

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple Un But Une Foi  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
ET DE LA ET FORMATION PROFESSIONNELLE

---

Projet Éducation III Sénégal /Groupe BAD d'Appui au développement de  
l'éducation de base et des enseignements moyens et secondaires

**STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D'ACTION NATIONAL (2006-2015)  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE**

RAPPORT FINAL PROVISOIRE

---

Octobre 2006



EN COLLABORATION  
AVEC



Réalisé par :

**PHILIPPE KANONKO**, expert-conseil du CIDE et coordonnateur de l'étude

**YVON BOURDIN**, expert-conseil de SFERE

**PR BIRAHIM BOUNA NIANG**, expert-conseil, Directeur du CREFDES

**EL HADJ MALICK SY**, Expert-conseil, Fondateur du CASE

Avec l'appui très apprécié de :

SALIOU **DIOUF**, ENSETP

OUSMANE **SOW**, ESP

MADIOP **DIOP**, DCEF/MEF

ALIOU **FAYE**, SAGE/METFP

PAUL **FAYE**, SAGE/METFP

IBRAHIMA **NDIAYE**, DCEF/MEF

SÉKOU **BADJI**, SUIVI/METFP

CATHERINE E. **JOSSÉ**, FONDEF

IBRAHIMA **NDIAYE**, BUDGET/MEF



EN  
COLLABORATION  
AVEC



CONSORTIUM INTERNATIONAL  
DE DÉVELOPPEMENT EN ÉDUCATION  
2075, RUE UNIVERSITY, SUITE 400  
Montréal (Québec), CANADA H3A 2L1  
[www.cide.ca](http://www.cide.ca) [mail@cide.ca](mailto:mail@cide.ca)

SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'EXPORTATION  
DE RESSOURCES ÉDUCATIVE  
8, AVENUE DES MINIMES  
94306 VINCENNES CEDEX - FRANCE  
[www.sfere.fr](http://www.sfere.fr)

## **Sommaire exécutif**

La présente étude repose sur l'analyse des besoins du marché du travail en qualifications professionnelles et sur une somme considérable d'information réunie et traitée par une équipe de 12 experts sénégalais et internationaux. Elle établit l'état des lieux en ce qui concerne (1) les programmes, les titres et diplômes offerts par le système de l'ETFP, (2) les besoins en ressources humaines et en formation des formateurs, (3) les infrastructures et les équipements de formation, et (4) la gestion du sous-secteur de l'éducation et de la formation.

Faisant une lecture détaillée de la croissance des secteurs d'activité (formels) et de l'évolution de l'emploi sur vingt années (1982-2003), l'analyse des besoins du marché du travail met en évidence le caractère fluctuant et la tendance baissière de l'emploi au Sénégal. Pendant la période considérée, on observe un taux moyen annuel de décroissance de 0,4%. Cette tendance est quelque peu validée par l'écart observé (2004-2006) entre le taux de croissance des investissements (117%) et celui des emplois (21,7%), indiquant que les ces investissements plus intensifs en capital et moins en emploi. Par contre, l'enquête menée auprès d'un échantillon de 143 entreprises, groupées selon les cinq grappes définies dans le cadre de la stratégie de la croissance accélérée, nous révèle que le système de l'ETFP actuel répond globalement aux besoins du marché, dans la mesure où une forte proportion (83,3%) de répondants ont une appréciation positive de la qualité de la formation offerte et que seulement près de 20% disent avoir des difficultés à recruter des employés qualifiés.

Il demeure néanmoins que certains profils de formation manquent et sont demandés par des chefs d'entreprise rencontrés et qui en ressentent le besoin, notamment dans les spécialités de base telles que la plomberie, la mécanique d'ascenseurs et les moteurs diesel ou dans des spécialités fines comme l'hôtellerie haut de gamme ou l'informatique de gestion des télé services.

En matière de programmes, titres et diplômes offerts par le sous-secteur de l'éducation, l'étude propose un état des lieux détaillé, mettant en évidence notamment l'absence des programmes et l'hétérogénéité des programmes sanctionnés par les mêmes titres et diplômes d'un côté, et de l'autre côté, les démarches mises en œuvre par certains établissements pour adapter les contenus de leurs formations aux besoins du marché du travail. L'étude considère que l'option de revoir tous les programmes selon l'approche par compétences répond adéquatement aux faiblesses liées à la pertinence et au contenu des référentiels actuels.

Concernant les formateurs et la formation des formateurs, l'étude fait le constat des besoins en formateurs qualifiés et des besoins des structures de formation des formateurs. Elle note que

plus de la moitié (56%) de l'effectif actuel de formateurs sont constitués d'enseignants contractuels et vacataires, qui n'ont pas de formation pédagogique appropriée et dont les habiletés professionnelles, qui peuvent avoir été affaiblies par l'inactivité de la période de recherche d'emploi, ne sont pas réévaluées lors du recrutement. Cette situation résulte de la mise en veilleuse, pour des raisons que l'étude n'a pas cherché à identifier, des structures de formation des formateurs, spécifiquement l'ENSETP et les CNFMETP de Kaffrine et de Guerina. La capacité limitée des structures de formation des formateurs est prise en compte dans le plan d'action et d'investissement pour la réforme de la FPT, dans la mesure où l'accroissement des effectifs formés est étroitement dépendant de la capacité de formation des formateurs. L'étude propose donc la redynamisation et un réinvestissement conséquent dans les structures de formation des formateurs.

En matière d'infrastructures et d'équipements, l'étude constate que les structures de formation actuelles sont en mesure d'accroître l'effectif des formés par une amélioration de leurs taux d'occupation. En partant du taux moyen actuel d'occupation de 60%, le système est en mesure d'accroître l'effectif de formés de 10% chaque année jusqu'en 2011. Bien plus, plusieurs établissements de FPT peuvent récupérer des locaux cédés à l'enseignement général comme à Saint-Louis, à Kaolack ou à Diourbel. Cependant, l'accroissement des effectifs à la sortie n'est possible que si l'État investit considérablement dans la réhabilitation du patrimoine immobilier et dans le renouvellement des équipements de formation. Ce faisant, la réforme devra se préoccuper de la mise en place des processus et modalités de maintenance et d'entretien des infrastructures et des équipements de formation.

Au chapitre de la gouvernance et du financement l'étude appuie la création de la commission nationale de la FPT, l'autonomisation accrue des structures de formation et, surtout, l'ouverture de celles-ci au partenariat avec les entreprises du secteur d'activité pour lequel chacune forme. À cet égard, l'étude propose au METFP de créer un cadre formel définissant les modalités de partenariat entre l'établissement de FPT et le milieu du travail et délimitant les responsabilités de l'un et de l'autre. Pour assurer le financement de la réhabilitation et du renouvellement des équipements, la présente étude propose la création d'un fonds de la FPT dédié à la réforme, auquel des partenaires du développement pourraient contribuer, tout en ayant un droit de regard sur sa gestion.

Le plan d'action et d'investissement proposé tient compte de ces constats et propose d'étaler la réforme sur dix ans, qui est une période suffisante pour une vision de long terme du système de la FPT. Le coût estimé de la réforme est près de 10 milliards de F CFA par année.

## **Remerciement**

Ce travail n'aurait pas franchi l'étape de cette version provisoire sans l'appui du METFP et la contribution de ceux et celles qui ont été impliqués dans l'étude. CIDE et SFERE, ainsi que les membres de l'équipe, tiennent à remercier le Ministre Georges TENDENG et son Cabinet pour la disponibilité et l'appui accordés aux membres de l'équipe de l'étude. L'engagement manifesté et la clarté des propos exprimés dans les différentes réunions, lors de la mise en place du projet et à l'occasion des séjours des experts, ont renforcé la perception des choix politiques et des orientations qui structurent la présente étude.

Les remerciements de l'équipe de l'étude vont aussi aux responsables et membres du patronat sénégalais, en particulier M. Mansour Cama, président de la CNES, et son équipe, M. Abd'El Kader Ndiaye, vice-président de la CNES et président du syndicat national des entreprises du BTP, Jérôme Barth, Directeur général de la Sénégalaise de l'automobile, ainsi que tous les chefs d'entreprise qui ont accepté de participer à l'enquête sur les besoins du marché du travail en qualifications professionnelles.

Les remerciements vont aussi aux cadres (1) du Ministère de l'économie et des finances, qui ont collaboré à cette étude, en particulier Madiop Diop et B. Ndiaye de la DCEF, Mme Khady Ndao Ndiagne et Ibrahima Ndiaye de la DGF, (2) du Ministère de la Fonction publique, du travail et de l'emploi, en particulier Mamadou Dieng et Harouna Haby Ly, (3) du Ministère de l'Éducation nationale, en particulier Mbaye Ndoumbé Gueye, DPRÉ et coordonnateur du PDEF, (4) de l'APIX, ainsi que (5) la DFP, la DEST, les proviseurs et cadres des structures de formation de l'ETFP qui ont activement contribué à la collecte des données.

Au terme de cette première version du rapport d'étude, nous notons avec grande satisfaction le suivi réalisé par le comité de pilotage, qui a permis de garder un rythme serré de recherche et de rédaction. Les remerciements vont à tous et à chacun, en particulier à M. Sanoussi Diakité, président du comité, à Mmâ Fatouma Koné Traoré, Administrateur du FONDEF et Momar Gueye, DG de l'ONFP.

Les remerciements du maître d'œuvre vont aux membres de l'équipe qui ont pris en charge l'étude jusqu'à sa finalisation et à toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à l'une et/ou l'autre étape de sa réalisation.

## Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	I
REMERCIEMENT .....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	IV
SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	X
<b>PARTIE I : INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTE, OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DU MANDAT.....	1
1.2 ÉTENDUE ET LIMITE DU MANDAT.....	2
1.3 MODALITÉS ET APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES.....	2
1.3.1 Constitution de l'équipe de travail.....	2
1.3.2 Collecte et exploitation des données.....	3
1.3.3 Établissement et validation des rapports partiels et du rapport général.....	4
<b>PARTIE II : CONTEXTE GÉNÉRAL ET CADRAGE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>5</b>
2.1 CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIAL .....	5
2.2 ENJEUX ÉCONOMIQUES ET DE DÉVELOPPEMENT .....	7
2.3 CADRAGE DE L'ÉTUDE DANS LA PHASE II DU PDEF (2000-2010) .....	9
<b>PARTIE III : ÉTAT DES LIEUX ET BESOINS DE LA RÉFORME DE LA FPT .....</b>	<b>11</b>
3.1 DÉTERMINANTS DE LA RÉFORME ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA FPT .....	11
3.1.1 Nouveau périmètre de la FPT.....	11
3.1.2 État des systèmes d'information sur le marché de travail .....	14
3.1.3 Besoins du marché de travail en qualifications professionnelles .....	15
3.1.3.1 Croissance du secteur primaire .....	15
3.1.3.2 Croissance du secteur secondaire.....	17
3.1.3.3 Croissance du secteur tertiaire .....	18
3.1.3.4 Projets et programmes d'investissement.....	19
3.1.3.5 Évolution de l'emploi du secteur moderne .....	23
3.1.3.6 Structure et évolution de l'emploi permanent du secteur formel .....	27
3.1.3.7 Formations manquantes et appréciation du marché du travail .....	29
3.1.4 Innovations en matière d'adéquation formation et emploi .....	31
3.1.5 Principaux constats et observations.....	32
3.2 PROGRAMMES, FILIÈRES, TITRES ET DIPLÔMES OFFERTS.....	33
3.2.1 Portée et cadrage.....	33
3.2.2 Recensement des programmes, des titres et des diplômes offerts .....	35
3.2.2.1 Programmes, titres et diplômes du niveau V .....	35
3.2.2.2 Programmes, titres et diplômes du niveau IV .....	36

3.2.2.3	Programmes, titres et diplômes du niveau III .....	36
3.2.2.4	Programmes de formation des formateurs .....	36
3.2.3	<i>Faiblesses de la majorité des programmes de formation offerts</i> .....	37
3.2.3.1	Absence ou hétérogénéité des programmes menant aux mêmes titres et diplômes.....	37
3.2.3.2	Processus d'élaboration, d'implantation et d'évaluation des programmes de formation ....	39
3.2.3.3	Qualité et pertinence des contenus des programmes de formation .....	40
3.2.4	<i>Options stratégiques de la réforme des programmes</i> .....	42
3.2.5	<i>Dispositif d'action et de coordination de la réforme des programmes</i> .....	44
3.2.5.1.	Unité de planification et de coordination de la réforme des programmes .....	44
3.2.5.2.	Structure d'accueil et d'action de révision des programmes .....	45
3.2.5.3	Ressources humaines et financières à mobiliser .....	46
3.2.5.4	Développement ou révision des programmes de formation selon l'approche par compétences .....	46
3.2.6	<i>Professionnaliser les programmes de toutes les filières de l'ETFP</i> .....	49
3.2.7	<i>Accroître les capacités en matière d'élaboration des référentiels de formation</i> .....	51
3.2.8	<i>Associer les partenaires des secteurs d'activités dans la réforme et la mise à jour des référentiels de formation</i> .....	52
3.2.9	<i>Élargir la réforme des programmes de la FPT aux formations gérées par les Ministères techniques</i> .....	52
3.2.10	<i>Prendre en compte les besoins du secteur informel et de l'apprentissage</i> .....	53
3.2.11	<i>Principaux constats en matière de programmes, titres et diplômes offerts</i> .....	54
3.3.	FORMATEURS ET FORMATION DES FORMATEURS .....	55
3.3.1	<i>État des lieux</i> .....	55
3.3.1.1	Les effectifs de formateurs fonctionnaires.....	55
3.3.1.2	Les effectifs de formateurs contractuels .....	56
3.3.1.3	Les effectifs de formateurs vacataires.....	58
3.3.2	<i>Évaluation des besoins de formateurs de l'ETFP</i> .....	58
3.3.2.1	Besoins en ressources de remplacement .....	58
3.3.2.2.	Mobilité du personnel .....	61
3.3.3	<i>Processus d'acquisition des ressources</i> .....	67
3.3.3.1	Le Mouvement national régulier (acquisition interne).....	67
3.3.3.2	Retours de stage et lauréats des écoles de formation de formateurs.....	68
3.3.3.3.	L'appel à candidatures (acquisition externe): .....	68
3.3.4	<i>Analyse des structures de formation des formateurs</i> .....	73
3.3.4.1	ENSETP : mission, structure et réalisation.....	73
3.3.4.2	Analyse des besoins de l'ENSETP .....	80
3.3.4.3	ENFEFS : mission, structure et réalisations.....	83

3.3.4.4	Analyse des besoins en formateurs de l'ENFEFS.....	86
3.3.4.5	CNFMETP : Mission, évolution et réalisation :.....	89
3.3.4.6	Analyse des besoins en formateurs de CNFMETP de Kaffrine .....	93
3.3.4.7	Le CNFMETP de GUERINA .....	94
3.3.5	<i>Résumé des constats et des actions à mener</i> .....	94
3.4	INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS .....	95
3.4.1	<i>État des lieux : disponibilité et accessibilité de l'information</i> .....	95
3.4.1.1	Données et information collectées auprès des services centraux du METFP sur l'état de la situation. ....	95
3.4.1.2	Données et informations collectées au niveau des établissements publics sur l'état des infrastructures. ....	95
3.4.1.3	Données et informations collectées au niveau des établissements publics sur l'état des équipements .....	97
3.4.1.4	Données et informations collectées au niveau des établissements privés sur l'état des infrastructures et des équipements .....	99
3.4.2	<i>Gestion des infrastructures et des équipements</i> .....	99
3.4.2.1	L'organisation des services centraux du METFP. ....	99
3.4.2.2.	L'organisation des services internes aux établissements de formation.....	100
3.4.2.3	Bases d'estimation des investissements dans la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement des équipements de formation.....	101
3.5	GOUVERNANCE ET FINANCEMENT .....	102
3.5.1	<i>État des lieux de la gestion administrative et pédagogique de l'ETFP</i> .....	104
3.5.1.1	Services centraux du METFP .....	104
3.5.1.2	L'inspection d'académie.....	105
3.5.1.3	Les établissements .....	106
3.5.1.4	Gestion des clientèles scolaires et des ressources professionnelles .....	108
3.5.2	<i>État des lieux en matière de gestion financière et de financement</i> .....	109
3.5.2.1	Les recettes .....	109
3.5.2.2	Les dépenses d'investissement et de fonctionnement .....	110
3.5.3	<i>Forces et faiblesses du système actuel de l'ETFP</i> .....	111
<b>PARTIE IV : PRINCIPES ET STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES DE LA RÉFORME ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA FPT.....</b>		<b>112</b>
4.1	<b>RAPPEL DES PRINCIPES ET DES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE LA FPT</b> .....	<b>112</b>
4.1.1	<i>Principes de base de la réforme et du développement de la FPT</i> .....	<b>112</b>
4.1.2	<i>Unité de tutelle des structures de la FPT : justificatifs</i> .....	<b>113</b>
4.1.3	<i>Prise en compte des besoins du marché du travail et de l'économie</i> .....	<b>114</b>
4.2	<b>STRATÉGIE ET ACTIONS D'OUVERTURE ET DE PARTENARIAT DE LA FPT</b> .....	<b>115</b>
4.2.1	<i>Objectifs et conditions de base de l'ouverture et du partenariat</i> .....	<b>115</b>



4.2.2	<i>Stratégie et actions d'ouverture et de partenariat de l'établissement.....</i>	116
4.2.2.1	Connaître à fonds chaque secteur d'activité pour lequel on forme .....	116
4.2.2.2	Organiser l'information sur son établissement .....	116
4.2.2.3	Faire connaître son établissement dans le milieu .....	116
4.2.2.4	Initier un réseau de contacts et faire des propositions d'échange.....	116
4.2.2.5	Impliquer les instances du Ministère dans la relation .....	117
4.2.2.6	Créer un cadre formel de partenariat.....	117
4.2.3	<i>Estimation de coûts des démarches d'ouverture et de partenariat .....</i>	117
4.3	<b>STRATÉGIES D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DE LA FPT.....</b>	117
4.3.1	<i>Rappel des constats en matière d'accès et de qualité de la FPT .....</i>	117
4.3.2	<i>Stratégies et actions visant la qualité de la FPT par le renforcement des programmes et le renouvellement des équipements.....</i>	119
4.3.3	<i>Stratégies et actions en matière d'amélioration de la qualité de la FPT par la .....</i> <i>redynamisation de la formation des formateurs .....</i>	120
4.4	<b>NOUVELLES APPROCHES EN MATIÈRE DE RÉHABILITATION ET DE MAINTENANCE DES INFRASTRUCTURES .....</b>	120
4.4.1	<i>Rappel des constats en matière d'infrastructure et d'accès.....</i>	120
4.4.2	<i>Stratégies et actions .....</i>	121
4.5	<b>AMÉLIORATION DES PROCESSUS DE GESTION ET D'AUTONOMISATION DES STRUCTURES DE FORMATION .....</b>	121
4.5.1	<i>Principaux constats en matière de gestion.....</i>	121
4.5.2	<i>Stratégies et actions en matière de gestion et d'autonomisation des structures de formation.....</i>	123
4.6	<b>RENFORCEMENT DU PILOTAGE DU SYSTÈME ET DE LA CONCERTATION AVEC LA COORDINATION DU PDEF.....</b>	124
4.6.1	<i>Renforcement du pilotage du système .....</i>	124
4.6.2	<i>Concertation et coordination avec le PDEF.....</i>	125
4.6.3	<i>Tableau de bord de la réforme des programmes de la FPT .....</i>	125
	<b>PARTIE V : PLAN D' ACTIONS ET D' INVESTISSEMENT.....</b>	127
5.1	PRINCIPES DE BASE.....	127
5.2	PLAN D' ACTION DE LA RÉFORME DE LA FPT .....	127
5.3	ESTIMATION DES COÛTS PRÉVISIONNELS DE L' INVESTISSEMENT POUR LA RÉFORME.....	127

