements ayant élaboré un plan de développement de la FPT	3	22		4		8		22		22 en cours		09 élaborés en ZN 13 programmés pour la ZC
T2 : Améliorer le pilotage stratégique du système de FPT	Taux d'exécution technique du plan d'action des organes partenariaux (CNCFPT, CPP et CPC)	20%	100%		80%		80%		100%		20%		20%
	La cellule Genre est mise en place	45%	100%		100%		100%		100%		100%		100%
	Un plan d'institutionnalisation du genre au MFPAA est élaboré	0%	100%		60%		100%		100%		100%		100%
	Taux d'exécution technique du plan de communication du MFPAA	5%	50%		30%		20%		50%		20%		20%
	Un cadre d'harmonisation et d'alignement des PTF intervenant dans le secteur est défini	25%	100%		100%		100%		100%		100%		100%
Résultats	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA	

RESULTAT N°2 : Une offre de formation professionnelle et technique, qualitativement adaptée aux besoins de l'économie, est développée dans la ZCO (régions : nord et centre)	Pourcentage des sortants du cycle fondamental, inscrits dans le système de FPT	5.87%	15 %	7,41%		7%	NR	NR	NR		NR		1.59%(ZN)
	• Pourcentage de programmes écrits ou révisés selon l'APC effectivement implantés	15%	70%	40%	30%	30%	25%	70%	50%		NR (35% en ZCO)	40%	40%
	• Taux de réussite aux examens professionnels	55,48%	65%	66%		NR	NR	NR	NR		NR (75% en ZCO)		75%
	• Taux de réussite au BAC technique	48,78%	60%	60%		NR	NR	NR	NR		NR		42.92%
	• Pourcentage des formateurs ayant un diplôme pédagogique	39%	45%	40%		NR	NR	NR	NR		NR (51% en ZC)		51%
Activités	Indicateurs de produits	Référence 2013	Cible fin du programme		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028
T3 : Améliorer la gouvernance des établissements de formation en développant leur autonomie de gestion et en favorisant le développement des partenariats publics-privés.	• Une procédure technique et financière de montage et de mise en œuvre des PPP est définie ²	0%	100%		100%		100%		100%		100%		100%
	• Pourcentage d'établissements signataires d'un contrat de performance (autonome et développant des PPP)	0%	30%		8%		2%		15%		6%		6% en ZN (Seul le LTAP dispose d'un CDP, 0% (ZC))
	• Pourcentage d'établissements ayant un Conseil	0%	30%		5%		0%		5%		6%		

² On considère ici que les PPP représentent un élément principal dans le montage des PFI (dont le guide technique et financier est validé) sans toutefois se réduire à cela.

	d'administration ou un Conseil d'établissement											6%
T4 : Rendre fonctionnel le cadre institutionnel et méthodologique nécessaire au développement de l'APC.	• Le cadre institutionnel et méthodologique de mise en œuvre de l'APC est établi	30%	100%		60%		50%		90%		90%	90%
T5 : Développer l'implantation de l'APC dans la ZCO (régions nord et centre)	• Le programme national d'extension de l'APC est élaboré	0%	100%		50%		0%		80%		20%	40%
	• Pourcentage d'apprenants de la ZCO inscrits dans des programmes APC	20%	80%		55%		54%		75%		80%	90%
	• Nombre de programmes de formation élaborés/réécrits selon l'APC (tous les programmes élaborés jusqu'à 2017)	50	60		10		10 (en cours) + 3 (DMTA) + 4 (ARMP)		21		6 réalisés et 15 en cours	13 (6+ 3 (DMTA) + 4 (ARMP) réalisés et 10 en cours
	• Le dispositif national de certification selon l'APC est validé	-	100%		100%		100%		100%		100%	100%
T6 : Développer des projets « formation & insertion » dans les établissements de formation de la ZCO.	• Nombre de projets de « formation et d'insertion » mis en œuvre	0	20		3		0		17		13	28
	• Pourcentage d'établissements mettant en œuvre des projets de « formation et d'insertion »	0	50%		25%		0%		45%		35%	66%
	• Pourcentage d'établissements respectant les normes et standards de qualité	0	10%		5%		4%		10%		22%	22%

	• Ratio ressources propres générées sur budget total	5%	50%		40%		30%		50%		50%		50%
Résultats	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA	
RESULTAT N°3 : L'accès à la formation professionnelle est renforcé dans la ZCO.	• Nombre d'apprenants inscrits dans les structures de la FPT sur 100 000 habitants	333	720	NR		NR		NR	NR		NR	363	193 (ZCO) 147 ZC 267 en ZN (SL :411, LG=132, MT=162)
	• Pourcentage de filles dans les filières des sciences et techniques industrielles	10,00%	15,00%	15%		NR		NR	NR		NR (15% en ZCO)		15%
	• Nombre de nouveaux apprentis enrôlés dans le dispositif de l'apprentissage renoué	4.252	30.000	10 000	1200	NR	977 ³	NR	NR		NR (515 en ZCO)		875
	• Taux d'accroissement des effectifs de la FPT	2,5%	8%	6%	5%	NR	NR	NR	NR		NR (3.78% en ZCO)		3.78%
Activités	Indicateurs de produits	Référence 2013	Cible fin programme		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028
T7 : Renforcer l'intégration de l'apprentissage renoué dans le dispositif national de formation professionnelle	• Nombre d'apprentis formés dans les centres de ressources	200	2000		200		112		1.000		1.380		600
	• Nombre d'ateliers sélectionnés dans le dispositif de l'apprentissage	50	200		190		189		190		191		187

³ C-à-d : 581 pour la ZCO Nord + 396 pour la ZCO Centre.

	renové												
	• Nombre d'ateliers pilotes équipés	0	200		190		189		190		191		187
	• Pourcentage d'apprentis ayant au moins un CCP	10%	80%		60%		0%		60%		45%		45%
	• Taux de réussite au CAP par la VAE	30%	50%		45%		0%		45%		0%		0%
T8 : Construire, réhabiliter, étendre et équiper les structures de formation afin de favoriser l'accès à la formation, le développement d'une offre diversifiée de formation et l'implantation de programmes selon l'APC	• Nombre d'infrastructures neuves réalisées dans le plan d'investissements d'urgence	0	2		2		2 en cours		2		2		2
	• Nombre d'infrastructures réhabilitées dans le plan d'investissements d'urgence	0	1		1		1 en cours		1		1		3
	• Un guide de construction est élaboré (Cahier des charges des constructions et équipements des établissements de formation)	0	100%		80%		80%		100%		100%		100%
T9 : Développer le concept et mettre en place des unités mobiles de formation dans la ZCO	• Nombre d'unités mobiles mises en place	0	4		3		0		4		1		1
Résultats	Indicateurs de résultats	Référence 2013	Cible fin programme	MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA		MFPAA	
RESULTAT N°4 : Un dispositif pérenne d'appui à l'insertion des sortants du système ETFP, adossé à une stratégie nationale	• Pourcentage d'apprenants accompagnés dans le parcours de	30%	38%	100%	100%	NR	100%	NR	100%		NR (38% en ZCO)	NR	100%