## Figures, graphiques et tableaux

### Figures

FIGURE 1: INTERACTION ENTRE LE MARCHÉ DU TRAVAIL, L'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET LA FPT .....	13
FIGURE 2: PROCESSUS D'INGÉNIERIE SYSTÉMIQUE UTILISÉ LORS DU DÉVELOPPEMENT OU DE LA RÉVISION D'UN PROGRAMME DE FORMATION SELON L'APC.....	49
FIGURE 3 : MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE DE LA RÉFORME RELATIVE À LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT .....	103
FIGURE 4: ORGANIGRAMME ACTUEL DU MEFTP .....	104
FIGURE 5: ORGANIGRAMME DE GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT DE L'ETFP .....	107
FIGURE 6 : NOUVEL ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE LA FPT .....	122
FIGURE 7 : INTERACTION CONTINUE DES TROIS GROUPES D'INDICATEURS.....	126

### GRAPHIQUE :

GRAPHIQUE 1: ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU SECTEUR PRIMAIRE .....	16
--	----

### TABLEAUX

TABLEAU 1: TAUX DE CROISSANCE MOYEN DES ACTIVITÉS DU SECONDAIRE (1994 – 2004).....	17
TABLEAU 2 : TAUX DE CROISSANCE MOYEN DES ACTIVITÉS DU TERTIAIRE (1994 – 2004)N .....	19
TABLEAU 3: STATISTIQUES DES AGRÉMENTS DU GUICHET UNIQUE.....	20
TABLEAU 4: RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS AGRÉÉS PAR NATURE .....	21
TABLEAU 5: TOP 5 DES BRANCHES D'ACTIVITÉS SELON LES INVESTISSEMENTS .....	22
TABLEAU 6: RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS AGRÉÉS PAR RÉGION .....	23
TABLEAU 7: TAUX DE CROISSANCE MOYEN DES EFFECTIFS DU SECTEUR MODERNE (1982 – 2003).....	24
TABLEAU 8: ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PERMANENTS DU SECTEUR MODERNE .....	25
TABLEAU 9 : ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE LA STRUCTURE DE L'EMPLOI.....	28
TABLEAU 10: PROJECTION DES EFFECTIFS EMPLOYÉS PAR LE SECTEUR MODERNE.....	30
TABLEAU 11: RÉPARTITION DES RESSOURCES DES STRUCTURES DE FORMATION DE L'ETFP .....	56
TABLEAU 12: PLANIFICATION DES DÉPARTS À LA RETRAITE DE 2007 À 2011 (5 ANS).....	59
TABLEAU 13: MIROIR DES POSTES NON POURVUS DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE TECHNIQUE.....	63
TABLEAU 14: POSTES NON POURVUS DANS LES ÉTABLISSEMENTS RELEVANT DE LA DFP .....	66
TABLEAU 15 : RÉPARTITION DES CANDIDATURES AUX POSTES D'ENSEIGNANT VACATAIRE POUR 2006-2007.....	69
TABLEAU 16: SECTIONS OUVERTES ET DIPLÔMES DE SORTIE .....	75
TABLEAU 17: DÉPARTEMENTS ET FILIÈRES DE FORMATION .....	76
TABLEAU 18: EFFECTIF DES DIPLÔMÉS SORTIS DE L'ENSETP DE 1981 À 2006 .....	77

TABLEAU 19: EFFECTIF DES VACATAIRES ET CONTRACTUELS EN COURS DE FORMATION À L'ENSETP.....	78
TABLEAU 20: EFFECTIF DES FORMATEURS À L'ENSETP .....	79
TABLEAU 21: TAUX D'ENCADREMENT PAR DÉPARTEMENT ET PAR FILIÈRE. ....	80
TABLEAU 22: RÉSUMÉ DES BESOINS EN FORMATEURS POUR L'ENSETP .....	81
TABLEAU 23: BESOINS EN INFRASTRUCTURES ET PROPOSITION DE SOLUTION .....	82
TABLEAU 24: SECTIONS OUVERTES ET DIPLÔMES DE SORTIE DE L'ENFEFS.....	83
TABLEAU 25: DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS ET FILIÈRES DE L'ENFEFS.....	84
TABLEAU 26: NIVEAUX ET VOIES D'ENTRÉE DANS LES DIFFÉRENTES FILIÈRES DE L'ENFEFS.....	84
TABLEAU 27: EFFECTIF DES DIPLÔMÉS SORTIS DE L'ENFEFS DEPUIS 2001 .....	85
TABLEAU 28: EFFECTIF DES VACATAIRES ET CONTRACTUELS EN FORMATION À L'ENFEFS .....	85
TABLEAU 29: EFFECTIF DES FORMATEURS À L'ENFEFS .....	86
TABLEAU 30: TAUX D'ENCADREMENT PAR FILIÈRE DE 2001 À 2006 DE L'ENFEFS .....	87
TABLEAU 31: RÉSUMÉ DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT DE FORMATEURS .....	88
TABLEAU 32: AUTRES BESOINS ET ÉLÉMENTS DE SOLUTION .....	89
TABLEAU 33: SECTIONS OUVERTES ET DIPLÔMES DE SORTIE DU CNFMETP KAFFRINE.....	89
TABLEAU 34: DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS ET FILIÈRES DU CNFMETP DE KAFFRINE.....	90
TABLEAU 35: NIVEAUX ET VOIES D'ENTRÉE DANS LES DIFFÉRENTES FILIÈRES DU CNFMETP.....	90
TABLEAU 36: NOMBRE DE DIPLÔMÉS SORTIS DU CNFMETP DE KAFFRINE DEPUIS 1981 .....	90
TABLEAU 37: VACATAIRES ET CONTRACTUELS EN FORMATION AU CNFMETP DE KAFFRINE .....	91
TABLEAU 38: EFFECTIF DES FORMATEURS DU CNFMETP DE KAFFRINE .....	91
TABLEAU 39: TAUX D'ENCADREMENT PAR DÉPARTEMENT ET PAR FILIÈRE .....	92
TABLEAU 40: RÉSUMÉ DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT DE FORMATEURS .....	93
TABLEAU 41: BESOINS DU CNFMETP DE KAFFRINE ET ÉLÉMENTS DE SOLUTION.....	93
TABLEAU 42: ÉVOLUTION DU COÛT UNITAIRE DE LA FORMATION EN ETFP .....	111
TABLEAU 43: PLAN D'ACTION DE LA RÉFORME DE L'ETFP (2008-2017) .....	128
TABLEAU 44: PLAN D'INVESTISSEMENT DE LA RÉFORME DE L'ETFP (2008-2017) – EN MILLIONS DE FCFA.....	139
TABLEAU 45: SYNTHÈSE DES INVESTISSEMENTS DANS LE CADRE DU PLAN D'ACTION (2008-2017) .....	150

## **Sigles, abréviations et acronymes**

### **Abréviations**

AFD	Agence française de développement
APIX	Agence nationale de la promotion de l'investissement et des grands travaux
Bac	Baccalauréat
BEP	Brevet d'études professionnelles
BFEE	Brevet de fin d'enseignement élémentaire
BFEM	Brevet de fin d'enseignement moyen
BP	Brevet professionnel
BT	Brevet de technicien
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAEEFS	Certificat d'aptitude à l'enseignement de l'économie familiale et sociale
CAEMTP	Certificat d'aptitude à l'enseignement moyen technique pratique
CAESTP	Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire technique pratique
CAFMEFS	Certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur d'économie familiale et sociale
CAP	Certificat d'aptitude professionnel
CAPE	Cellule d'appui à la promotion de l'emploi
CASI	Comptabilité, administration, secrétariat, informatique
CEDT-G15	Centre d'entrepreneuriat et de développement technique - G15
CEG	Collège d'enseignement général
CETF	Centre d'enseignement technique féminin
CFA	Centre de formation artisanale
CFP	Centre de formation professionnelle
CFPT/SJ	Centre de formation professionnelle et technique – Sénégal/Japon
CFPH	Centre de formation professionnelle horticole
CIDE	Consortium international de développement en éducation

CNFTEIA	Centre national de formation de techniciens d'élevage et d'industries animales (Saint-Louis)
CNFTMH	Centre national de formation de techniciens de maintenance hospitalière (Diourbel)
CNQP	Centre national de qualification professionnelle
CRETF	Centre régional d'enseignement technique féminin
CTI	Chaudronnerie et tuyauterie industrielle
CUCI	Centre unifié de collecte de l'information
DEST	Direction de l'enseignement secondaire technique
DFP	Direction de la formation professionnelle
DPS	Direction de la prévision et de la statistique
EMP	Enseignement moyen pratique
ENFTH	École nationale de formation touristique et hôtelière
ENFEFS	École nationale de formation en économie familiale et sociale
ENFM	École nationale de formation maritime
ENSETP	École normale supérieure d'enseignement technique et professionnel
ENTF	École normale d'enseignement technique féminin
ENTM	École normale d'enseignement technique masculin
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPS	Éducation physique et sport
ESP	École supérieure polytechnique
ET	Enseignement technique
ETFP	Enseignement technique et Formation professionnelle
FP	Formation professionnelle
FONDEF	Fonds de Développement de l'ETFP
FNAE	Fonds national d'action pour l'emploi
IA	Inspecteur (ou Inspection) d'Académie

IGEN	Inspecteur général de l'Éducation nationale
ISG	Institut supérieur de gestion
ISI	Institut supérieur d'informatique
IUT	Institut universitaire de technologie
LT	Lycée technique
LTAP	Lycée technique André Peytavin (à Saint-Louis)
LTID	Lycée technique industriel Maurice Delafosse (Dakar)
LTC-MD	Lycée technique commercial Maurice Delafosse (Dakar)
METFP	Ministre de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
ONEQP	Observatoire national de l'emploi et des qualifications professionnelles
ONFP	Office national de formation professionnelle
PDEF	Programme décennal de l'éducation et de la formation
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays le(s) moins avancé(s)
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises/ petite et moyenne industrie
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
SCA	Stratégie de croissance accélérée

## **PARTIE I : INTRODUCTION**

### **1.1 Contexte, objectifs et résultats attendus du mandat**

Financé par le projet Éducation III Sénégal/Groupe BAD portant appui au développement de l'éducation de base et des enseignements moyen et secondaire, le mandat d'élaboration d'une stratégie nationale et d'un plan d'action national en matière d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) a été, au terme d'un processus d'appel d'offres, confié au Consortium international de développement en éducation (CIDE). L'objectif général de l'étude de définir les paramètres opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale sectorielle issue des premières Assises de l'ETFP (31 mars-2 avril 2001) et dont les principaux axes de développement retenus sont :

- la rationalisation et l'optimisation des structures;
- la valorisation de l'offre de formation;
- la restructuration du cadre de gestion et de financement;
- le développement de la coopération et de l'intégration;
- la redynamisation de la formation des formateurs;
- l'organisation de l'apprentissage et l'insertion des jeunes.

Les objectifs spécifiques de l'étude sont de mettre à jour les données sur l'ETFP, de les analyser et de faire des recommandations en matière notamment de:

- besoins en qualifications professionnelles et techniques du secteur productif;
- infrastructures et équipements de l'ETFP public et privé;
- besoins en formateurs et en personnel d'encadrement;
- pertinence des programmes et des diplômes offerts;
- modalité d'autonomisation des structures de formation professionnelle et technique;
- stratégies de financement de l'ETFP.

Au terme de cette collecte de données et de l'analyse des besoins, le résultat final du mandat est de proposer des stratégies de mise en œuvre, ainsi qu'un plan d'action et d'investissement aux fins du développement de l'ETFP en FPT.

## **1.2 Étendue et limite du mandat**

La présente étude sur la stratégie nationale et le plan d'action national en matière de l'ETFP s'inscrit dans la mise en œuvre de la politique nationale de l'ETFP. La première limite de l'étude est définie par les options politiques retenues pour l'ETFP et qui sont, de notre point de vue, pertinentes et dont il reste à définir les stratégies et les modalités de réalisation. La seconde limite réside dans la méthodologie même de l'étude, dans la mesure où elle devait exploiter les données disponibles et accessibles au sein des administrations, et dans la mesure où il n'y avait pas d'enquêtes préalables à faire. À cet égard, la disponibilité et l'accessibilité des données constituent, pour n'importe quelle étude, une limite intrinsèque. Pour minimiser l'effet de ces limites, CIDE a déployé différentes stratégies et des approches méthodologiques conséquentes.

## **1.3 Modalités et approches méthodologiques**

### ***1.3.1 Constitution de l'équipe de travail***

L'équipe de réalisation de l'étude a été constituée sur le principe de la complémentarité des expertises et des expériences acquises en matière de l'ETFP. Ainsi, CIDE a sollicité la collaboration des ressources de SFERE, un consortium français bien connu et spécialisé dans la réforme de l'enseignement technique et professionnel. Il a ensuite impliqué les experts nationaux ainsi que des équipes d'appui constituées des ressources du Ministère de l'ETFP et du Ministère de l'Économie et des Finances, choisies en raison de leur connaissance du système et de leur facilité d'accès aux données requises par le volet de l'étude qu'elles appuyaient. Ainsi :

- le volet "Analyse des besoins du marché de travail" a été confié au professeur Birahim Bouna Niang, directeur du CRÉA, qui connaît bien le marché sénégalais de l'emploi pour en avoir déjà réalisé différentes études; il était appuyé par Catherine E. Jossé, économiste stagiaire au FONDEF;



- le volet "Infrastructures et des équipements de formation" a été réalisé par Yvon Bourdin, de SFERE, appuyé par Paul Faye, chef du Service d'administration générale et de l'équipement au sein du Ministère de l'ETFP;
- le volet "Analyse des programmes de formation" et le volet "Analyse des besoins en formateurs et en formation des formateurs" ont été réalisés par Philippe Kanonko, expert-conseil du CIDE et coordonnateur de l'étude, appuyé, par Ousmane Sow, inspecteur général de l'éducation nationale (IGEN) et professeur à l'ESP pour le premier volet, et pour le second volet, par Saliou Diouf, directeur des études de l'ENSETP et coordonnateur de l'équipe des IGEN de l'ETFP, et par Aliou Faye, conseiller du SAGE, chargé des ressources humaines du METFP;
- le volet " Gouvernance et de financement" a été réalisé par El Hadj Malick SY, fondateur et président du Collège africain Sport Études (CASE) de Dakar.

### ***1.3.2 Collecte et exploitation des données***

Chaque expert et son équipe d'appui ont collecté et exploité les données disponibles et accessibles. Il convient de souligner ici les contraintes liées à la dispersion des sources de données, à l'incomplétude ou à l'absence d'archives.

De façon générale, les membres de l'équipe ont eu de la difficulté à trouver de l'information organisée, traitée et archivée au même endroit dans les services centraux. Concernant notamment les données sur les programmes et les formateurs, les équipes ont dû souvent compléter ou valider l'information en contactant directement les établissements de formation. L'équipe responsable du volet "Infrastructures et équipements" a effectué des visites d'un échantillon de structures de formation situées à Dakar et dans les régions du pays.

Concernant le volet "Besoins du marché du travail", contrairement à l'hypothèse de départ selon laquelle des études déjà réalisées sur le marché du travail allaient constituer une base de données pour l'étude des besoins en qualifications professionnelles, nous avons fini par faire le constat que les études disponibles ne donnent pas le portrait des besoins en qualifications. Une seule étude réalisée en 1999 par l'ONFP avait ciblé le marché de travail en vue d'en définir les besoins

en qualifications techniques et professionnelles. Toutes les autres études, parmi les plus récentes, portent notamment sur le ménage, le chômage, le travail journalier et le secteur informel, en se limitant parfois à l'agglomération de Dakar. Bien que fort utiles pour les objets traités, ces études ne précisent pas si les difficultés des demandeurs d'emploi à s'insérer sur le marché du travail résultent (1) de la rareté de l'emploi ou (2) de l'inadéquation de leurs profils professionnels. Elles n'indiquent pas non plus les besoins des employeurs en ressources humaines qualifiées.

C'est pour cela que nous avons dû procéder à une enquête auprès des entreprises de Dakar, qui concentre la majeure partie des entreprises du secteur moderne formel. L'enquête a porté sur un échantillon de 143 entreprises, classées selon les cinq grappes de la stratégie nationale de la croissance accélérée (SCA) et le BTP. La mise à contribution d'un groupe d'enquêteurs expérimentés a permis de collecter les données sur les emplois actuels, sur les facilités ou les difficultés des employeurs à recruter des employés de certains profils de compétences, ainsi que sur les métiers en demande et ceux qui sont en perte de vitesse. Nous en avons profité pour interroger les employeurs sur leur appréciation concernant les profils de sortie des lauréats de l'ETFP et sur leur intérêt à s'impliquer dans le développement et la gestion des structures de formation.

### ***1.3.3 Établissement et validation des rapports partiels et du rapport général***

Chaque équipe a produit un rapport sur l'état des lieux relatif au volet traité. Le présent rapport final provisoire reprend ces données établissant le portrait de la situation actuelle, analyse les besoins, identifie les stratégies de mise en œuvre, le plan d'action ainsi que le plan d'investissement, indiquant les coûts estimés pour chaque action à mener.

Le rapport général fait constamment le lien avec les options politiques en matière de l'ETFP, les trois axes de développement du PDEF (l'accroissement de l'accès, l'amélioration continue de la qualité et le renforcement de la gouvernance du système), ainsi qu'avec les études et les travaux récents portant sur certains volets de l'ETFP, soit dans le cadre du PDEF ou dans le cadre des initiatives financées par les partenaires du développement.

Ces différents documents produits, en particulier le rapport (général) de l'étude, seront analysés et commentés par tous les membres de l'équipe de réalisation. La validation du rapport par le comité de pilotage interviendra après l'étape d'amendement du rapport provisoire. L'équipe de l'étude introduira dans le rapport les amendements retenus de commun accord avec le comité de pilotage et proposera un rapport général final. Les membres de l'équipe interviendront enfin lors d'un séminaire national de restitution qui pourrait être convoqué et organisé par le Ministère de l'ETFP.

## **PARTIE II : CONTEXTE GÉNÉRAL ET CADRAGE DE L'ÉTUDE**

Cette section souligne quelques éléments de l'environnement notamment démographique, social et économique, aux plans national et international, qui exercent une influence déterminante sur les choix des stratégies et des actions à mener en matière d'enseignement technique et professionnel. Du point de vue systémique, la réforme de l'ETFP s'inscrit dans un ensemble de secteurs d'activité que le Gouvernement du Sénégal, doit faire évoluer pour atteindre les objectifs de développement qu'il se fixe. À cet égard et tenant compte de la rareté des ressources, tout investissement en ETFP doit contribuer, autant que possible, à l'essor des autres secteurs d'activité et du développement humain.

### **2.1 Contexte démographique et social**

Estimée à 10 425 200 habitants en août 2002, la population du Sénégal croît de près de 2,5% par an. L'« Enquête sénégalaise auprès des ménages » publiée en juillet 2004 indique que 58,5% de la population vivent en milieu rural tandis que les 41,5% autres vivent en milieu urbain, dont près de 54,0% sont dans l'agglomération urbaine de Dakar. La population sénégalaise est essentiellement jeune. Le groupe d'âge des moins de 20 ans représente 55,6% de la population, celui des moins de 30 ans constitue 75% et seulement 6% de la population ont au moins 60 ans. Les femmes forment près de 52% de la population.

Le rappel succinct de la composition démographique de la population sénégalaise nous permet de mettre en évidence plusieurs défis sociaux et éducatifs à relever. Jusqu'à un certain âge (15 ans au Sénégal), l'État considère que les jeunes ont

besoin de grandir et d'être scolarisés (instruits et éduqués) afin d'acquérir les valeurs humaines et les connaissances scientifiques et pratiques qui les préparent (1) à comprendre et à intégrer harmonieusement la société dans laquelle ils sont appelés à vivre (ensemble), (2) à poursuivre leur formation, (3) à acquérir l'autonomie et (4) à assumer leurs responsabilités (droits et devoirs) de citoyen. En étendant cette phase de développement à 18 ans, on constate que plus de la moitié de la population sénégalaise, soit 50,5%, se trouvent dans cette phase d'inactivité économique. En incluant dans cette catégorie le groupe d'âge des 60 ans et plus, on se rend compte que c'est à peine un peu plus de 40% de la population qui sont en situation et en âge de produire les biens et les services pour l'ensemble de la population.

Ce constat renvoie au double défi :

- éduquer et former cette jeunesse, qui est la force productive de demain; et
- créer les conditions favorisant l'accès à l'emploi et l'accroissement de la productivité de la population active.

Cette dynamique démographique constitue un élément important de l'environnement à prendre en compte dans le déploiement de la politique sectorielle de l'ETFP et dans sa mise en œuvre.

La demande en matière d'éducation et de formation peut être évaluée en fonction de la capacité de l'offre et du rendement interne et externe des structures de formation. En 2002-2003<sup>1</sup>, le taux brut de scolarisation au primaire était de 85% et le taux d'achèvement du primaire était de 51%. Cela signifie que près de 50% des jeunes enrôlés ont quitté l'école avant d'avoir complété six années d'instruction. Dans l'agglomération de Dakar, le nombre moyen d'années passées à l'école est de 4,8 pour les individus de 15 ans et plus qui ont fréquenté l'école<sup>2</sup>. Ce groupe de non scolarisés et de déscolarisés n'est pas suffisamment préparé

---

<sup>1</sup> Analyse sectorielle en éducation, Pôle de Dakar : Atelier PSA, 24-25 mars 2005 à Ouagadougou.

<sup>2</sup> PDS (mai 2004), Le marché de l'emploi à Dakar. L'emploi, le chômage et les conditions d'activité dans l'agglomération de Dakar.

pour assurer son autonomie et n'a pas la capacité de s'insérer sur le marché du travail, ailleurs que dans des activités accessibles par l'apprentissage traditionnel (agriculture, élevage, pêche, artisanat). C'est aussi par l'apprentissage que ce groupe de citoyens doit être récupéré et formé. Outre les jeunes qui n'ont pas franchi les portes de l'école élémentaire ou qui en sont sortis prématurément, d'autres jeunes, nombreux, sont déscolarisés au cours des cycles moyen, secondaire et supérieur. Ceux-ci sont intéressés à acquérir des capacités de s'insérer sur le marché du travail et, à ce titre, constituent une clientèle de la FPT.

Outre la clientèle jeune, le système de la formation professionnelle doit aussi s'intéresser aux adultes qui n'ont pas eu la possibilité d'acquérir les compétences requises pour atteindre le niveau minimum de productivité et d'employabilité. Environ 56% des demandeurs d'emploi ont moins de 35 ans, dont 75,5% n'ont aucune qualification professionnelle et près de 53% d'entre eux n'ont jamais été scolarisés. Dans l'agglomération de Dakar, qui a une population estimée à près de 3 millions d'habitants, le taux de chômage était estimé à 17,1% en 2002 contre 5,6% pour l'ensemble du pays<sup>3</sup>.

## **2.2 Enjeux économiques et de développement**

Le second défi posé à tout système d'enseignement technique et professionnel est de répondre aux besoins du marché de travail en ressources humaines dont les qualifications professionnelles correspondent aux exigences des emplois. Au-delà de cette exigence minimale de la mission, l'ETFP doit servir d'outil de développement des compétences et de compétitivité de l'économie nationale. Ceci est d'autant plus actuel que l'essor fulgurant des nouvelles technologies d'information et de communication a accéléré l'ouverture des marchés nationaux aux échanges, mettant les entreprises nationales devant l'obligation d'égaliser la compétition, voire la surpasser, pour survivre.

Conscient de ce nouvel environnement économique et de développement, le Gouvernement du Sénégal a mis en place sa stratégie de croissance accélérée

---

<sup>3</sup> DPS, Situation économique et sociale du Sénégal, Édition 2004

(SCA) fondée sur la mise à niveau des entreprises et l'amélioration de la compétitivité des exportations sénégalaises, ainsi que sur les nombreux facteurs de croissance du pays tels que :

- la situation géographique favorable, dont la façade maritime qui met le pays à proximité des marchés d'Europe et d'Amérique et fait de lui la porte d'entrée et de sortie des importations et des exportations des pays enclavés de l'Afrique de l'Ouest;
- la stabilité politique et économique;
- le potentiel du secteur primaire, en particulier l'agriculture et la pêche;
- le potentiel touristique;
- les infrastructures en NTIC;
- la compétence des cadres et de l'administration publique.

Lancée en février 2005, la stratégie de croissance accélérée vise, dans un horizon de 10 ans, le doublement du revenu par tête d'habitant (estimé alors à 580\$) et une croissance de l'économie d'au moins 8%<sup>4</sup>. Elle repose sur l'organisation des entreprises en cinq grappes : agriculture et agro-industrie; pêche; textile et habillement; NTIC et télé-services; et tourisme.

Tous ces efforts tendent à faire du Sénégal un nouveau pays économiquement émergent. Ils constituent un autre facteur déterminant de la mise en œuvre de la politique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Celle-ci doit s'inscrire dans cette volonté politique et servir ces ambitions légitimes de développement économique et social en élevant le niveau d'accès et de rendement interne et externe du système, et en proposant une plateforme de gouvernance et de financement souple et ouverte au partenariat avec les utilisateurs des ressources en formation.

---

<sup>4</sup> Cité par H. Bougault et E. Filipiak, dans « Les programmes de mise à niveau des entreprises. Tunisie, Maroc, Sénégal », AFD, 2005

Une autre préoccupation de la réforme de l'ETFP et de la présente étude concerne la formation professionnelle pour le secteur informel de production de biens et de services. Certaines études<sup>5</sup> évaluent la part du secteur informel sénégalais à l'activité économique à plus de 60% et bien davantage dans la création de l'emploi. Dans l'agglomération de Dakar, où une étude approfondie a été réalisée sur le sujet<sup>6</sup>, on apprend qu'au 3<sup>ème</sup> trimestre 2003, il y avait 281 600 unités de production informelles (UPI) dans les branches marchandes non agricoles, réparties entre quatre grands secteurs d'activité: le commerce (46,5%); l'industrie (30,6%); les services (21,3%); et la pêche (1,6%). Dans le secteur de l'industrie, les BTP et la confection regroupent près de 50% des unités informelles, tandis que la restauration et les transports dominant dans le secteur des services.

En termes d'emplois, les 510 100 personnes en activité dans le secteur informel représentent 76,4% des emplois à Dakar (sur 668 000 personnes actives de 10 ans et plus). Cette réalité de l'emploi à Dakar est comparable à celle d'ailleurs dans les régions du pays. Elle interpelle le système de la formation professionnelle dans ce sens que la compétitivité de l'économie nationale passe aussi par l'amélioration des qualifications professionnelles des ressources humaines oeuvrant dans le secteur informel.

### **2.3 Cadrage de l'étude dans la phase II du PDEF (2000-2010)**

Le Sénégal s'est engagé dans une importante réforme de son système éducatif en créant et en opérationnalisant, à partir de l'an 2000, le Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF). Cet exercice de réflexion et de planification en matière d'éducation a été favorisé par la proximité des débats organisés dans le cadre du Forum mondial de Dakar sur l'éducation pour tous (EPT) d'une part et, d'autre part, par l'élan de la coopération insufflé par l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

---

<sup>5</sup> Walter, R. , La formation professionnelle en secteur informel. Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal (version provisoire). AFD, Document de travail 21, juillet 2006.

<sup>6</sup> DPS, (mai 2004), Le marché de l'emploi à Dakar. L'emploi, le chômage et les conditions d'activité dans l'agglomération de Dakar. Résultats de la phase 1 de l'enquête 1-2-3 de 2002.

Ainsi, le PDEF a été élaboré en collaboration avec les partenaires du développement, la société civile et les acteurs du secteur de l'éducation pour impulser un développement quantitatif et qualitatif du système éducatif sénégalais. Le projet Éducation III Sénégal/Groupe BAD répond au besoin de mise en œuvre du PDEF, selon les trois principaux axes suivants :

- l'élargissement de l'accès à l'éducation et à la formation ;
- l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du système éducatif à tous les niveaux ;
- la création des conditions pour une coordination efficiente des politiques, plans et programmes d'éducation, la rationalisation de la mobilisation et de l'utilisation des ressources.

Concernant plus spécifiquement le secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP), le PDEF s'inscrit dans la volonté politique de faire de ce secteur de la formation un facteur de compétitivité et de performance de l'économie nationale en répondant aux besoins du marché du travail en matière de main d'œuvre qualifiée.

Pour améliorer l'efficacité de l'ETFP, le choix politique retenu, que nous avons rappelé plus haut (section 1.1), est de passer d'une logique sociale de recyclage des déperditions du système éducatif à une logique économique d'adaptation aux besoins du marché. Ceci n'exclut pas et n'ignore pas la demande sociale en matière de formation professionnelle. Au contraire, cette nouvelle FPT considère ce bassin de clientèle constitué de jeunes déscolarisés comme une force potentielle qui a besoin de s'épanouir et de contribuer au développement du pays.

Enfin, en proposant une opérationnalisation de la réforme de l'ETFP selon les volets du développement du système éducatif sénégalais adoptés par le PDEF, la présente étude inscrit les stratégies et le plan d'action de la FPT dans la continuité du développement du Programme et des réflexions qui s'y déroulent.



### **PARTIE III : ÉTAT DES LIEUX ET BESOINS DE LA RÉFORME DE LA FPT**

Le présent chapitre revient sur les fondements de la réforme et du développement de la formation professionnelle, en particulier les attentes du marché de travail et les besoins potentiels suscités par les grands projets de développement. Il propose ensuite une analyse des états de lieux des volets de l'étude, en l'occurrence les programmes, les ressources humaines, les infrastructures et les équipements, la gouvernance et le financement.

#### **3.1 Déterminants de la réforme et du développement de la FPT**

##### ***3.1.1 Nouveau périmètre de la FPT***

Depuis les assises de l'ETFP de 2001, l'approfondissement de la politique sectorielle s'est poursuivi et amplifié comme en témoignent les documents produits, en particulier dans le cadre du METFP et/ou du PDEF. Parmi ces documents récents figurent, selon l'ordre chronologique :

- Document de planification stratégique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP). Phase II du PDEF (2004-2007) – Version provisoire - janvier 2004;
- Principaux indicateurs pour le sous-secteur de la FPT – décembre 2004;
- Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation – janvier 2005
- Programme décennal de l'éducation et de la formation. Plan d'action de la deuxième phase 2005-2007 – Version finale – 25 juin 2005
- Rapport économique et financier 2005 – Rapport provisoire – 18 avril 2006.

Ces différents documents et rapports d'étude ont contribué à réaffirmer les options fondamentales adoptées en 2001 dans le cadre de la politique sectorielle de l'ETFP. L'option fondamentale réaffirmée, et dont découle toutes les autres, est celle de faire de l'ETFP « un instrument qui doit contribuer à la compétitivité et à la performance de l'économie » (janv. 2004).

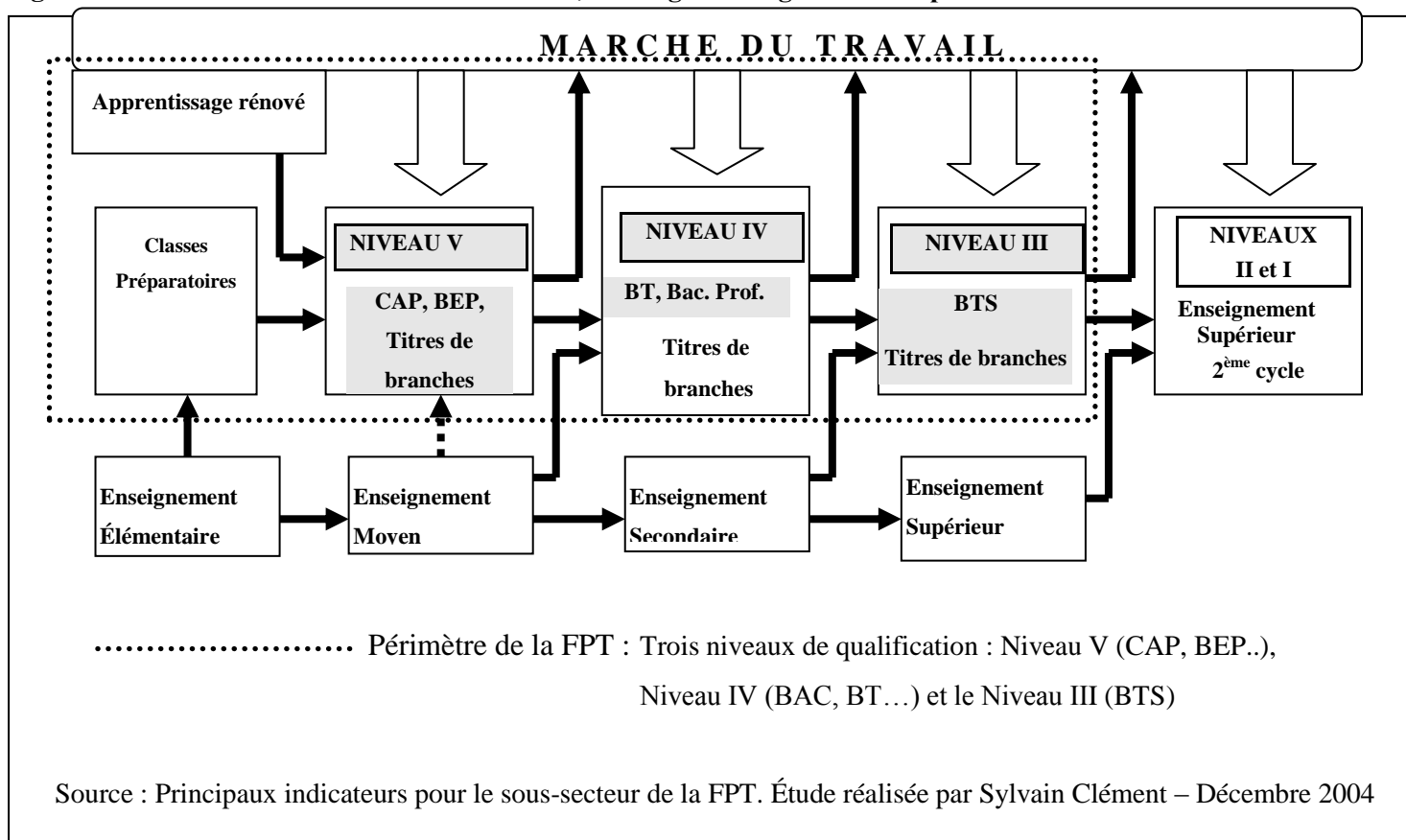
Cette option politique redéfinit la mission du nouveau système de l'ETFP, celle de former pour répondre aux besoins du marché de travail et de l'économie en main d'œuvre qualifiée et de contribuer ainsi (1) à la modernisation du secteur primaire, (2) à la compétitivité des entreprises du secteur moderne, (3) à l'accroissement des capacités des entreprises artisanales et (4) à la valorisation de secteur informel.

Concrètement, le système de l'ETFP actuel évolue vers le concept de la formation professionnelle et technique et voit se dessiner, de manière claire et précise, son nouveau périmètre d'action (figure 1). En effet, dès lors que la mission essentielle du sous-secteur est de préparer la main d'œuvre pour l'emploi, celui-ci est amené à redéfinir les profils de formation et les programmes actuels pour professionnaliser ceux qui ne le sont pas encore et/ou pour renforcer le caractère professionnel de ceux qui le sont déjà.

À cet égard, le document du METFP intitulé « Principaux indicateurs pour le sous-secteur de la FPT », qui a été validé par le Ministère et le PDEF, constitue une contribution importante dans la définition du nouveau périmètre de la FPT. Celui-ci correspond, dans la codification française des qualifications, aux niveaux V (CAP, BEP..), IV (BT, Bac. professionnels) et III (BTS). Ainsi, pour convenir au nouveau périmètre de la FPT, la modification importante à apporter portera sur la transformation des Bac technologiques. Nous y reviendrons dans le volet des programmes.

Outre la définition précise du périmètre de la FPT, l'orientation politique de la réforme impose de créer des passerelles, en particulier celles qui relient le système d'apprentissage amélioré aux filières de formation technique et professionnelle et celles qui ouvrent le système aux clientèles de l'enseignement général à tous les niveaux. On peut constater que la préparation des clientèles non issues de l'enseignement général fait partie intégrante du périmètre du nouveau sous-secteur de la FPT. En cette matière, le défi à relever sera d'ordre organisationnel, notamment la mise en place des mécanismes de planification et d'organisation des classes préparatoires, ainsi que la certification des connaissances de base et des qualifications professionnelles conférées par le système d'apprentissage.

Figure 1: Interaction entre le marché du travail, l'enseignement général et le périmètre de la FPT



### ***3.1.2 État des systèmes d'information sur le marché de travail***

Le maintien constant d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi que la capacité de corriger rapidement un éventuel déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'oeuvre reposent essentiellement sur de bons systèmes d'information du marché de travail. Ceux-ci consistent à saisir, traiter, diffuser et archiver les données sur les besoins du marché de l'emploi et à les traduire en indicateurs de développement ou/et de changement du marché de travail, de manière à rendre aisé et fiable l'exercice de diagnostic et la formulation des politiques pertinentes en la matière.

Des efforts sont déployés par le Ministère du travail et de l'emploi pour créer un système efficace d'information du marché de l'emploi, mais ils n'ont pas encore abouti au niveau de raffinement requis. Les informations fournies par les comptes nationaux se limitent à la situation des secteurs d'activités, la composition du PIB, les prix, les opérations de l'État et les échanges avec l'extérieur. Les statistiques de l'emploi et de la formation constituent encore le parent pauvre du système d'information économique et sociale. Leur utilisation est problématique en raison de certaines difficultés telles que l'indisponibilité de séries longues et les écarts importants entre les données selon les sources (Direction de l'Emploi, Direction de la prévision et de la statistique).

Les seules séries longues disponibles sur l'emploi du secteur moderne disponibles sont celles du Centre Unifié de Collecte de l'Information (CUCI) de la Direction de la prévision et de la statistique (DPS). Cependant, les statistiques du CUCI posent un certain nombre de problèmes, liés en particulier à l'actualisation de la base de données et à la publication tardive des données définitives.

Divers outils de renforcement du système d'information sur le marché de l'emploi sont en cours d'implantation et tout espoir est permis concernant l'accroissement de la disponibilité et de l'accessibilité des données sur la formation et l'emploi. La Direction de l'Emploi, qui est chargée de concevoir et de coordonner la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi, a mis ou compte mettre en place divers instruments comme (1) le Service de la main d'œuvre, (2) le Système d'information sur le marché de l'emploi (SIME), le Fonds national d'action pour

l'emploi (FNAE), la Cellule d'appui à la promotion de l'emploi (CAPE), l'Observatoire national de l'emploi et des qualifications professionnelles (ONEQP) et le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME). Cet ensemble d'instruments de saisie et d'observation du marché de travail devrait satisfaire de façon continue les besoins en information sur l'emploi et aider au renforcement de l'efficacité et de la transparence du marché de travail.

Entre-temps, étant donné que ces données primaires permettant d'analyser les besoins des entreprises en main-d'œuvre qualifiée sont encore indisponibles, la présente étude a dû exploiter les données secondaires recueillies à partir d'une enquête auprès des entreprises de Dakar. Cette enquête a permis d'appréhender le niveau de difficulté des entreprises à recruter les profils de formation correspondant aux compétences exigées par les fonctions de travail, de capter l'appréciation des employeurs à l'égard de la formation qui est dispensée par le système de l'ETFP actuel, de noter leur degré d'ouverture des employeurs au partenariat dans la gouvernance et le financement des structures de formation technique et professionnelle.

### ***3.1.3 Besoins du marché de travail en qualifications professionnelles***

L'analyse des besoins du marché de travail en qualifications professionnelles prend en compte les tendances de la croissance des secteurs d'activité, les projets d'investissement et le renouvellement du capital humain.

#### ***3.1.3.1 Croissance du secteur primaire***

Les activités du secteur de l'agriculture, de l'élevage et des forêts sont fortement tributaires de la pluviométrie dont l'évolution est erratique. La croissance du secteur primaire accuse ainsi de fortes fluctuations comme l'indique la figure 2. Les différents sous-secteurs qu'on retrouve dans le monde rural (agriculture vivrière, agriculture industrielle ou d'exportation, élevage et chasse, sylviculture et exploitation forestière) sont soumis à cette dynamique.