en matière d'emploi, est mis en place.	l'insertion												
	Pourcentage d'ateliers de transit mis en place	10%	60%	NR	50%	NR	55%	NR	60%		NR (40% en ZCO)	NR	15%
	Pourcentage de structures de FPT disposant de cellules d'appui à l'insertion fonctionnelles	35%	70%	45%	40%	NR	40%	NR	50%		NR (100% en ZCO)	NR	100%
Activités	Indicateurs de produits	Reference 2013	Cible fin programme		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028		SEN028
T10 : Concevoir et mettre en œuvre, dans le cadre d'un pilotage et d'une gestion par le MFPA, un dispositif national harmonisé d'appui à l'insertion professionnelle des sortants du système de FPT.	Un dispositif national harmonisé (technique et financier) d'appui à l'insertion professionnelle est mis en place	0%	100%		100%		90%		100%		100%		100%
	Pourcentage de sortis ayant bénéficiés des appuis des cellules d'insertion	11%	100%		90%		80%		100%		100%		100%
T11 : Développer la fonction de « Transit » dans le système FPT.	Nombre des centres de transit mis en place	4	10		5		1		10		4		05
	Nombre des centres de transit fonctionnels	3	8		2		1		10		2		04

Annexe A4 : Tableau 4 : coûts des étapes de l'APC / modalités

Etapes APC	DUREE D'EXECUTION	MOBILISATION EXPERT NATIONAL	MOBILISATION EXPERT INTERNATIONAL	MOBILISATION METHODOLOGUE FONCTIONNAIRE
Elaboration du rapport d'analyse de la situation de Travail (AST)	* 15 jrs de préparation pour 1 méthodologue	* Prise en charge expert méthodologue pendant 21 jours (15 + 4 + 2) à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 3 150 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 21 jours (15 + 4 + 2) à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 5 250 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 21 jours (15 + 4 + 2) à raison de de 50 000 F / jr : soit 1 050 000 FCFA
	* Atelier de 4 jours pour 12 participants	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 6 jours (4 + 2) à raison de de 75 000 F / jr : soit 450 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 6 jours (4 + 2) à raison de de 75 000 F / jr : soit 450 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 8 jours (4 + 2+2) à raison de de 50 000 F / jr : soit 400 000 FCFA
	* Temps de rédaction de 2 jours pour 2 personnes	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)	* Frais de prise en charge de 12 personnes pour un atelier de 4 jours (2 640 000FCFA)	* Frais de prise en charge de 12 personnes pour un atelier de 4 jours (2 640 000 FCFA)
	Dure totale AST : 21 jours	Coût total = 6 240 000 FCFA	Coût total = 8 340 000 FCFA	Coût total : 4 090 000 FCFA
Elaboration du référentiel Métier (RM)	* Travail de dérivation/formulation d'un jour de 2 personnes (méthodologue + assistant)	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 150 000 FCFA/j * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 250 000 FCFA/jr * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr	* Prise en charge méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 FCFA/jr * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 F / jr
	Dure totale RM : 01 jour	Coût total = 225 000 FCFA	Coût total = 325 000 FCFA	Coût total : 100 000 FCFA
Atelier de validation du rapport AST et du Référentiel Métier	* Une semaine de préparation de l'atelier	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 150 000 FCFA * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 250 000 FCFA * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 50 000 FCFA * Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 F / jr : soit 50 000 FCFA
	* Atelier d'un (1) jour regroupant 20 participants	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)
	Duré totale validation : 8 jours	Cout total = 775 000 FCFA	Cout total = 875 000 FCFA	Cout total = 650 000 FCFA