Dans le cas particulier du sous-secteur de la pêche, les contraintes suivantes ont été identifiées :

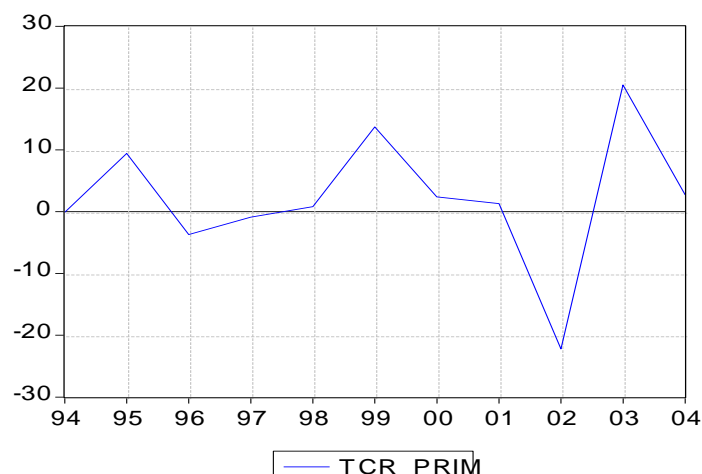
- la raréfaction de la ressource;

- l'obsolescence de l'armement et de la flotte nationale;
- le déficit d'infrastructures;
- la faiblesse du capital humain et des acteurs;
- l'accès limité au financement; et
- la diminution des actifs en raison de l'émigration clandestine.

Sur la période 1994-2004 le taux de croissance moyen du secteur primaire s'établit à 2,2%. Le taux de croissance le plus élevé du secteur primaire sur cette période s'élève à 20,5% alors que le taux le plus faible est de -22,2%. Les performances du secteur primaire sont plus faibles que celles de la moyenne de l'économie sénégalaise en raison des contraintes et des handicaps qui inhibent le développement de ce secteur (difficultés d'accès à l'eau et aux autres facteurs de production, faiblesse du capital humain, enclavement des zones de production, déficiences des circuits de commercialisation, etc.).

La persistance des contraintes de l'offre et le niveau relativement élevé du risque dans le secteur primaire n'attirent pas les investisseurs privés. Ce qui remet en cause la modernisation du secteur et la réduction significative de la pauvreté rurale.

**Graphique 1: Évolution du taux de croissance du secteur primaire**



Source : Direction de la prévision et de la statistique

### 3.1.3.2 Croissance du secteur secondaire

La part du secteur secondaire dans le produit intérieur brut (PIB) varie entre 20 et 22%. Le secteur secondaire a enregistré un taux de croissance moyen de 4,7% sur la période 1994 – 2004. En retenant comme critère de performance la régularité et le rythme de la croissance, le tableau 1 présente un classement par ordre décroissant des activités du secteur secondaire les plus dynamiques. Ainsi les activités de raffinage de pétrole et de cokéfaction enregistrent les meilleures performances avec un taux de croissance moyen de près de 19%. Elles sont suivies par la fabrication de verre et la poterie (13,2%), la construction (9,5%), la fabrication de produits en caoutchouc (8,1%), la fabrication de produits alimentaires (7,8%), l'électricité, le gaz et l'eau (6,2%), les industries de boissons (5,3%), la fabrication de mobilier (4,8%) et les activités de travail du bois et de fabrication d'articles (3,9%).

**Tableau 1: Taux de croissance moyen de la valeur ajoutée des activités du secondaire (1994 – 2004)**

Raffinage pétrole, cokéfaction,	18,7%
Fabrication de verre, poterie	13,2%
Construction	9,5%
Fabrication de produits en caoutchouc	8,1%
Fabrication de produits alimentaires n.c.a	7,8%
Électricité, gaz et eau	6,2%
Fabrication de boissons	5,3%
Fabrication de mobilier, fabrication n.c.a.,	4,8%
Travail du bois et fabrication d'articles	3,9%

Source : DPS

Il convient de noter que durant la période récente, la forte hausse du cours du baril de pétrole et le retard d'investissement ont mis en difficulté les plus grandes

entreprises évoluant dans le secteur énergétique (Société Africaine de Raffinage, Société nationale d'électricité).

Les autres activités du secteur secondaire qui sont moins dynamiques eu égard à la faiblesse et à l'irrégularité de leur croissance comprennent : les activités extractives; la fabrication de corps gras alimentaires; la transformation et la conservation de la viande et du poisson; le travail de grains; la fabrication de produits alimentaires céréaliers; la production du sucre; la fabrication de produits à base de tabac; l'égrenage de coton et la fabrication de textiles; la fabrication du cuir; la fabrication de papier carton; la fabrication de produits chimiques; la métallurgie et la fonderie; la fabrication de machines; la construction de matériels de transport.

### *3.1.3.3 Croissance du secteur tertiaire*

Le secteur tertiaire, qui représente plus de la moitié du PIB, constitue le principal moteur de la croissance. Cependant les activités informelles (commerce, transport notamment) y occupent une place prépondérante. Le secteur tertiaire a connu une croissance soutenue sur la période 1994 – 2004. Ainsi le taux de croissance du tertiaire est passé de 2,0% en 1994 à 6,3% en 2004 et s'établit en moyenne à 4,8% sur l'ensemble de la période.

On retrouve dans les tableaux 2 les activités les plus dynamiques du secteur tertiaire. Ainsi les postes et télécommunications constituent le sous-secteur le plus performant. Son taux de croissance, qui dépasse le seuil de 21% en 2004, s'établit en moyenne à 13,8% sur la période 1994 -2004. Le taux de croissance moyen des postes et télécommunications est au moins deux fois plus élevé que celui des autres sous- secteurs les plus performants du tertiaire. Ces autres activités comprennent : les services financiers (5,8%); les autres services (5,2%); les activités de santé et d'action sociale (4,2%); les activités immobilières (4,0%); les services de réparation (4,0%); les services d'hébergement et de restauration (3,8%); l'éducation et la formation (3,4%); et le commerce (3,2%).

Les autres activités du tertiaire qui sont caractérisées par une croissance irrégulière comprennent : le transport; les activités de services aux entreprises; les



activités à caractère collectif ou personnel; et les services d'intermédiation financière.

**Tableau 2 : Taux de croissance moyen de la valeur ajoutée des activités du tertiaire (1994 – 2004)**

Secteur tertiaire	4,8%
Postes et télécommunications	13,8%
Services financiers	5,8%
Autres services	5,2%
Activités de santé et action sociale	4,2%
Activités immobilières	4,0%
Services de réparation	4,0%
Services d'hébergement et restauration	3,8%
Éducation et formation	3,4%
Commerce	3,2%

Source : DPS

#### 3.1.3.4 Projets et programmes d'investissement

La Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) qui a été élaborée par les autorités sénégalaises se propose d'accroître le rythme du développement économique afin que le Sénégal puisse passer du statut de pays moins avancé (PMA) à celui de pays émergent. Selon cette stratégie, la croissance devrait être portée par les cinq grappes suivantes :

- Agriculture et agro-industrie,
- Pêche
- Textile – confection
- NTIC – télé-services,
- Tourisme.

La réalisation par l'État d'investissements structurants (infrastructures routières et ferroviaires en particulier) devrait attirer l'investissement privé domestique et étranger et impulser une accélération de la croissance économique. Dès lors que l'investissement privé est supposé jouer un rôle majeur dans la SCA, il importe d'apprécier la tendance récente des projets et programmes d'investissement du secteur privé.

Il apparaît dans le tableau 3 que le nombre de projets agréés par l'APIX accuse une baisse entre 2004 et 2006 en passant de 227 à 189. A contrario les investissements agréés suivent une tendance haussière dans la mesure où ils passent de 130 milliards à 283 milliards de FCFA, soit une hausse de 117,6% entre 2004 et 2006. Ce qui signifie que ces investissements sont peu intensifs en main d'œuvre puisque les emplois créés passent de 4272 en 2004 à seulement 5172 en 2006, soit une hausse de 21,1%, qui n'est pas reflété par la croissance des investissements.

Par ailleurs, on constate dans le tableau 4 que la part relative des projets d'extension des entreprises augmente en passant de 40% en 2004, à 43,1% en 2005 et à 50,2% en 2006. Cette évolution pourrait traduire la confiance des investisseurs qui se manifeste par l'augmentation et la modernisation des capacités installées.

**Tableau 3: Statistiques des agréments du Guichet Unique**

Période (*)	2004	2005	2006
Nombre de projets agréés	227	200	189
Investissements agréés (milliards FCFA)	130,0	138,3	283,2

(\*) : Les données sont mesurées en glissement annuel c'est-à-dire au premier semestre des années 2004, 2005 et 2006

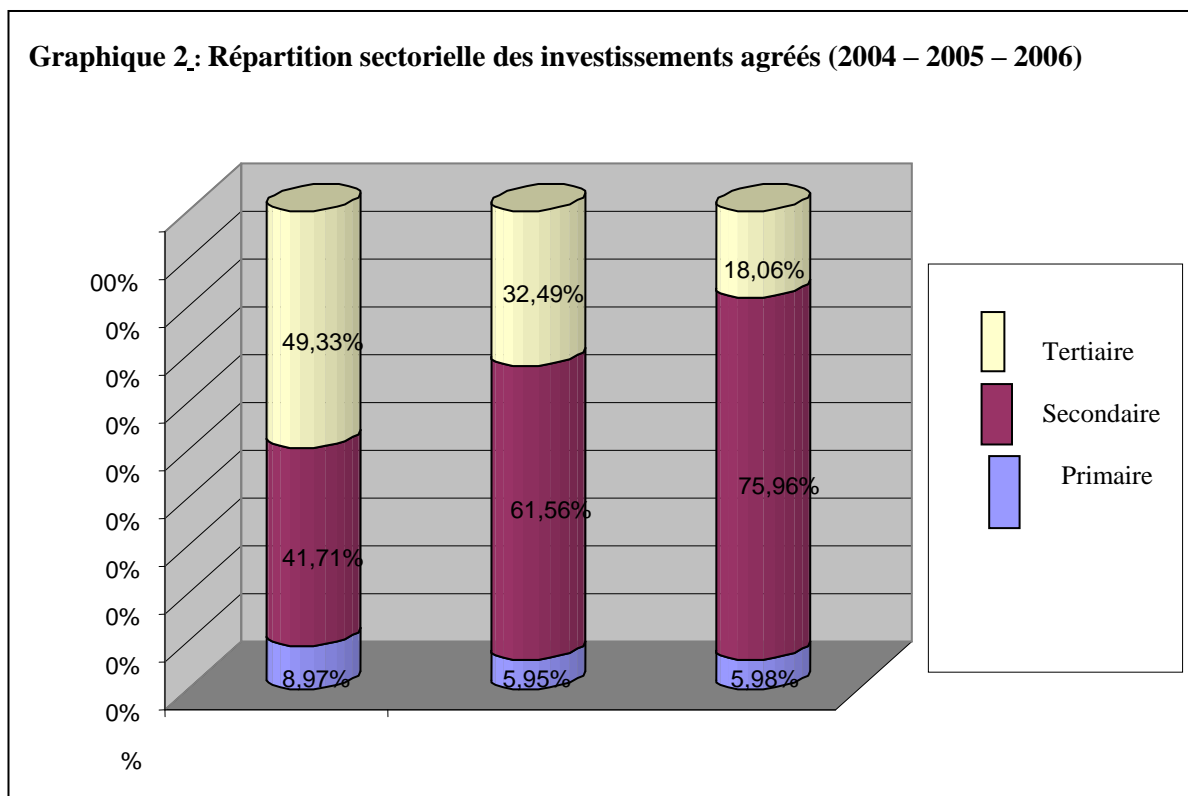
Source : Agence Nationale chargée de la promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX)

**Tableau 4: Répartition des investissements agréés par nature**

Nature	1 <sup>er</sup> semestre 2004		1 <sup>er</sup> semestre 2005		1 <sup>er</sup> semestre 2006	
	<i>Milliards de FCFA</i>	%	<i>milliards de FCFA</i>	%	<i>Milliards de FCFA</i>	%
CREATION	78,0	60,0%	78,8	56,9%	141, 2	49,8%
EXTENSION	51,9	40,0%	59, 5	43,1%	142, 0	50,2%
	129,9	100%	138, 3	100%	283, 2	100%

Source : APIX

On peut constater aussi dans le graphique 2 que la répartition sectorielle des investissements agréés est marquée par une augmentation de la part relative du secteur secondaire qui est passée de 41,7% en 2004 à 61,6% en 2005 et 76% environ en 2006. Les investissements réalisés dans le secondaire sont dominés par les infrastructures industrielles qui représentent environ 29% du total.



Source : APIX

La part relative du tertiaire baisse en passant 49,3% en 2004 à 18,1% en 2006 même si l'investissement réalisé dans le tertiaire augmente en valeur absolue en passant de 44,9 milliards en 2004 à 51,1 milliards en 2006.

Le classement des investissements agréés par branche d'activité (tableau 5) révèle qu'en 2004 et 2005 le tourisme arrive au premier rang. Par contre en 2006 les investissements sous forme d'infrastructures industrielles sont dominants (29% environ). Ils sont suivis par l'assainissement (21,5%) et les infrastructures portuaires (6,6%). Le tourisme arrive en 4<sup>ème</sup> position (5,3%) suivi par les industries de tabac (4,8%)

**Tableau 5: Top 5 des branches d'activités selon les investissements**

Rang	1er semestre 2004		1er semestre 2005		1er semestre 2006	
	Activités	%	Activités	%	Activités	%
1	Tourisme	17,2	Tourisme	15,3	Infrastructures industrielles	28,8
2	Infrastructures commerciales	11,8	Assainissement	12,5	Assainissement	21,5
3	Infrastructures portuaires	11,0	Alimentaire	9,9	Infrastructures portuaires	6,6
4	Agriculture	7,9	Infrastructures commerciales	8,5	Tourisme	5,3
5	Agro-industrie	5,3	Industries chimiques	7,8	Tabac	4,8

Source : APIX

La répartition des investissements agréés par région (tableau 6) montre clairement que la plupart des investissements sont localisés essentiellement dans les régions de Dakar, Thiès et Saint – Louis, qui occupent les premières places durant les trois dernières années. La concentration est particulièrement forte à Dakar dont la part relative est passée de 55,9% en 2004 à 58,4% en 2005 et 89,1% en 2006.

**Tableau 6: Répartition des investissements agréés par région**

	1 <sup>er</sup> semestre 2004	1 <sup>er</sup> semestre 2005	1 <sup>er</sup> semestre 2006
Région	%	%	%
Dakar	55,9	58,4	89,1
Thiès	22,9	17,3	5,4
Saint-Louis	9,2	11,4	1,9
Diourbel	5,3	3,0	1,0
Kaolack	0,4	1,5	0,8
Fatick	1,8	2,0	0,3
Ziguinchor	1,3	1,5	0,6
Tambacounda	1,8	1,5	0,1
Matam	–	2,0	0,1
Louga	0,9	1,5	0,1
Kolda	0,4	1,0	0,6

Source : APIX

### 3.1.3.5 *Évolution de l'emploi du secteur moderne*

L'amélioration considérable des performances macroéconomiques et la faiblesse de la création d'emplois « décents » constituent un des principaux paradoxes de l'économie sénégalaise. Cependant la correction du déséquilibre du marché du travail et la promotion de l'emploi constituent un des objectifs des autorités sénégalaises qui ont mis en œuvre en 1997 une politique nationale d'emploi (PNE) assortie d'un plan d'action pour l'emploi (PAE).

Ainsi, seuls quatre des huit sous-secteurs considérés ont enregistré un taux de croissance annuel moyen positif de leurs effectifs sur la période 1982–2003

(tableau 7), alors que la majorité des sous-secteurs (tableau 8) éprouvent des difficultés à maintenir, dans le temps, la croissance des effectifs. Il apparaît que l'emploi du secteur moderne revêt deux caractéristiques majeures :

- il évolue de manière erratique en accusant de fortes fluctuations ;
- il suit une tendance baissière.

Parmi les sous-secteurs les plus performants en matière d'emploi, seuls les « services divers » réalisent un taux de croissance appréciable (3,6%). Les « industries diverses », les BTP et l'hôtellerie et la restauration ont enregistré des taux de croissance relativement faibles de 0,1%, 0,7% et 0,5% respectivement. Dans l'ensemble, les effectifs du secteur moderne sont passés de 60137 en 1982 à 55862 en 2003 soit une décroissance moyenne annuelle de 0,4%.

Les sous-secteurs les plus créateurs d'emploi sont les industries alimentaires, le transport, les services divers et le commerce. Leur part relative moyenne dans les effectifs du secteur moderne s'élève à 23,2%, 22,9%, 15,7% et 10,2% respectivement.

L'atonie du marché du travail moderne révèle d'une part des contraintes de développement des entreprises et, d'autre part, le poids dominant du secteur informel et de l'auto-emploi dans l'économie sénégalaise.

**Tableau 7: Taux de croissance moyen des effectifs du secteur moderne (1982 – 2003)**

Industries alimentaires	-1,3
Industrie textile	-6,2
Industries diverses	0,1
BTP	0,7
Commerce gros & détail	-1,3
Transport & télécom.	-0,8
Hôtellerie & restauration	0,5
Services divers	3,6
Ensemble	-0,4

Source : CUCI (DPS)

**Tableau 8: Évolution des effectifs permanents du secteur moderne**

Années	Industries alimentaires		Industrie textile		Industries diverses		Bâtiment & TP	
	Effectifs	Part/total (%)	Effectifs	Part/total (%)	Effectifs	Part/total (%)	Effectifs	Part/total (%)
1982	15428	25,7	4900	8,1	12921	21,5	6651	11,1
1983	12057	20,0	5139	8,5	14174	23,5	7549	12,5
1984	15420	24,2	4816	7,5	14604	22,9	4396	6,9
1985	14842	23,0	4976	7,7	14924	23,1	7129	11,0
1986	14997	25,0	4974	8,3	14424	24,0	3795	6,3
1987	15008	24,6	4445	7,3	13551	22,2	3222	5,3
1988	14472	24,2	3590	6,0	13361	22,4	3139	5,3
1989	14680	23,5	3736	6,0	13142	21,0	2991	4,8
1990	12048	19,9	4045	6,7	12913	21,3	3641	6,0
1991	13451	23,4	3568	6,2	13080	22,7	3270	5,7
1992	12462	24,0	1867	3,6	12293	23,7	3508	6,8
1993	12085	22,0	2835	5,2	12838	23,4	2916	5,3
1994	15274	27,9	2779	5,1	12879	23,5	3090	5,6
1995	14139	25,5	2927	5,3	13245	23,9	3689	6,7
1996	15287	24,8	2948	4,8	13923	22,6	5699	9,2
1997	15553	24,2	3011	4,7	13756	21,4	5526	8,6
1998	11161	22,1	1618	3,2	11946	23,6	2956	5,8
1999	11460	21,5	1227	2,3	11985	22,5	4206	7,9
2000	13075	24,3	978	1,8	12654	23,6	3631	6,8
2001	10312	19,5	1223	2,3	13205	25,0	4715	8,9
2002	11627	19,4	1290	2,1	13588	22,6	5993	10,0
2003	11606	20,8	1271	2,3	13145	23,5	7756	13,9

Tableau 8 (suite)

Années	Commerce gros & détail		Transport & télécom.		Hôtellerie & restauration		Services divers		Ensemble
	Effectifs	Part/ total (%)	Effectifs	Part/ total (%)	Effectifs	Part/ total (%)	Effectifs	Part/ total (%)	
1982	6834	11,4	7482	12,4	1949	3,2	3972	6,6	60137
1983	8214	13,6	7229	12,0	2621	4,3	3431	5,7	60414
1984	7833	12,3	10988	17,2	2672	4,2	3109	4,9	63838
1985	7792	12,1	7907	12,2	2982	4,6	4088	6,3	64640
1986	7058	11,7	7529	12,5	3020	5,0	4296	7,1	60093
1987	6807	11,2	10298	16,9	2953	4,8	4638	7,6	60922
1988	6820	11,4	10327	17,3	3312	5,5	4736	7,9	59757
1989	6486	10,4	12739	20,4	3506	5,6	5202	8,3	62482
1990	6328	10,5	12387	20,5	3862	6,4	5266	8,7	60490
1991	6288	10,9	9338	16,2	3528	6,1	5054	8,8	57577
1992	5109	9,8	10412	20,0	2912	5,6	3407	6,6	51970
1993	5258	9,6	11035	20,1	2578	4,7	5269	9,6	54814
1994	4778	8,7	10728	19,6	2532	4,6	2697	4,9	54757
1995	4698	8,5	7371	13,3	2999	5,4	6300	11,4	55368
1996	5058	8,2	9382	15,2	3205	5,2	6126	9,9	61628
1997	6030	9,4	10290	16,0	2775	4,3	7320	11,4	64261
1998	4505	8,9	8364	16,5	3033	6,0	6995	13,8	50578
1999	5042	9,5	8288	15,5	2455	4,6	8683	16,3	53346
2000	4464	8,3	5902	11,0	2520	4,7	10492	19,5	53716
2001	5138	9,7	7790	14,7	2254	4,3	8186	15,5	52823
2002	5150	8,6	8405	14,0	3021	5,0	10987	18,3	60061
2003	5170	9,3	6343	11,4	2171	3,9	8400	15,0	55862

Source : CUCI (DPS)



### *3.1.3.6 Structure et évolution de l'emploi permanent du secteur formel*

En ce qui concerne la structure de l'emploi permanent dans les entreprises du secteur formel, l'enquête auprès d'un échantillon de 143 entreprises a permis de mettre en évidence les éléments suivants :

- l'effectif du personnel de la haute direction est compris entre 1 et 5 pour 87,4% des entreprises; cet effectif ne dépasse le seuil de 30 que pour 2,1% des entreprises ;
- l'effectif du secrétariat est compris entre 1 et 5 pour 63,6% des entreprises enquêtées; il dépasse le seuil de 30 pour 1,4% des entreprises ;
- l'effectif du personnel de comptabilité est compris entre 1 et 5 pour 57,3% des entreprises; il est supérieur à 30 pour 0,7% des entreprises ;
- l'effectif du personnel de marketing et vente est compris entre 1 et 5 pour 46,2% des entreprises; il dépasse la trentaine pour 4,2% des entreprises ;
- l'effectif du personnel technique est compris entre 1 et 5 pour 37,1%; il est supérieur à 30 pour 5,6% des entreprises ;
- l'effectif du personnel affecté à la production est compris entre 1 et 5 pour 18,2% des entreprises; il dépasse le seuil de 30 pour 20,3% des entreprises ;
- l'effectif du personnel de la maintenance est compris entre 1 et 5 pour 22,4% des entreprises; il est supérieur à 30 pour 4,2% des entreprises.