Etapes APC	DUREE D'EXECUTION	MOBILISATION EXPERT NATIONAL	MOBILISATION EXPERT INTERNATIONAL	MOBILISATION METHODOLOGUE FONCTIONNAIRE
	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause
Elaboration du Référentiel de compétences (Ref Comp)	* Une semaine de préparation de l'atelier	* Prise en charge expert méthodologue pendant 6 jours à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 900 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 6 jours à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 1 500 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 6 jours à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 300 000 FCFA
		* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 6 jours à raison de de 75 000 F / jr : soit 450 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 6 jours à raison de de 75 000 F / jr : soit 450 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 6 jours à raison de de 50 000 F / jr : soit 300 000 FCFA
	* Atelier de 5 jours regroupant 12 participants + un jour de préparation du méthodologue	* Frais d'organisation d'un atelier de 5 jours regroupant 12 participants (3 300 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 5 jours regroupant 12 participants (3 300 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 5 jours regroupant 12 participants (3 300 000 FCFA)
	Duré totale Réf. Comp. : 13 jours	Cout total = 4 650 000 FCFA	Cout total = 5 250 000 FCFA	Cout total = 3 900 000 FCFA
Atelier de validation du Référentiel de compétences	* Une semaine de préparation	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 150 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 250 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 50 000 FCFA
		* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 F / jr : soit 50 000 FCFA
	* Atelier d'un (1) jour regroupant 20 participants	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)
	Duré totale validation : 8 jours	Cout total = 775 000 FCFA	Cout total = 875 000 FCFA	Cout total = 650 000 FCFA
	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause
Elaboration du Référentiel Certification (Réf. Certif)	* Une semaine de préparation de l'atelier	* Prise en charge expert méthodologue pendant 5 jours à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 750 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 5 jours à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 1 250 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 5 jours à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 250 000 FCFA
		* Prise en charge Assistant Expert pendant 5 jours à raison de de 75 000 F / jr : soit 375 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Expert pendant 5 jours à raison de de 75 000 F / jr : soit 375 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Expert pendant 5 jours à raison de de 50 000 F / jr : soit 250 000 FCFA

Etapes APC	DUREE D'EXECUTION	MOBILISATION EXPERT NATIONAL	MOBILISATION EXPERT INTERNATIONAL	MOBILISATION METHODOLOGUE FONCTIONNAIRE
	* Atelier 4 jours regroupant 12 participants + un jour de préparation du méthodologue	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)
	Durée totale Réf. Certif : 12 jours	Cout total = 3 765 000 FCFA	Cout total = 4 265 000 FCFA	Cout total = 3 140 000 FCFA
Atelier de validation du Référentiel certification	* Une semaine de préparation	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 150 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 1 jour à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 250 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 50 000 FCFA
		* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 75 000 F / jr : soit 75 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 1 jour à raison de de 50 000 F / jr : soit 50 000 FCFA
	* Atelier 1 jour regroupant 20 participants	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier d'un jour regroupant 20 participants (550 000 FCFA)
	Durée totale validation : 8 jours	Cout total = 775 000 FCFA	Cout total = 875 000 FCFA	Cout total : 650 000 FCFA
	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause	Deux semaines de pause
Elaboration du Référentiel Formation	* Une semaine de préparation de l'atelier	* Prise en charge expert méthodologue pendant 9 jours (7 + 1 + 1) à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 1 350 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 9 jours (7 + 1 + 1) à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 2 250 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 9 jours (7 + 1 + 1) à raison de de 50 000 FCFA/jr : soit 450 000 FCFA
	* Atelier de 7 jours regroupant 12 participants + 1 jour de préparation pour 1 méthodologue	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 8 jours (7 + 1) à raison de de 75 000 F / jr : soit 600 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 8 jours (7 + 1) à raison de de 75 000 F / jr : soit 600 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Méthodologue pendant 8 jours (7 + 1) à raison de de 50 000 F / jr : soit 400 000 FCFA
	* 1 jour pour la rédaction finale / mise en forme	* Frais d'organisation d'un atelier de 7 jours regroupant 12 participants (4 620 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 7 jours regroupant 12 participants (4 620 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 7 jours regroupant 12 participants (554 400 FCFA)
	Dure totale du Réf Form.: 16 jours	Cout total = 6 570 000 FCFA	Cout total = 7 470 000 FCFA	Cout total = 1 404 000 FCFA
Elaboration du Guide d'organisation matérielle et	* 30 jrs de préparation/collecte d'infos pour 1 méthodologue	* Prise en charge expert méthodologue pendant 15 jours (10 jrs forfait+4+1) à raison de de 150 000 FCFA/jr : soit 2 250 000 FCFA	* Prise en charge expert méthodologue pendant 15 jours (10 jrs forfait+4+1) à raison de de 250 000 FCFA/jr : soit 3 750 000 FCFA	* Prise en charge méthodologue pendant 15 jours (10 jrs forfait+4+1) à raison de 50 000 FCFA/jr : soit 750 000 FCFA