En matière de recrutement, l'enquête révèle qu'à peine plus de la moitié des entreprises participantes (52%) ont répondu n'avoir jamais rencontré de difficulté à recruter la main d'œuvre qualifiée répondant à leurs besoins. Parmi les 48% autres, 20% affirment en avoir souvent, 18% disent y être parfois confrontées et 10% y font face rarement. Dans tous les cas, moins de 3% d'entreprises ont eu recours à l'étranger pour recruter leurs employés.

L'évolution prévisionnelle des effectifs permanents des entreprises a été établie à partir de deux approches complémentaires. La première consiste à exploiter les réponses des entreprises en matière d'intention de recrutement pour les années 2006, 2007 et 2008. A partir de ces réponses on peut dégager le profil de la structure de la main-d'œuvre utilisée par les entreprises durant ces trois années

(tableau 9). La seconde approche consiste à extrapoler sur les dix prochaines années la tendance observée de l'emploi des entreprises du secteur formel.

On constate que la plus grande partie des intentions de recrutement concerne les personnels des services suivants: production; marketing; vente; service technique.

La seconde approche consiste à extrapoler sur les dix prochaines années (tableau 10) la tendance observée (tableau 8) de l'emploi des entreprises sur une période de vingt années (1982-2003).

L'emploi tendanciel a été estimé à partir de la relation suivante :

$$\text{LogEMP} = a_0 + a_1 t ; \quad \text{EMP : effectifs employés} \quad t : \text{temps}$$

**Tableau 9 : Évolution prévisionnelle de la structure de l'emploi**

	2006	2007	2008	Total
Haute direction	1,2%	1,5%	0,5%	1,0%
Secrétariat	3,7%	4,6%	2,4%	3,5%
Comptabilité	0,0%	6,1%	3,9%	4,1%
Marketing	8,6%	15,7%	18,4%	15,7%
Vente	9,9%	14,7%	6,8%	10,5%
Autres	2,5%	5,6%	6,3%	5,4%
Service technique	9,9%	11,7%	5,8%	8,9%
Service production	59,3%	25,9%	48,1%	40,9%
Service maintenance	2,5%	8,1%	7,3%	6,8%
Autres services	2,5%	6,1%	0,5%	3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ainsi, le tableau 10 suggère que si aucune mesure correctrice n'est mise en œuvre pour inverser la tendance observée de l'emploi, seuls les BTP et les services connaîtront une évolution positive des effectifs d'employés. La situation la plus inquiétante est celle du textile qui, selon la prédiction, n'existerait plus dès 2007.

Il convient de souligner enfin que si 83,3% des entreprises enquêtées ont une appréciation positive de la qualité du système de l'ETFP actuel, contre 12% qui estiment la formation offerte de faible qualité, une proportion encore plus faible (75,6%) apprécie positivement sa gestion. Ils déplorent notamment : (1) l'absence de stratégies d'insertion professionnelle des lauréats et l'existence de relations relativement lâches avec les entreprises; et (2) la lenteur dans l'adaptation à l'évolution de l'environnement et des besoins des entreprises.

### *3.1.3.7 Formations manquantes et appréciation du marché du travail*

Concernant les profils des formations qui ne sont pas assurées par les structures actuelles de l'ETFP, les réponses des entreprises font référence à des formations pointues répondant aux besoins de leur secteur d'activité. Ainsi, en hôtellerie, on déplore l'absence de formation du personnel d'hôtel de luxe, alors que les concessionnaires automobiles souhaitent l'implantation d'un programme de formation de diésélistes, dont les besoins sont ressentis dans les pays voisins. Parfois, certaines formations pour des métiers aussi courants tels que la plomberie ne sont pas organisées à la satisfaction des employeurs.

En cas de formation non offerte par les structures de l'ETFP, l'employeur organise la formation au sein de l'entreprise ou la finance à l'étranger. À cet égard, plus du tiers des entreprises enquêtées disposent d'un plan annuel de formation du personnel et affirment former elles-mêmes les ressources-clés au risque qu'une fois formées, celles-ci soient débauchées par les concurrents.

En fin d'analyse, il ressort que, contrairement aux idées reçues, si certaines entreprises éprouvent des difficultés à recruter du personnel correspondant à leurs besoins, le problème de l'adéquation entre la formation et l'emploi n'est pas tant décrié par les entreprises. Ce résultat confirme d'ailleurs celui de l'enquête initiée par l'ONFP à la fin des années 90. Ceci dit, l'opinion selon laquelle l'ETFP est non performante est assumée par plusieurs chefs d'entreprise et de syndicats patronaux rencontrés. Il est dès lors indiqué de poursuivre l'investigation pour aller au-delà de ce paradoxe et identifier les faiblesses du système de l'ETFP qui ne sont pas nommées par les utilisateurs, soit par réserve ou par leur évidence.

**Tableau 10: Projection des effectifs employés par le secteur moderne**

Année	industries alimentaires	Industries textiles	industries diverses	BTP	commerce	transport	hôtellerie	services divers	Ensemble
2005	19361	448	16362	10650	4515	9779	2941	9850	73906
2006	19078	182	16314	10900	4261	9490	2878	10132	73235
2007	18795	0	16266	11150	4007	9200	2815	10413	72646
2008	18512	0	16219	11401	3753	8910	2753	10695	72243
2009	18229	0	16171	11651	3498	8620	2690	10977	71836
2010	17947	0	16123	11901	3244	8331	2628	11259	71433
2011	17664	0	16075	12152	2990	8041	2565	11540	71027
2012	17381	0	16028	12402	2736	7751	2502	11821	70621
2013	17098	0	15980	12652	2482	7461	2440	12103	70216
2014	16816	0	15933	12903	2228	7172	2377	12385	69814
2015	16533	0	15885	13153	1974	6882	2315	12666	69408

### ***3.1.4 Innovations en matière d'adéquation formation et emploi***

L'une des manifestations du déficit en qualifications professionnelles est celle de voir les entreprises organiser elles-mêmes ou financer la formation des ressources clés. Comme dit ci-dessus, plus du tiers de l'échantillon de l'enquête ont des plans de formation. La seconde, qui marque davantage l'impatience des chefs d'entreprises de voir le système public et privé de l'ETFP former pour les besoins de leurs entreprises, est traduite, notamment au Sénégal, par leur implication dans l'équipement des centres de formation et, plus récemment, dans la création de centres dédiés à la formation des personnels répondant aux besoins de leur secteur d'activité. C'est le cas des projets de centres sectoriels, portés chacun par un secteur de production, et dédiés aux:

- Industries agro alimentaires;
- Bâtiments et travaux publics;
- Activités portuaires et transport.

Les trois projets ont fait l'objet d'études d'opportunité portées par les syndicats patronaux des branches professionnelles et leur réalisation se fait en étroite collaboration avec le Ministère de l'ETFP, et avec l'appui de l'Agence française de développement (AFD). Ces innovations constituent une traduction éloquente et concrète de la volonté d'implication des acteurs économiques dans le développement de la FPT et représentent une opportunité d'ouverture de celle-ci au partenariat avec l'entreprise.

La présente étude ne peut que s'inscrire dans cette démarche et proposer son renforcement et sa pérennisation. En effet, dans un contexte où le système d'information sur la formation et l'emploi ne permet pas de détecter des signaux pertinents de variation des besoins du marché du travail en qualifications professionnelles, il est encore possible de remédier à ce handicap par l'établissement d'un contact direct entre les entreprises et les structures de formation. Ces projets sont des précurseurs du modèle de gouvernance et de financement de la FPT, avec ses exigences d'ouverture, de partenariat et de rendement interne et externe.

### 3.1.5 Principaux constats et observations

L'analyse des besoins du marché du travail en qualifications professionnelles nous a permis de faire ces constats :

- Le système actuel d'information du marché du travail ne permet pas d'identifier correctement les besoins en main d'œuvre qualifiée;
- Les tendances observées de la croissance des secteurs d'activités montrent des fortes fluctuations du secteur primaire, un taux de croissance moyen de 4,7% des secteurs secondaire et tertiaire sur la période 1994-2004;
- L'emploi évolue de manière erratique, accusant de fortes fluctuations, avec une tendance baissière marquée; sur la période de vingt années (1982-2003), l'emploi a connu une décroissance moyenne annuelle de 0,4%;
- Les nouveaux investissements sont peu intensifs en main d'œuvre, tel que observé entre 2004 et 2006 (une hausse de 117% en investissements correspond à 21% de hausse des emplois);
- Les résultats de l'enquête auprès des entreprises révèlent une contradiction entre les réponses et l'opinion généralement affirmée selon laquelle le système actuel de l'ETFP n'est pas performant;
- Les chefs d'entreprise et le patronat sénégalais souhaitent s'impliquer dans la FPT.

Ajoutons que le comportement du marché du travail ne se prête jamais à la quantification rigoureuse des besoins en qualifications professionnelles, compte tenu de son caractère dynamique. Il est possible d'observer des tendances, qui ne sont pas garantes de continuité dans le long terme. Or, des investissements massifs en FPT pour répondre à ces tendances peuvent arriver à maturité avec retard.

Aussi, l'analyse des tendances (sur une longue période) de la croissance des secteurs d'activité et de l'emploi, démontre que ceux-ci n'enregistrent pas des hausses ou des baisses de manière concomitante. C'est pour cela que la meilleure manière de suivre l'évolution des besoins du marché du travail consiste à mettre en contact actif et continu les entreprises et les structures de formation.

## **3.2 Programmes, filières, titres et diplômes offerts**

L'importance des programmes de formation dans le développement des ressources humaines, à travers l'acquisition des savoirs et des savoir-faire, n'est plus à démontrer. Les programmes de formation constituent un des piliers sur lequel repose tout système éducatif, au même titre que les formateurs, les infrastructures et les équipements, le financement et la gouvernance. Ils sont particulièrement importants dans le développement des qualifications professionnelles et dans le maintien de l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail en main d'œuvre qualifiée.

La présente section contribue donc à l'élaboration de la stratégie nationale et du plan d'action en matière de la FPT dans la mesure où il apporte un éclairage significatif sur (1) l'état des lieux en matière de programmes, des titres et diplômes offerts actuellement par l'ETFP, (2) les insuffisances, les incohérences ou les doublons susceptibles d'affecter négativement la qualité des formations offertes, (3) les stratégies ad hoc à déployer et les actions à mener en vue d'adapter les programmes aux besoins de la formation, et (4) ainsi que sur les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Ce faisant, il sera possible d'identifier les programmes officiels des programmes non officiels, les programmes qui n'existent que de nom et/ou ceux qui se chevauchent et qui feront nécessairement l'objet d'une réécriture.

### ***3.2.1 Portée et cadrage***

La base de travail est constituée des programmes, des titres et des diplômes offerts par les structures relevant du METFP, ainsi que quelques autres programmes disponibles offerts par des structures relevant des Ministères techniques. Dans le rapport ad hoc sur les programmes, les titres et les diplômes offerts qui a été déposé dans le cadre de cette étude, on trouvera les tableaux des programmes de presque toutes les disciplines enseignées dans les différentes filières. Quelques uns sont repris dans ce rapport général afin de garder l'unicité du document.

La question de l'analyse des programmes eu égard aux besoins du marché du travail vise l'adaptation et le renforcement des contenus et des approches pédagogiques. À cet égard, plusieurs qualificatifs de la formation reçue rendent

compte du décalage observé entre les profils de sortie des structures de formation et les profils de compétences demandées par le marché du travail. On entend souvent que telle formation est trop longue, trop courte, trop pointue, peu qualifiante ou inadaptée. Dans de telles situations, ce sont la pertinence et le contenu des programmes qui sont généralement mis en cause, dans la mesure où il est question d'adapter les formations aux besoins du marché et non l'inverse. Ces écarts, plus ou moins grands, entre les profils de formation et les profils de postes, influencent les décisions de l'entreprise de prendre en charge la formation d'appoint de ses employés clés ou celles du système éducatif de revoir les programmes offerts.

Dans le cas du Sénégal, plusieurs études ont mis en évidence les faiblesses du secteur de l'ETFP et la nécessité de le réformer dans une perspective de renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'économie nationale. Cette prise de conscience, au niveau national, a été traduite dans la politique sectorielle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (février 2002), dans l'adoption de la FPT comme priorité de la phase II du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) tel que cela est clairement indiqué dans son plan d'action (2005-2007), qui est articulé selon trois axes stratégiques :

- l'accroissement de l'accès à la formation professionnelle et technique;
- l'amélioration de la qualité; et
- le renforcement de la gouvernance et de l'autonomie du financement.

La présente étude sur les programmes s'inscrit donc dans cette perspective de l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et technique au moyen du renforcement du contenu et de la pertinence des programmes, des titres et des diplômes offerts.

En mettant en évidence les faiblesses des programmes actuels et en proposant les moyens de leur rénovation, on contribuera au renforcement de la formation initiale des jeunes et des formateurs, à l'amélioration du niveau d'employabilité et de l'insertion des lauréats, à la mise en œuvre du programme de mise à niveau des entreprises du Sénégal et au renforcement du secteur informel.



### ***3.2.2 Recensement des programmes, des titres et des diplômes offerts***

L'enseignement technique et la formation professionnelle offre des programmes qui sont sanctionnés par les titres et diplômes suivants:

- Certificats d'Aptitude Professionnelle (CAP), Brevet d'Etudes Professionnelles (BEP), Brevet de Technicien (BT), et Brevet de Technicien Supérieur (BTS) dans presque tous les secteurs d'activités professionnelles
- Baccalauréats (Bac) techniques dans les séries T1, T2, S3, et G dans les secteurs secondaires et tertiaires.
- Des certificats d'aptitude à l'enseignement (CAE)

#### ***3.2.2.1 Programmes, titres et diplômes du niveau V***

Dans les programmes, titres et diplômes du niveau V, en l'occurrence le CAP et le BEP ou les diplômes équivalents, l'ETFP du Sénégal compte actuellement 11 programmes menant au CAP et 10 programmes sanctionnés par un BEP. Huit (8) autres programmes menant au CAP sont offerts par les CETF dans les filières suivantes : agent de santé communautaire; agriculture et élevage; conservation des produits; agent de développement; poterie et céramique; habillement; coiffure-soins-esthétique; et hôtellerie-restauration. Ces programmes ont été revus selon l'approche par compétences, avec l'appui de la coopération luxembourgeoise. Enfin, 6 spécialités sont offertes au Centre de formation artisanal (CFA) de Dakar en ameublement sculpté; en bijouterie; en cordonnerie; en maintenance en mécanique de précision; en poterie céramique; et en vannerie. Les CAP sont préparés en trois années après la classe de 5<sup>ème</sup> et débouchent sur un emploi d'ouvrier qualifié. L'enseignement est pratique, spécialisé et conduit à l'exercice d'un métier.

Les programmes sanctionnés par le BEP sont actuellement 10, dont 7 dans le secteur secondaire et 3 relevant du secteur tertiaire. Le BEP se prépare en deux ans après la classe de 3<sup>ème</sup> et il sanctionne une formation professionnelle et générale, devant permettre de s'adapter à un ensemble d'activités relevant du même secteur professionnel

Alors que le C.A.P. qui conduit à un poste d'ouvrier qualifié, ayant une formation générale réduite au minimum, le BEP a le contenu technique similaire, mais avec une formation générale de base plus large.

#### *3.2.2.2 Programmes, titres et diplômes du niveau IV*

Les programmes, les titres et diplômes du niveau IV sont le BT et le Bac technique. Le système compte 14 programmes menant au BT, dont cinq relèvent du secteur primaire, 7 et 2 forment respectivement pour le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

Le BT se prépare en trois ans après la classe de 3<sup>ème</sup>. Le BT est un diplôme qui sanctionne une qualification de technicien très spécialisé dans un secteur professionnel donné. Les BT permettent d'entrer dans la vie active en qualité de technicien ou d'agent technique. Après un BT il est possible de poursuivre les études au BTS en deux ans. Il diffère du baccalauréat technique qui donne une formation beaucoup plus générale

Les programmes de baccalauréat technique sont 6, à savoir les séries suivantes :

- G : techniques quantitatives et de gestion
- S3 : sciences et technique;
- S4 : agriculture et élevage;
- S5 : agro-industrie;
- T1 : Fabrication mécanique;
- T2 : électrotechnique.

#### *3.2.2.3 Programmes, titres et diplômes du niveau III*

Les programmes, les titres et les diplômes du niveau III sont sanctionnés par le BTS. Vingt et un (21) programmes qui forment uniquement pour le secteur secondaire (10) et le secteur tertiaire (11).

#### *3.2.2.4 Programmes de formation des formateurs*

Plusieurs programmes de formation de formateurs mènent à l'obtention d'un des titres et des diplômes suivants :

- Certificat d'aptitude aux fonctions de maître de l'ETFP (METP)
- Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire (CAESTP)
- Certificat d'aptitude à l'enseignement (CAEEFS)
- Certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur (CAFMEFS)

Ces programmes sont offerts par l'un des 2 CNFMETFP, l'ENSETP ou par l'ENFEFS.

### ***3.2.3 Faiblesses de la majorité des programmes de formation offerts***

Deux principales faiblesses affectent la majorité des programmes de formation de l'ETFP : l'absence ou l'hétérogénéité des programmes de formation et le processus actuel d'élaboration et d'implantation des programmes.

#### *3.2.3.1 Absence ou hétérogénéité des programmes menant aux mêmes titres et diplômes*

La première lacune à souligner est l'absence des programmes écrits, reconnus et communs pour certaines filières de formation, en particulier ceux menant aux titres et diplômes du niveau V (CAP et BEP) du secteur secondaire. Cela explique alors cette disparité des contenus des enseignements.

Selon nos observations, l'absence de trace ou/et d'homogénéité de ces programmes est constatée selon l'ancienneté de ces programmes. Comme on n'a pas l'habitude de réimprimer les programmes, ceux datant des années 60 et 70, ont été transmis d'un enseignant à l'autre au point de devenir presque la propriété de celui qui le détient. Ainsi, les exemplaires en circulation ont progressivement diminué et sont devenus rares. La seconde explication possible de l'hétérogénéité de certains programmes est la tendance des enseignants ou/et des écoles de palier à l'absence de programmes officiels par l'emprunt et l'adaptation des programmes similaires utilisés à l'étranger.

L'une des conséquences de la situation est la difficulté des corps de contrôle (Inspecteurs de spécialité) de faire rigoureusement leur travail d'inspection, étant donné l'absence de référentiels précis et homologués par l'autorité centrale.

Ainsi, nombre de tableaux des programmes qui sont recensés dans le rapport consacré à ce volet ne sont pas homogènes du point de vue de la forme. En effet, ils ne fournissent pas les mêmes renseignements. Dans certains cas, seuls les taux horaires sont fournis, dans d'autres les tableaux ne précisent pas les coefficients de pondération des matières. C'est pourquoi, il est souvent difficile d'identifier les matières dominantes.

Par ailleurs, dans certaines filières du secteur secondaire, il a été constaté des appellations différentes pour désigner la même discipline dans la même filière ou des programmes dont les différences sont si minimes qu'il serait logique de les combiner pour en faire un seul programme conférant les mêmes compétences. C'est le cas des programmes menant au BT/ Ouvrages métalliques et au BT/ Chaudronnerie et tuyauterie industrielle. C'est aussi le cas souligné dans le rapport et suggérant une concertation nécessaire pour harmoniser le BTS en électromécanique offert par le CFPT/SJ et celui offert par le lycée Technique Industriel Maurice Delafosse, sous l'appellation de « Maintenance Industrielle /Option Electromécanique ». En effet, il s'agit de deux programmes de formation qui ont la même appellation et la même finalité, mais dont les contenus diffèrent de façon significative.

Pour le secteur de l'enseignement technique, notamment des baccalauréats séries T1 et T2, une grande ressemblance a été constatée au niveau de la constitution des programmes, en particulier les disciplines de mécanique, de construction et de fabrication mécanique. Ces redondances (mêmes disciplines dans des filières différentes) justifient un effort important d'optimisation et d'harmonisation des programmes de l'ETFP.

L'absence ou/et l'hétérogénéité des programmes menant aux mêmes titres et diplômes posent aussi le problème de la pertinence et de l'équité des examens d'État. Comment peut-on concevoir un examen national commun à tous les élèves quand ceux-ci n'ont pas bénéficié d'une même formation encadrée rigoureusement en termes de contenu et d'exercices pratiques.

### *3.2.3.2 Processus d'élaboration, d'implantation et d'évaluation des programmes de formation*

Les programmes sont confectionnés par des spécialistes de chaque discipline, réunis dans des commissions nationales des programmes (CNP). Chaque commission est constituée de l'inspecteur général de la discipline, qui en est le président, un vice-président désigné par l'IGEN (en général un inspecteur de spécialité), des professeurs spécialistes de la discipline parmi lesquels est désigné un rapporteur. Sur la base d'enquêtes menées ou de questionnaires, précisant le profil recherché, ainsi que les niveaux des formés, la CNP élabore les programmes qui seront mis à la disposition du ministère de tutelle, pour diffusion et vulgarisation. Parfois, le travail des commissions est inspiré, tant au niveau du contenu que de l'agencement des nouveaux programmes, par des programmes similaires étrangers, sans trop se préoccuper de la portée de la formation par rapport aux besoins du marché local du travail.

Par ailleurs, on peut observer une certaine faiblesse dans l'harmonisation de la rédaction des programmes. En effet, quelques initiatives de révision des programmes de formation sont menées dans le cadre des projets financés par des partenaires au développement ou dans le cadre des projets de formation d'établissements. Ces projets de programmes sont parfois récupérés et validés par le METFP. Cependant, ces initiatives dispersées induisent une illusion de rénovation de programmes et véhiculent des particularismes de contenus et de modes d'enseignement qui ne sont pas adaptés au contexte de ceux qui l'adoptent. Ceci pourrait être l'une des sources de redondances rencontrées dans certaines filières. Ainsi :

- On peut observer, dans les filières CAP et BEP en mécanique, en mécanique automobile, en électricité et en menuiserie, que les contenus des programmes diffèrent d'un établissement à l'autre ;
- il arrive que les taux horaires ou les coefficients de pondération des disciplines ne soient pas homogènes d'un établissement à l'autre;
- parfois, certains établissements ne prennent pas en compte les mises en application de modifications officielles relativement récentes de textes.

En général, en cas d'absence de programmes officiels, tel que constaté pour plusieurs programmes des CAP et des BEP dans certaines filières, les enseignements se font sur la base des programmes confectionnés par les formateurs des établissements, sans aucune étude préalable des profils de compétences.

On peut cependant percevoir des changements importants à venir dans ce domaine. Certains établissements comme le CFPT /SJ ou l'Institut S<sup>t</sup> Jeanne d'Arc ont réactualisé leurs programmes d'enseignement, en partant d'enquêtes effectuées au préalable par des équipes d'experts sous la supervision de spécialistes, pour identifier les besoins de formation. Ces études d'opportunité et les programmes de formation qui en découlent sont suivies, quelques années plus tard, d'une évaluation portant sur l'ensemble de la formation, et permettant de vérifier l'adéquation entre la formation et l'emploi.

Bien plus, l'orientation prise par le METFP et le PDEF (PDEF, Plan d'action 2005-2007) concernant l'élaboration des référentiels de formation selon l'approche par compétences (APC) a déjà enclenché le mouvement et des expériences concluantes sont déjà enregistrées. Ainsi, le groupe IPG/ISTI de Dakar a adopté le processus d'élaboration des référentiels des formations qu'il offre selon l'approche par compétences avec l'appui des Collèges communautaires du Nouveau-Brunswick (Canada). Il en est ainsi des programmes CAP des CETF qui viennent d'être redéfinis dans le cadre du projet SEN018, appuyé par Lux Development du Grand-duché de Luxembourg.

S'agissant de l'évaluation des programmes, les critères d'évaluation se limitent en général à la capacité de l'élève à résoudre une épreuve donnée dans l'établissement, ou au taux de réussite des élèves aux examens finaux. Il n'existe pas encore de mécanismes systémiques d'évaluation de programmes de l'ETFP fondés sur des taux d'insertion dans le marché de l'emploi, ou tenant compte de la performance des jeunes formés à la fin de leur formation.

### *3.2.3.3 Qualité et pertinence des contenus des programmes de formation*

La qualité première d'un programme est de bien cibler l'acquisition des connaissances et des aptitudes techniques qui correspondent aux exigences de

l'activité et des fonctions auxquelles il prépare le candidat. Aussi, l'avancée de la technologie et des NTIC rend les programmes enseignés rapidement obsolètes et explique le besoin de les réévaluer régulièrement pour les mettre à jour sans délai. Sans cela, le risque est grand d'offrir des formations qui sont en retard sur les compétences et les technologies en constante évolution dans le marché de travail.

Cela dit, on ne peut pas mettre les faibles rendements internes et externes, qui sont notamment enregistrés dans l'ETFP du Sénégal, sur le seul compte des programmes. La contribution de ceux-ci à la performance du système éducatif est importante, mais elle ne se conçoit qu'en situation de synergie avec les autres composantes de la formation telles que les infrastructures et les équipements de formation, les formateurs, le financement et la gouvernance du système. En effet, comme cela est suggéré ci-dessus concernant les NTIC, toutes les composantes de la formation doivent demeurer en phase avec à l'évolution du marché du travail.

À cet égard, les spécialistes de la FPT recommandent l'ouverture des partenariats actifs et multiformes entre les établissements de formation et les secteurs d'activité pour lesquels les futurs lauréats sont formés. C'est ce partenariat qui, parmi les nombreux bienfaits, rend possible la juste appréciation des déficits de compétences et le choix des stratégies de leur mise à jour.

En conclusion, les programmes actuels de formation ont leur part dans la faiblesse des rendements interne et externe de l'ETFP, mais la présente étude ne peut pas en donner la mesure, excepté dans des situations où il est clair que ces programmes sont mal adaptés compte tenu du cheminement qui est proposé aux apprenants. C'est le cas des Bac T1 et Bac T2, dont il est suggéré une révision approfondie des programmes ou d'orientation, voire la suppression.

En effet, les profils de sortie des programmes des séries T1 et T2 posent des difficultés réelles aux lauréats à la fois pour la poursuite des études universitaires et pour l'insertion dans le milieu industriel. En effet, d'une part, les élèves de cette série n'ont ni le niveau scientifique qu'il faut pour aborder les facultés ou les écoles d'ingénieurs comme l'ESP, ni un savoir-faire suffisant pour s'insérer dans le milieu du travail (industriel).

Dans l'enquête réalisée auprès des structures de formation de l'ETFP en 2000 (tableau 16, p.36), 60% des institutions qui offraient des programmes de bac techniques avaient répondu que ces derniers n'étaient pas adaptés aux exigences du marché du travail. Entre-temps, l'abandon des séries F leur a donné raison, tandis que les séries T (T1 et T2) et S3 continuent de soulever les doutes quant à la pertinence de leur maintien.

Notons aussi les difficultés à différencier de manière claire les contenus des programmes menant au BEP et au BT d'une part, et, d'autre part, ceux des programmes de niveaux BT et BTS. En effet, il a été observé que dans une même filière, les mêmes contenus de programme sont proposés pour des niveaux de formation différents. C'est pour cette raison que, sur le marché de l'emploi, les employeurs préfèrent parfois des BT aux BTS, ces derniers coûtant plus chers, pour quasiment le même niveau de savoir-faire.

Dans le secteur tertiaire de l'enseignement technique, il avait été créé, à l'instar des bacs techniques du secteur secondaire, un pléthore de séries (G1, G2, B, AB,...). La situation actuelle montre bien que la fusion des unes (G1, G2) en une seule série G et la disparition des autres (B, AB) ont donné une forte impulsion à la formation pour le secteur tertiaire, avec des résultats remarquables en termes de cohérence et de lisibilité des profils de compétences.

#### ***3.2.4 Options stratégiques de la réforme des programmes***

La réforme des programmes est déjà inscrite dans les orientations stratégiques et les plans d'action du METFP (2002, 2004) et du PDEF (Plan d'action de la deuxième phase 2004-2007). Elle est guidée, de façon engagée, par la volonté de mettre la FPT au service du développement et de l'émergence du Sénégal tant au niveau de son économie qu'à celui de ses entreprises. Pour cela, il faut réformer la FPT pour l'habiliter à former les ressources humaines qui, au seuil du marché du travail, seront préparées pour relever les défis de la productivité et de la compétitivité auxquels les entreprises sénégalaises sont confrontées dans le contexte de la mondialisation des échanges. Il s'agit donc d'un cap stratégique bien choisi qu'il convient de maintenir et dont les actions requises à sa concrétisation doivent être planifiées, ressourcées et mises en œuvres.



Les conclusions de la présente étude s'inscrivent dans cette même orientation. On ne revient pas sur le choix qui a été fait, mais on souhaite approfondir les moyens de concrétisation des résultats escomptés.

À cet égard, l'étude appuie et approfondit les voies de mise en œuvre de la réforme des programmes et propose notamment :

- la mise en place d'un dispositif d'action et de coordination de la réforme des programmes de la FPT;
- l'accroissement de la capacité du Ministère en matière d'élaboration des programmes et de mise à jour des référentiels de formation;
- l'invitation des chefs d'entreprises à participer dans le processus de la réforme;
- l'élargissement de l'action aux formations gérées au sein des autres Ministères;
- la prise en compte du secteur informel et de l'apprentissage;
- l'adoption d'un tableau de bord fixant les cibles à atteindre dans la marche vers la maîtrise des besoins du marché du travail.

Dans toute situation où plusieurs acteurs, individuels ou/et institutionnels, ont le pouvoir d'agir et d'influencer la prise de décision, il est important d'édifier un consensus solide sur les actions à prendre afin que celles-ci soient soutenues et se développent durablement. Si ce consensus est atteint sur l'urgence de la réforme de l'ETFP, comme le démontrent toutes les actions déjà entamées et les études commanditées sur la question, y compris la présente, il ne reste plus qu'à aller de l'avant dans sa mise en œuvre et à édifier la formation professionnelle et technique (FPT), en tant qu'instrument du développement et de la compétitivité économique du Sénégal (Lettre de politique générale, 2005). En effet, il y a un fort consensus politique et social pour la réforme de l'ETFP, incluant celle des programmes de formation.

En matière de programmes, les Assises nationales de 2001 ont reconnu l'importance de définir les programmes selon l'approche par compétences (p.46)

dans le souci de réaliser l'adéquation des profils de formation avec les compétences recherchées par le marché du travail.

Cette option stratégique a été reprise et appuyée par le document de planification stratégique de l'ETFP (p. 9) soumis dans le cadre de la Phase II du PDEF. Elle est reprise, de manière détaillée, dans le plan d'action de la deuxième phase (2005-2007) du PDEF.

De manière conséquente, toutes les études ultérieures reprennent cette volonté politique du Sénégal de rendre plus performant le système de l'ETFP et la détermination du METFP à traduire cette volonté dans la réalité. C'est ainsi que tous les projets sont mobilisés autour de la réforme de l'ETFP, en termes d'accroissement de l'accès, d'amélioration de la qualité et du renforcement de l'organisation, de la gestion et du financement. Ainsi, à travers les Projets SEN016 et SEN018, le Ministère a inclus dans le partenariat luxembourgeois la révision selon l'approche par compétences des programmes retenus dans le nouveau lycée d'enseignement technique et de formation professionnelle de Thiès et celle des programmes de l'économie familiale et sociale qui seront implantés dans les cinq nouveaux CRETF de Saint-Louis, Podor et Matam.

### ***3.2.5 Dispositif d'action et de coordination de la réforme des programmes***

La redéfinition de l'ensemble des référentiels de formation de l'ETFP selon l'approche par compétences est un travail de grande envergure compte tenu du nombre de référentiels qui seront concernés. Ce travail ne peut se faire qu'au travers la mise en place d'un dispositif solide et harmonisé qui en assurera la planification, l'action et la coordination. Les composantes de ce dispositif sont : (1) l'unité de coordination et de logistique; (2) la structure d'accueil et d'action; (3) les ressources humaines et financières à mobiliser; (3) les tableaux de bord de la réforme des programmes de la FPT.

#### ***3.2.5.1. Unité de planification et de coordination de la réforme des programmes***

La première composante du dispositif est constituée d'une unité de coordination et de logistique, qui serait intégrée dans les services centraux du Ministère de la FPT et qui aurait comme tâches de :

- ordonnancer les plans de révision des référentiels de formation selon les priorités définies par les instances de concertation sur le développement de la FPT, dont la Commission nationale de concertation ou/et les commissions sectorielles de concertation ;
- planifier la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières requises pour la révision des programmes ;
- coordonner et superviser l'exécution des protocoles d'action par les commissions de conception et celles de validation ;
- proposer des mesures de redressement en cas de défaillance du dispositif mis en place pour la révision des programmes.

Cette unité de planification et de coordination des programmes serait intégrée dans la Direction de la planification de la FPT et comprendrait les ressources requises par la tâche.

#### 3.2.5.2. *Structure d'accueil et d'action de révision des programmes*

La deuxième composante du dispositif est constituée de la structure d'accueil et de révision des programmes de la FPT. Il est question d'avoir une structure qui est responsabilisée pour assurer le suivi du travail d'élaboration et de révision des nouveaux programmes de formation. La structure la mieux placée demeurera l'Inspection Générale de l'Éducation nationale (IGEN), travaillant avec une interface active du METFP permettant de s'assurer que les plans et les priorités du METFP sont sauvegardés. Ainsi, l'IGEN aurait le mandat de :

- organiser les équipes chargées de l'analyse des situations de travail (AST) selon les besoins ;
- sélectionner et inviter les spécialistes des curricula, généralement des formateurs chevronnés, à faire partie de la commission de révision et en superviser les travaux ;
- proposer des cadres de contrôle de qualité et des processus de validation des projets de nouveaux référentiels de formation;
- superviser l'implantation des nouveaux référentiels ;

- évaluer les nouveaux programmes et proposer des ajustements nécessaires;
- poursuivre sa mission première d'évaluation et d'encadrement de la FPT.

#### 3.2.5.3 *Ressources humaines et financières à mobiliser*

Les ressources requises pour la réforme des programmes constituent la troisième composante du dispositif. Il s'agit :

- des spécialistes de chaque discipline qui sont ou seront formés à la construction de ces référentiels (unités d'apprentissage) selon l'approche par compétences, à l'élaboration des guides pédagogiques (guide pédagogique, guide d'organisation pédagogique et matérielle, guide d'apprentissage et guide d'évaluation) et à l'accompagnement des structures de formation lors de leur implantation;
- des ressources matérielles et financières requises pour la réalisation des plans de révision des programmes.

#### 3.2.5.4 *Développement ou révision des programmes de formation selon l'approche par compétences*

##### *Rappel des éléments de base de l'APC et de l'apprentissage*

Pour aborder d'approche par compétences (APC), il est essentiel dans un premier temps de définir le mot « compétence ». La compétence est le pouvoir d'agir, de réussir et de progresser. Elle se manifeste dans la réalisation adéquate des tâches, des activités de vie professionnelle ou personnelle et se fonde sur un ensemble organisé de savoirs, des habiletés dans divers domaines et des attitudes liés à une fonction de travail.

En formation professionnelle et technique, la compétence est traduite en comportement ou/et en situation. Son acquisition mobilise des apprentissages, des savoirs liés et des balises, groupés en fonction des éléments du comportement ou de la situation éducative.

Traduite en comportement, la compétence est relativement fermée. Elle décrit les actions et les résultats attendus de l'apprenant et comprend principalement : (1) l'énoncé de la compétence; (2) les composantes de la compétence; (3) le contexte

de réalisation; et (4) les critères de performance. Traduite en situation éducative, la compétence est davantage ouverte et souligne surtout le plan de mise en situation éducative en phases d'apprentissage (information, réalisation et synthèse), les conditions de réalisation et les critères de participation.

Dans le cas où la compétence est traduite en comportement, l'évaluation des apprentissages porte sur les résultats attendus, alors que quand elle est définie en terme de situation, l'évaluation porte sur l'ensemble des savoirs sous-jacents à l'acquisition de la compétence et sur une appréciation de la qualité de la participation et du cheminement de l'élève.

Les « savoirs liés » à la compétence sont constitués des apprentissages essentiels et significatifs que l'apprenant doit maîtriser pour mettre en œuvre et assurer l'évolution de la compétence. Ils sont en relation avec le marché du travail et sont accompagnés de balises qui renseignent sur le champ d'application, le niveau de complexité ou le contenu de formation.

Compte tenu de ce qui précède, on peut dire que l'approche par compétences inscrit l'apprentissage dans l'action et l'évaluation tout au long de l'apprentissage. Elle se traduit par une philosophie d'intervention amenant l'apprenant à agir dans différents contextes selon des performances définies, avec tous les savoirs nécessaires pour réussir et progresser. Dans l'action, elle se réalise à travers des situations reflétant la vie professionnelle et s'appuie sur la mobilisation du savoir-faire du formateur et des ressources individuelles de l'apprenant.

Cette approche diffère de l'approche programme, couramment appliquée au Sénégal. L'approche programme recherche la cohérence dans une vision d'ensemble de ses différentes composantes. Elle repose sur les échanges et la collaboration entre les enseignants et autres spécialistes de la pédagogie en vue de partager la même compréhension des intentions éducatives du programme, compte tenu de leurs perceptions et leur compréhension des performances attendues pour l'acquisition de la compétence. L'exercice permet de développer une vision commune et de faciliter le partage de responsabilités au sein de l'équipe/programme. Il peut conférer à la formation un caractère signifiant du

point de vue de l'équipe enseignante du programme, mais pas forcément de point de vue du marché de travail.

L'approche par compétence part du point de vue du marché du travail et guide l'élaboration des programmes de formation en fonction des compétences que requiert l'exercice d'une fonction de travail. C'est un processus d'ingénierie systémique qui, en s'appuyant sur le dialogue entre les instances nationales de formation professionnelle et les professionnels du milieu de travail, permet de définir les objectifs pédagogiques en termes de compétences à acquérir dans le cadre du programme d'études et guide l'élaboration du contenu et des méthodes d'enseignement. L'APC suppose que, tout au long du processus de développement et de révision, on tient compte des besoins spécifiques des deux clientèles visées soit les apprentis et le marché de l'emploi.