Etapes APC	DUREE D'EXECUTION	MOBILISATION EXPERT NATIONAL	MOBILISATION EXPERT INTERNATIONAL	MOBILISATION METHODOLOGUE FONCTIONNAIRE
pédagogique (GOMP)	* Une semaine de préparation de l'atelier	* Prise en charge Assistant Expert pendant 5 jours (4+1) à raison de de 75 000 F / jr : soit 375 000 FCFA	* Prise en charge Assistant Expert pendant 5 jours (4+1) à raison de de 75 000 F / jr : soit 375 000 FCFA	* Prise en charge Assistant pendant 5 jours (4+1) à raison de de 75 000 F / jr : soit 375 000 FCFA
	* Atelier 4 jours regroupant 12 participants	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)	* Frais d'organisation d'un atelier de 4 jours regroupant 12 participants (2 640 000 FCFA)
	* 1 jour pour la rédaction finale / mise en forme			
	Dure totale GOMP : 42 jours	Cout total = 5 265 000 FCFA	Cout total = 6 765 000 FCFA	Cout total = 3 765 000 FCFA
TOTAL	05 mois Minimum	29 040 000 F CFA	35 040 000 F CFA	18 349 000 F CFA

Source : Plateforme de mutualisation UEMOA

Annexe A5 Tableau : A5 : Matrice des coûts pour le MJFPE

	Révision et extension de l'APC à de nouveaux métiers	Certifications des apprenants	Maintenance et renouvellement des équipements
2012 – 2015	Néant	Coût unitaire : Nbre de candidats : Coût annuel :	Entretien (5%)* : 88 MF Renouvellement machines (10%) : 176 MF Renouvellement équipements : 28 MF « établissement » (10%):
Coût total	A la charge : Etablissements : 88 MF MJFPE : 204 MF soit 0,75 % du budget (2012) ETFP		
A terme	<u>Révision</u> des programmes : Coût unitaire : 5 à 6 MF Nbre de programmes : 12 Coût annuel : 60 à 72 MF <u>Nouveaux métiers</u> Elaboration prog : 7 à 8,5 MF Formation technique : 4 à 5 MF Coût unitaire métier : 11 à 13,5 MF Nbre métiers : 5 par an Coût annuel : 55 à 67,5 MF <u>Entretien compétences</u> Coût unitaire pour 15 : 2 MF Nbre d'agents par an : 650 Nbre de groupes : 40 - 41 Coût annuel : 80 MF Coût annuel dev APC : 195 à 219,5 MF	Coût unitaire : Nbre de candidats : Coût annuel :	Entretien (5%) : 470 MF Renouvellement machines (10%) : 941 MF Renouvellement équipements : 142 MF « établissement » (10%):

Source : calculs du consultant Etude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au SENEGAL

Annexe A6 : Tableau 6 : coûts des équipements « métier » et des infrastructures pour extension de l'APC aux seuls CFP, CDFP, CRFP et lycées.

Etablis-sements	Nbre	Nbre de métiers	Coût unitaire équipements « métier »	Coûts équipements « métier »	Nbre travaux Neuf/Réh	Coût unitaire travaux	Coûts travaux	Coût total
CFP	10	4	28 MF	1 120 MF	3 / 4	250MF / 80MF	1 070 MF	2 190 MF
CRFP-CDFP	7	6	40 MF	1 680 MF	2 / 4	280 MF / 80 MF	800 MF	2 480 MF
Lycées	7	4	70 MF	1 960 MF	0 / 4	320 MF	1 280 MF	3 240 MF
Coût total								7 910 MF

Source : calcul consultants Etude de soutenabilité préparatoire à l'extension nationale de l'APC au SENEGA