#### *Étapes du processus de l'élaboration des programmes selon l'APC*

En général, ce sont des représentants du Ministère responsable du développement ou de la révision d'un programme de formation, qui amorcent le processus d'ingénierie systémique selon l'APC. Comme le démontre la figure 2, ce processus peut se résumer en huit étapes dont trois nécessitent l'implication d'un mécanisme de concertation appelé « analyse de situation de travail (AST) » qui se déroule dans le cadre d'une concertation (ou table) sectorielle<sup>7</sup>.

Comme cela est rappelé plus haut, l'adoption de l'approche par compétences impliquera la révision de nombreux programmes actuellement offerts. Cette révision exigera plusieurs étapes préalables notamment :

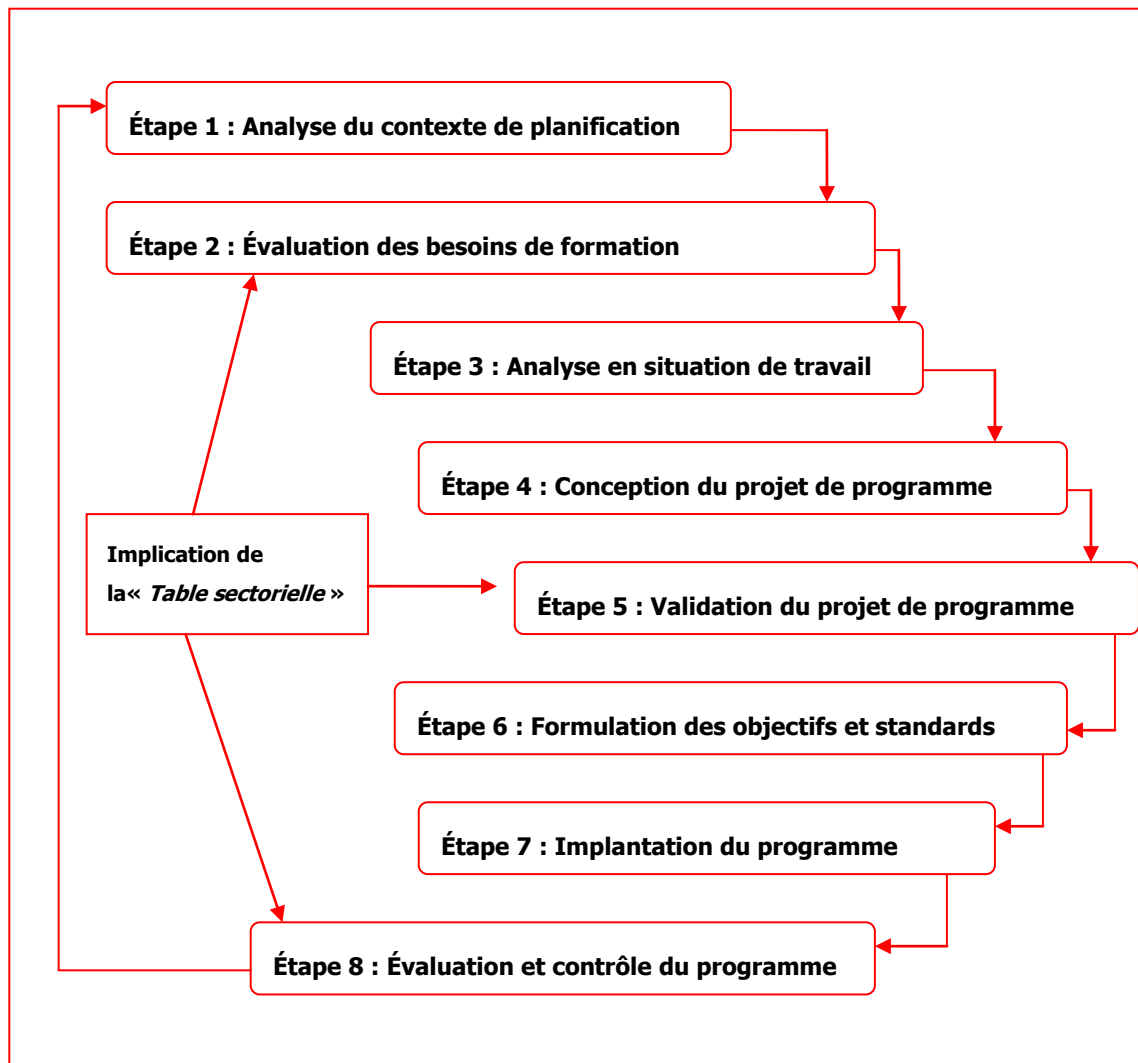
- la création et la dotation de l'unité (service) de coordination des programmes au sein de la Direction de la planification;
- la formation des ressources sénégalaises à la méthodologie de conception et d'élaboration des programmes selon l'APC;

---

<sup>7</sup> La table sectorielle est un mécanisme de concertation qui donne la parole aux représentants d'un secteur d'activités professionnelles donné et qui permet de définir leurs attentes et leurs besoins en termes de ressources humaines compétentes par rapport à une occupation ciblée.

- la mobilisation et l'initiation des représentants des milieux professionnels aux techniques de l'analyse des situations de travail;
- la constitution des équipes d'élaboration des programmes.

**Figure 2: Processus d'ingénierie systémique utilisé lors du développement ou de la révision d'un programme de formation selon l'APC**



### 3.2.6 Professionnaliser les programmes de toutes les filières de l'ETFP

Parmi les six axes de la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle figurent, outre l'approche par compétences et la formation en alternance, l'adoption du concept de formation professionnelle et technique, l'engagement à répondre aux besoins du marché de travail en main d'œuvre qualifiée, ainsi qu'une nouvelle organisation du système basée sur trois niveaux

de qualification, en l'occurrence le niveau V (CAP, BEP), le niveau IV (Bac, BT) et le niveau III (BTS).

Cette vision politique de la FPT, que la présente étude appuie sans réserve, implique que les besoins du marché soient les fondements et les principaux indicateurs de la pertinence et de la cohérence des actions menées ou à mener pour le développement du système de formation.

Les premières interrogations à lever dans la mise en place de la nouvelle configuration des programmes de la FPT concernent le maintien, l'abandon ou la réforme des programmes menant aux Bac techniques (T1 et T2) et au Bac scientifique technique (S3). Comme cela est constaté ci-dessus (section 3.2.2), les séries T1 et T2 préparent de manière insuffisante, à la fois aux études supérieures et au marché du travail.

Les lauréats de ces séries T ont des difficultés d'intégration dans les facultés de sciences ou d'ingénieurs en raison de leur faible niveau de préparation en mathématiques et en sciences. Ils ont des difficultés d'intégration au marché du travail en raison de la faible professionnalisation des programmes. Concernant le programme du Bac technique S3, dont le niveau de préparation à l'enseignement supérieur est approprié en maths et sciences, la question à se poser tient au coût de formation. En effet, avec une préparation équivalente à l'enseignement supérieur que les lauréats du Bac S1 (mathématiques et sciences), la formation des lauréats du Bac S3 (Sciences et technique) est 14 fois plus chère que celle des premiers<sup>8</sup>. La supériorité en matière technique des lauréats du Bac S3 sur ceux du Bac S1 ne compense pas le différentiel de coût de la formation, dans la mesure où elle ne confère pas au futur ingénieur une mention particulière ni une compétence répondant à un besoin spécifique. Aussi, la décision à prendre porterait sur trois scénarios : le statu quo ; la professionnalisation des séries T et S ; ou la suppression de ces Bac techniques de filières industrielles.

---

<sup>8</sup> Johanson, R. K et Adams, A. V. (2004) Développement des qualifications professionnelles en Afrique subsahariennes (p.22). Banque mondiale. Études régionales et sectorielles. Washington, D.C



Le statu quo n'est pas recommandable compte tenu de l'inadéquation des Bac T1 et Bac T2 et du coût du Bac S3. En cas de statu quo, les séries T disparaîtront faute de candidats, comme l'ont été les séries F. En 2000, les inscrits aux Bac T1 et T2 représentaient 8,5% des effectifs de l'ETFP. À ce moment, le lycée technique industriel Maurice Delafosse (LTIMD) comptait 226 inscrits, soit 49% des effectifs inscrits dans les trois années du Bac T1, et autant en T2, soit 59% des inscrits dans les Bac T cette année. Au cours de l'année scolaire 2005-2006, le même LTIMD comptait 138 et 134 inscrits respectivement en séries T1 et T2, soit une baisse de recrutement de près de 40% par rapport à 2000.

La professionnalisation des Bac techniques, T1 et T2, est déjà opérée à travers les programmes existants menant aux BT industriels. Il ne reste, en dernière analyse, que le 3<sup>ème</sup> scénario, celui de la suppression des baccalauréats techniques du secteur industriel, qui permettra de se concentrer sur les programmes de FPT ayant comme seul objectif celui de répondre aux besoins du marché.

La suppression des programmes du Bac T aurait pour effet de réduire le nombre de jeunes chômeurs formés de l'ETFP et accroîtrait la capacité de formation des filières industrielles.

### ***3.2.7 Accroître les capacités en matière d'élaboration des référentiels de formation***

La mise en œuvre de la réforme des programmes telle que souhaitée par l'État et par ses partenaires économiques et sociaux repose aussi sur l'accroissement des capacités nationales en matière d'élaboration des référentiels de formation selon l'approche retenue, l'approche par compétences. Il s'agira de :

- faire l'inventaire des ressources qui sont déjà exposées ou/et expérimentées à la méthodologie d'élaboration des référentiels par compétences ;
- former les ressources sénégalaises spécialisées en nombre suffisant pour couvrir les besoins dans différentes filières et niveaux de formation ;
- prendre les dispositions requises pour tirer le meilleur parti possible de ces ressources formées dans une perspective de moyen et long terme;

- assurer la relève des ressources spécialisées qui deviennent indisponibles soit pour des raisons professionnelles ou personnelles.

### ***3.2.8 Associer les partenaires des secteurs d'activités dans la réforme et la mise à jour des référentiels de formation***

La mise en œuvre de la réforme des programmes de formation devra associer de manière systématique les acteurs des secteurs d'activité aussi bien dans l'élaboration des nouveaux référentiels de formation que dans leur mise à jour subséquente. Comme d'aucuns le rappellent, ces partenaires sont les utilisateurs finaux des lauréats des structures de formation et des produits des programmes enseignés. Ils sont les évaluateurs externes du savoir et du savoir-faire enseignés. De ce point de vue, leurs appréciations constituent une valeur ajoutée à l'élaboration et/ou à la mise à jour des profils de compétences à atteindre et des référentiels de formation requis à cet effet.

Les partenaires des secteurs d'activité sont indispensables pour assurer une bonne qualité d'analyse des situations de travail et pour valider l'adéquation entre les profils de formation et les compétences exigées par le poste de travail.

Ces mêmes partenaires, les futurs employeurs de ces apprenants, sont indispensables dans l'organisation de l'alternance travail et étude et dans le rayonnement de l'établissement de formation dans le milieu de travail. Pour toutes ces raisons, l'implication des acteurs du marché de travail dans l'élaboration des programmes de formation est requise et elle est un facteur de succès de la réforme.

### ***3.2.9 Élargir la réforme des programmes de la FPT aux formations gérées par les Ministères techniques***

La mise en œuvre de la réforme des programmes de la FPT devrait être élargie aux filières de formation gérées par les autres Ministères, dits techniques. Cet élargissement serait cependant planifié dans le temps et s'inscrire dans une perspective de groupement de l'ensemble des filières au Ministère de la FPT.

La principale raison de cet élargissement aux programmes des filières organisées en dehors du Ministère de la FPT est que celui-ci aura développé, au niveau et au bénéfice de l'État sénégalais, les compétences en matière d'élaboration des

référentiels de formation. Sachant que ces autres programmes ont besoin d'être réformés pour atteindre les mêmes performances en termes de production des compétences, il est naturel de leur accorder le même traitement accordé aux programmes gérés par le Ministère de la FPT.

### ***3.2.10 Prendre en compte les besoins du secteur informel et de l'apprentissage***

La mise en œuvre de la réforme des programmes de la FPT devra aussi prendre en compte les besoins du secteur informel et de l'apprentissage. Plusieurs études situent la part du secteur informel au Sénégal à 60% de l'activité économique et davantage encore celle de la création de l'emploi. Il s'agit d'une réalité qui préoccupe déjà le Ministère de l'ETFP et le PDEF à travers les actions de développement de l'apprentissage. À cet égard, le niveau de complexité technique des emplois du secteur informel suggère que ce soit davantage les lauréats de la FPT du niveau CAP et du niveau BEP qui sont absorbés par ce secteur. Il est donc important d'accorder une grande priorité à la réforme des programmes menant à ces titres en se basant sur des AST étendues aux métiers du secteur informel.

La prise en compte du secteur informel doit se situer dans une perspective de réponse aux besoins du secteur en termes quantitatifs. Si l'on estime à 3% le taux annuel moyen de renouvellement de ressources humaines, il faudrait former au moins 20 000 nouveaux ouvriers qualifiés pour la seule agglomération de Dakar où l'on compte près de 700 000 employés (dont plus de 500 000 appartiennent au secteur informel). Aussi, comme le système de la FPT classique n'est pas en mesure de former annuellement autant de ressources, il faut recourir à l'apprentissage et à la qualification des 300 000 jeunes qui y sont inscrits<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Cette estimation du nombre de jeunes inscrits dans le système d'apprentissage est reprise par plusieurs études récentes, dont celle de Richard Walther, intitulée : « La formation professionnelle en secteur informel. Rapport d'enquête terrain au Sénégal ». Document de travail. Juillet 2006.

### *3.2.11 Principaux constats en matière de programmes, titres et diplômes offerts*

Au terme de cette section sur l'état des lieux en matière de programmes, titres et diplômes offerts par le système de l'ETFP au Sénégal, il est possible de souligner les constats suivants :

- L'ETFP compte 53 programmes officiels sanctionnés par un examen d'État, dont 17 BTS; 11 BT; 10 BEP; 10 CAP; 3 CAEEFS; 1 CAFMEFS; et 1 BP (Banque); quelques « programmes maison » des institutions privées de la FPT proposent différents titres et diplômes; cet inventaire n'inclut pas les titres et diplômes organisés par les structures de formation gérées par des Ministères dits techniques;
- Il y a absence de programmes, surtout pour les filières menant au CAP et au BEP et une certaine hétérogénéité pour plusieurs programmes menant au même titres et diplômes;
- Il existe une ferme volonté du METFP d'engager le système de formation de la FPT dans une démarche de qualité et d'adéquation entre les profils de formation et les besoins du marché du travail;
- L'option politique de réécrire tous les programmes selon l'approche par compétences constitue une réponse appropriée à cette situation;
- Quelques programmes de formation ont été revus selon l'APC, mais de nombreux autres programmes seront à réécrire selon cette approche;
- Le METFP ne dispose pas encore de corps d'inspecteurs ni de dispositif actif dédiés à l'évaluation des programmes de formation ou à l'élaboration des référentiels de formation;
- Certains établissements de formation procèdent à l'évaluation de leurs programmes de formation et les mettent à jour en tenant compte des besoins exprimés par les secteurs d'activité;
- La réécriture des programmes devrait accorder la priorité aux filières des nouveaux centres de formation projetés et aux programmes menant aux CAP et au BEP des filières industrielles.

### **3.3. Formateurs et formation des formateurs**

L'importance de la présente section résulte de la place prépondérante qu'occupe les ressources humaines en tant qu'intrants de premier ordre dans le dispositif d'amélioration de la qualité et la mise en place des ressources de pilotage de la stratégie nationale et du plan d'action national en matière de la formation technique et professionnelle au Sénégal.

L'analyse diagnostique proposée porte sur les besoins en ressources humaines et en matière de formation des formateurs. Elle fait le point sur l'état des lieux en matière de besoins en formateurs et des dispositifs de formation des formateurs et met en évidence les faiblesses du système à relever. Car, c'est en fonction de ces données (situation de départ) qu'il est possible de procéder à l'estimation quantitative et qualitative des besoins en formateurs, pour le moyen et long terme. La section propose des stratégies à mettre en œuvre pour assurer aux formateurs une formation pédagogique et technique correspondant aux exigences de l'enseignement technique et professionnel.

#### ***3.3.1 État des lieux***

Le personnel du Ministère de l'ETFP au Sénégal est composé de 1145 fonctionnaires, de 543 agents contractuels et de 351 agents vacataires, pour un effectif total de 2039 agents.

##### ***3.3.1.1 Les effectifs de formateurs fonctionnaires***

L'effectif du personnel fonctionnaire en service dans les structures publiques du Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle est de 1145 agents, tous corps, grades et spécialités confondus. Il est réparti en deux groupes :

- les enseignants « craie en main » ; et
- le personnel administratif.

Dans le personnel administratif, nous notons le personnel de direction, le personnel de surveillance et le personnel de service (gardiens, vagemestres chauffeurs...).

**Tableau 11: Répartition des ressources des structures de formation de l'ETFP**

	Enseignement Général	Enseignement technique et professionnel	Administration & Encadrement	TOTAL
Effectifs	244	459	442	1145
Pourcentage	21,31	40,09	38,6	100

Les enseignants « craie en main » sont, quant à eux, subdivisés en deux sous-groupes :

- Ceux qui assument la charge des disciplines d'enseignement général (Français, anglais, mathématiques, sciences physiques, etc.) représentent 244 agents soit 21,31% de l'effectif des fonctionnaires,
- Ceux qui enseignent les disciplines techniques et professionnelles (exemples : mécanique automobile, construction mécanique, électrotechnique, techniques quantitatives de gestion, etc.) sont 459, soit 40,09% des ressources ayant le statut de fonctionnaire.

Ces données statistiques montrent que le pourcentage des formateurs en disciplines générales de base est comparable à celui des formateurs en spécialités professionnelles et techniques. Au total, il y a 703 enseignants « craie en main ».

L'analyse de ces données permet de remarquer que le personnel administratif (442 cadres et agents) représente un peu plus du tiers de l'effectif des fonctionnaires de l'ETFP (38,6%) et près du cinquième (21,68%) de l'effectif total du personnel en service dans les structures de l'ETFP. On peut noter à cet égard que le taux d'encadrement et de contrôle administratif est appréciable.

### *3.3.1.2 Les effectifs de formateurs contractuels*

Cette catégorie comprend des Professeurs contractuels (PC) et des Contractuels Chargés de Cours (CCC). Chacun de ces corps est régi par un décret institué à cet effet. Le décret n° 2002-78 du 29 janvier 2002 fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des professeurs contractuels (PC), stipule que le PC est l'agent qui a fait deux années de vacation effectives et qui a un niveau académique ou professionnel au moins égal à BAC+2. Les formateurs

contractuels chargés de cours (CCC), sont soumis à la même condition d'ancienneté de deux ans dans la position de vacatariat. Cependant, le décret qui les régit mentionne qu'ils doivent être d'un niveau professionnel compris entre le niveau CAP et le niveau BAC+1 au plus.

Ainsi, les formateurs contractuels de l'ETFP sont actuellement 193, soit 35,55% contre 350 formateurs CCC, soit 64,45% du total des contractuels ou plus du quart (28%) de l'ensemble du corps enseignant de l'ETFP.

Cela démontre bien que dans les structures de l'ETFP, le niveau de qualification des formateurs contractuels a besoin d'être relevée en matière d'enseignement, surtout si on tient compte du fait qu'une proportion importante des enseignants contractuels et vacataires, qui représentent 56% du corps enseignant, n'ont pas de formation pédagogique requise. C'est pour cela que, depuis deux ans, ce groupe d'enseignants est visé par les formations d'appoint en matière pédagogique organisées par le Ministère.

De manière générale, les formateurs contractuels ou vacataires ont une formation technique appréciable, mais ils n'ont pas été préparés pour l'enseignement du métier. Deux situations sont clairement envisageables, avec des impacts inversés.

La première situation, la plus avantageuse pour la formation serait que le processus de recrutement de vacataire a permis d'avoir un professionnel du métier qui vient du marché de travail et qui choisit l'enseignement pour transmettre son savoir et son savoir-faire. Non seulement le candidat est motivé, mais en plus il a les compétences requises par le métier qu'il va enseigner.

La seconde situation est celle où le recrutement a retenu un candidat qui a fait sa formation technique ou professionnelle, mais qui n'a pas pu s'insérer sur le marché du travail dans des postes correspondant à son profil de formation. Dans ce cas, pendant sa période de recherche active de l'emploi correspondant à sa formation, le candidat a perdu non seulement une partie des habiletés acquises dans les ateliers de l'école, mais aussi la motivation. L'enseignement constitue pour lui un pis-aller, qu'il quittera dès qu'il a une meilleure offre d'emploi.

### *3.3.1.3 Les effectifs de formateurs vacataires*

Les vacataires sont ceux qui sont recrutés et qui n'ont pas encore terminé les deux années requises pour passer sous le statut de contractuels. Cette catégorie comprend ceux qui sont à leur première année et ceux qui sont à leur deuxième.

Ainsi, nous avons la promotion recrutée en 2003-2004 et qui compte 153 vacataires et celle de 2004-2005 au nombre de 198, soit un effectif total de 351 vacataires. Cependant, il est important de noter que cet effectif des vacataires est très fluctuant. En octobre 2006, 198 de ce nombre deviendront des formateurs contractuels tandis que près de 150 nouveaux seront recrutés.

### *3.3.2 Évaluation des besoins de formateurs de l'ETFP*

Les besoins en formateurs sont évalués sur la base (1) des ressources à former compte tenu des besoins du marché du travail, (2) de la capacité effective de formation du système de l'ETFP et (3) de mobilité (départ à la retraite, changement d'emploi, décès, etc.) des ressources humaines disponibles. Dans le cas présent, l'évaluation des besoins s'inscrit essentiellement dans l'allocation des ressources susceptibles de combler les postes vacants.

#### *3.3.2.1 Besoins en ressources de remplacement*

Les besoins en ressources de remplacement sont estimés à partir des demandes exprimées par les établissements en vue de maintenir la charge actuelle de formation, nonobstant les déficits non comblés au cours de l'année scolaire 2005-2006. Il s'agit d'un exercice de comptage des ressources qui quittent le système pour chercher de l'emploi dans d'autres secteurs ou qui vont à la retraite.

La lecture de ce tableau 12 laisse apparaître que 77 agents iront à la retraite dans les cinq prochaines années. Ils représentent environ 3.79% de l'effectif total des agents de l'ETFP. Ce ratio peut être considéré comme raisonnable dans la mesure où il ne crée pas un déficit insurmontable. Le volume des sortants des écoles de formation (ENSETP et ENFEFS) dans la même période, qui tourne environ autour de 210 professeurs, couvre très largement ces déficits.



**Tableau 12: Planification des départs à la retraite de 2007 à 2011 (5 ans)**

N°	Spécialités	Départs à la retraite en					Total
		2007	2008	2009	2010	2011	
1	Agronomie	0	0	0	0	0	0
2	Personnel administratif	3	8	9	7	11	38
3	Comptabilité	0	0	0	0	0	0
4	Construction Mécanique	0	0	0	0	0	0
5	Couture	0	1	0	2	0	3
6	Diététique	0	0	0	0	0	0
7	Économie	0	0	0	0	0	0
8	Éducation Phys. et Sport.	0		0	0		0
9	Électricité /Électrotechnique	0	1	0	0	1	2
10	Fabrication Mécanique	1	0	1	2	0	4
11	Froid et climatisation	0	0	0	0	0	0
12	Génie Civil	0	0	0	0	0	0
13	Gestion	0	0	0	0	0	0
14	Habillement	0	0	0	0	0	0
15	Hôtellerie Restauration	0	0	0	0	0	0
16	Restauration	2		1		2	5
17	Informatique	0	0	0	0	0	0
18	Maintenance Industrielle	1	0	0	0	0	1
19	Mathématiques	0	1	0	0	0	1
20	Mécanique Auto	2	0	0	0	0	2
21	Mécanique Générale	0	0	0	0	0	0

22	Mécanique Moteur	0	0	0	0	0	0
23	Menuiserie Bois	0	0	1	0	0	1
24	Ouvrages Métalliques	0	0	0	1	0	1
25	Sciences et Vie de la Terre	0	0	0	0	0	0
26	Sciences Physiques	0	0	0	0	0	0
27	Sociale	1	3	2	1	4	11
28	Stylisme modélisme	0	0	0	0	0	0
29	Techniques	0	1	2	1	1	5
	Administratives						
30	Sciences et Techniques	0	0	1	0	0	1
	Économiques						
31	Techniques quantitatives de gestion	1	1	0	0	0	2
<b>Totaux</b>		<b>11</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>77</b>

Cela voudrait dire que si les structures de formation des formateurs continuent de fonctionner comme aujourd'hui, les besoins en ressources de remplacement des formateurs actuels seront aplanis et satisfaits sans faire recours au recrutement de nouveaux vacataires. Bien plus, les établissements de formation de formateurs pourront accroître leurs capacités de formation afin d'offrir une formation complémentaire, notamment au plan pédagogique, à ceux qui sont contractuels ou vacataires et qui n'ont pas les habiletés pédagogiques requises.

Par ailleurs, nous pouvons noter aussi que le plus grand nombre de départs à la retraite concerne le personnel administratif, à savoir 38 agents appelés à faire valoir leur droit à la retraite dans la période considérée. Il est entendu que les profils de postes des services centraux ou simplement des postes administratifs requièrent des formations d'appoint qui n'ont pas les mêmes exigences de durée

ou de contenu que les postes de formateurs de spécialités techniques et professionnelles.

En outre, nous pouvons relever, à partir de ce tableau, que des spécialités dites modernes telles que le stylisme/modélisme, l'ouvrage métallique, la menuiserie/ébénisterie, l'informatique, la gestion, le génie civil, le froid et climatisation et la diététique, n'enregistreront pas de départs à la retraite dans les cinq années à venir. Les formateurs dans ces domaines sont relativement jeunes.

Dans tous les cas, ce miroir de candidatures à la retraite devra être mis à jour chaque année pour donner une idée précise des besoins en ressources de remplacement à moyen et long terme.

#### 3.3.2..2. *Mobilité du personnel*

La mobilité du personnel donne lieu à une réallocation des ressources humaines à travers les structures internes ou externes au Ministère. Elle est due notamment à la promotion interne des agents suite à la possibilité qui leur est donnée de postuler à des postes de responsabilité déclarés vacants, à l'abandon de poste, au départ à la retraite, à la création de nouveaux postes au gré des extensions et création de nouvelles structures. Ce mouvement repose sur les principes reconnus aux agents de la fonction publique, dont :

- la liberté de mouvement interne à des postes ouverts et intéressants pour le postulant ;
- la possibilité de changer de département Ministériel par la procédure de détachement,
- la transparence dans la gestion des RH et l'instauration d'un climat de confiance avec les partenaires sociaux.

Cette mobilité se fait à travers différentes opérations techniques, notamment le pointage des postes, qui permet :

- d'établir le tableau des effectifs par localité, corps, diplôme, spécialité ;
- de dégager des indicateurs pertinents permettant d'avoir une lecture panoramique de la situation de chaque structure de formation ;

- d'identifier et d'estimer les besoins en personnels,
- de planifier les besoins selon les départs à la retraite, les mises en position de stage, les disponibilités.

Après le décompte des besoins, des départs à la retraite, des détachements prononcés, des promotions par voie de concours externes, des éventuels décès, un répertoire des postes à pourvoir est élaboré. C'est l'occasion offerte au personnel pour pouvoir changer de poste. La condition première pour participer à ce mouvement de mutation, c'est d'avoir déclaré au préalable, par écrit, son poste « susceptible d'être vacant ».

L'exploitation des données du pointage, l'identification des postes vacants et la synthèse des postes susceptibles d'être vacants donne lieu à un ou des miroirs sectoriels faisant état des postes à pourvoir.

Par exemple, en préparation de l'année 2006 – 2007, le service du personnel du METFP a produit des miroirs pour le 2<sup>ème</sup> mouvement national. A cet effet, les tableaux 13 et 14 donnent l'image des postes vacants pour l'Enseignement Secondaire Technique et pour la Formation Professionnelle.

Au bout du compte, au moment de la rentrée scolaire 2006-2007, les besoins des établissements de l'ETFP sont estimés à 340 enseignants formateurs, toutes filières confondues. De ce nombre, le Ministère de l'Économie et des Finances, à l'issue de la conférence budgétaire pour 2007, n'a donné au METFP la possibilité de recruter que 150 nouveaux vacataires. En considérant que l'enseignant fonctionnaire a une charge horaire hebdomadaire de 18 heures, alors que le vacataire en fait 20 h par semaine, 340 enseignants sont l'équivalent de 306 vacataires. On peut donc dire que le déficit en enseignants est ramené, pour garder le même niveau de service, à 156 vacataires. Ceci représente un déficit horaire annuel de 112 320 heures d'enseignement.

**Tableau 13: Miroir des postes non pourvus dans l'Enseignement Secondaire Technique**

Matière	Établissement de la DEST													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Agronomie												2		2
Allemand														0
Anglais										1	2			3
Biologie									1		1			2
Censeur														0
Chef Travaux														0
Comptabilité										2				2
Constr. mécan.	2					3							2	7
Dir. des Études														0
Économie		1								2				3
Électricité														0
Électrotechnique	1			1		1							3	6
EPS												2	1	3
Espagnol														0
Fabric. mécan.	2					2						1	3	8
Froid Climatisation								1				1	2	4

Génie Civil												1	1	
HG										1		1	1	3
Informatique										1		2		3
LA														0
LM						2	1					2	1	6
Maths	1	1	1		1	2			1	1	2	2	1	13
Mécanique Auto														0
Mécanique Moteur	1											1		2
Menuiserie Bois	1													1
Ouvr. métalliques	2											2		4
Philo														0
Philotechnique							1							1
Portugais														0
Produc. animales										1				1
Protect. végétaux.														0
Proviseur														0
Russe														0
S. Général					1				1					2
S.T.E														0

Sc. Eco-Sociales														0	
SP						1						1	1	1	4
Sténographie		1													1
SVT												2			2
TA											1				1
TQG	1	2				1					1		2		7
Postes à pourvoi															92

Nom des établissements :

- 1 – Lycée technique André Peytavin de Saint-Louis; 2- Lycée commercial de Kaolack;
- 3- Centre d’entrepreneuriat et de développement G-15; 4- Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon;
- 5-Lycée technique industriel et minier de Kedougou; 6-Lycée technique industriel Maurice Delafosse;
- 7-Lycée technique commercial Delafosse; 8-Centre régional de formation professionnelle de Saint-Louis;
- 9-Centre de formation professionnelle des jeunes de Dakar; 10-Lycée technique agricole de Bignona;
- 11-Lycée technique Seydou Limamoulaye; 12- Lycée technique de Thiès; 13-Lycée technique Ahmadou Bamba de Diourbel.

**Tableau 14: Postes non pourvus dans les établissements relevant de la DFP**

Agriculture & élevage	6
Surveillant	7
Stylisme & Modélisme	7
Sociale	27
Sciences Physiques	5
Restauration	28
Production animale et végétale	3
Ouvrages Métalliques	5
Micro biologie	1
Menuiserie Bois	5
Mécanique Générale	3
Mécanique auto	3
Mathématiques	5
Lettres Anglais	4
Informatique	5
Hôtellerie Restauration	4
Habillement	5
Gestion	5
Génie sanitaire	6
Froid et Climatisation	4
Fabrication mécanique	4
EPS	6
Électrotechnique	9
Diététique	4
Développement à la Base	3
Dessin Bâtiment	10
Couture et Confection	11
Couture	24
Construction Mécanique	5
Coiffure	6



Anglais	7
Batik	1
Broderie	1
Alphabétisation	11
Agro-alimentaire	4
Agriculture & élevage	6
Total des postes à pourvoir	248

Pour résorber ce déficit horaire, chaque chef d'établissement concerné devra assumer les coûts en grugeant sur les frais de fonctionnement et/ou les revenus de la fonction service. Ces heures sont prestées soit par les enseignants qui acceptent de faire des heures supplémentaires payées, soit par des vacataires. Si nous prenons le taux horaire de vacation, qui est de 1906 F CFA, les prestations de ces heures non budgétées coûteront aux établissements de l'ETFP 214 081 920 Fcfa.

### **3.3.3 Processus d'acquisition des ressources**

#### *3.3.3.1 Le Mouvement national régulier (acquisition interne)*

Il est destiné aux agents en exercice, fonctionnaires ou contractuels. Les vacataires ne sont pas autorisés à participer à ce mouvement. Comme cela est décrit plus haut, pour ceux qui ont déjà déclaré leurs postes, il s'agit de remplir une ou plusieurs fiches de mutation (maximum 04) qui expriment les vœux du candidat (maximum 04) dans un ordre de préférence. C'est sur la base de ces fiches et des critères arrêtés de commun accord avec les partenaires syndicaux qu'une commission procède à des mutations aux postes mis en compétition.

Dans ce processus, on pourvoit aux postes déclarés vacants et on ouvre de nouveaux postes une fois les demandeurs affectés. Pour couvrir ces derniers postes, on recourt en priorité aux ressources revenant des stages de formation et aux sortants des structures de formation des formateurs.

### 3.3.3.2 *Retours de stage et lauréats des écoles de formation de formateurs*

Il s'agit des personnels fonctionnaires ou contractuels qui étaient mis en position de stage à l'intérieur du pays ou à l'extérieur pour une durée déterminée de formation et qui reviennent dans les structures du Ministère. Ils seront les premiers à être affectés juste après le mouvement national. Après les stagiaires, c'est au tour des sortants de formation de l'ENSETP, de l'ENFEFS titulaires d'un diplôme professionnel d'enseignant, d'être déployés au niveau non encore pourvus. A l'issue de ces deux vagues d'affectation, la carte nationale des postes sera mise à jour. Ce qui permettra de bien identifier le dernier déficit en formateurs.

### 3.3.3.3. *L'appel à candidatures (acquisition externe):*

L'appel à candidatures est une des voies de recrutement des formateurs à l'extérieur du Ministère de l'ETFP. C'est souvent le cas pour des spécialités rares comme l'électrotechnique, la fabrication mécanique, la construction mécanique, le génie civil.

Pour 2006-2007, le service du personnel a enregistré 903 candidatures aux postes d'enseignants vacataires dans les structures de l'ETFP. Ces candidatures reçues sont détaillées dans le tableau 15.

**Tableau 15 : Répartition des candidatures aux postes d'enseignant vacataire de l'ETFP au cours 2006-2007**

N°	SPECIALITES	CAP	BEP	BT	BAC	BTS	DUT	DTS	Attest.	CAEEFS	Autres	TL
1	Agronomie-Elev-Horti.	2	0	8	0	0	0	0	1	0	3	14
2	Analyse et polit. Eco.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8
3	Anglais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	17
4	Anglais et Allemand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
5	Anglais et Espagnole	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	6
6	Anglais et Portugais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
7	Arabe	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
8	Banque et Assurance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
9	Chaud. Tuyau. Industr.	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	12
10	Coiffure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
11	Commerce international	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	5
12	Comptabilité	0	2	0	0	5	0	1	0	0	0	15
13	Couture	0	0	0	0	0	0	0	5	4	0	9
14	Diététique	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10
15	Droit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	17

16	Économie	0	0	0	3	0	0	0	0	0	5	8
17	Éduc. Phys. et Sport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
18	Électricité	16	55	0	0	0	0	0	0	0	0	71
19	Électromécanique	0	0	6	0	1	0	0	0	0	2	9
20	Électronique	0	0	4	0	11	3	0	0	0	7	21
21	Électrotechnique	0	0	13	9	19	1	1	0	0	2	45
22	Fabrication Mécanique	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
23	Froid Climatisation	0	1	0	0	10	0	1	1	0	0	13
24	Génie Civil	3	14	0	0	0	0	0	0	0	0	17
25	Gestion	0	0	0	3	2	3	0	0	0	30	38
26	Habillement	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	5
27	Histoire - Géographie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
28	Génie Sanitaire	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
29	Informatique	0	0	7	0	16	10	8	0	0	17	58
30	Ingén. en planification	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
31	Lettres - Portugais	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
32	Lettres Anglais	0	0	0	75	0	0	0	0	0	9	84

33	Lettres Espagnole	0	0	0	11	0	0	0	0	0	3	14
34	Lettres Histo-Géo	0	0	0	36	0	0	0	0	0	10	46
35	Lettres Modernes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8
36	Maint. Mécanique	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	15
37	Marketing	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	5
38	Mathématiques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
39	Mécanique Auto	11	20	39	0	0	0	0	0	0	0	70
40	Mécanique Générale	6	14	0	0	0	0	0	0	0	0	20
41	Mécanique Moteurs	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	18
42	Menuiserie bois	13	0	0	0	1	0	0	0	0	0	14
43	Mathématiques MSP	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6
44	Mathématiques MSVT	0	0	0	17	0	0	0	0	0	2	19
45	Ouvrages Métalliques	1	13	26	3	0	0	0	0	0	0	43
46	Philosophie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
47	Portugais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
48	Poterie Céramique	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
49	Relat. Internationales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

50	Restauration	0	19	0	0	1	0	2	3	6	0	31
51	Science Poli. Générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
52	Sciences économiques	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5	7
53	Sciences Naturelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
54	Secrétariat Bureautique	0	0	5	0	3	0	9	0	0	0	17
55	Sociale	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
56	Structures Métalliques	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	12
57	Stylisme - Modélisme	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	7
58	Tôlerie - Serrurerie	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
59	Transport Logistique	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	10
	Total candidatures	62	159	120	174	109	17	36	15	16	195	903

Ce tableau révèle quelques faits saillants de l'ETFP, dont:

- le faible taux d'absorption des lauréats de l'ETFP actuel par le marché de l'emploi pour certaines filières de formation, en particulier pour celles qui sont sanctionnées par le BEP et le BT;
- la faible capacité actuelle de la formation des formateurs, qui explique le recours aux enseignants contractuels et aux vacataires.

L'analyse sommaire des données du tableau 15 fait ressortir les constats suivants:

- les profils de formation des candidats se concentrent dans les titres et diplômes de niveau 5 (CAP-BEP) et de niveau 3 (BT-BTS), soit 708 diplômés sur les 903 enregistrés (77,60%); les candidats de niveau 2 et 1 de qualification (Maîtrise, Ingénieur) représentent 22,40%;
- les demandeurs d'emploi, sortant des structures de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, sont nombreux, en particulier ceux du niveau 5 (en particulier BEP) et du niveau 4 (BT, Bac.).
- parmi les filières industrielles pourvoyeuses de demandeurs d'emploi figurent des spécialités telles que l'électricité, l'électronique, la CTI, l'informatique, l'électrotechnique et la mécanique auto;
- la faiblesse en terme de nombre des candidatures en Mathématiques, en sciences physiques, en fabrication mécanique, en construction mécanique, signifie que le taux de placement des lauréats est très satisfaisant ou que le nombre de lauréats est faible.

### ***3.3.4 Analyse des structures de formation des formateurs***

#### *3.3.4.1 ENSETP : mission, structure et réalisation*

L'ENSETP a été créé par le décret n°79-1002 du 24 Octobre 1979. Elle a été constituée en établissement public et rattachée à l'Université Cheikh Anta Diop par la loi n°89-03 du 06 janvier 1989, tout en lui gardant son autonomie de fonctionnement. En guise d'application de cette loi, le décret n° 94-053 du 26/01/94 a défini l'organisation et le fonctionnement de l'ENSETP, précisant que la mission de l'école est :

- de former les personnels chargés d'enseigner les disciplines techniques théoriques et pratiques dans les établissements d'enseignement moyen et secondaire, les psychologues- conseillers d'orientation scolaire et les cadres d'animation et de contrôle pédagogiques ;
- d'effectuer des actions d'animation et de contrôle pédagogiques ;

- d'effectuer des actions d'animation, de recyclage et d'actualisation des connaissances contribuant à la formation permanente des enseignants et des agents du secteur privé ou public, des formateurs au sein de leur entreprise ou de leur administration ;
- de rechercher et de diffuser les moyens, méthodes et supports pédagogiques propres à améliorer l'enseignement technique et la formation professionnelle.

Moins d'une année plus tard, la loi 94-78 du 7 novembre 1994 a créé l'École supérieure polytechnique (ESP) en regroupant les filières industrielles de l'ENSUT, l'EPT (de Thiès) et la section industrielle de l'ENSETP. Ce transfert vers l'ESP des filières industrielles et des formateurs, qui constituaient la force de l'ENSETP, a plongé celle-ci dans la léthargie. Les formateurs expatriés ont quitté l'école, une partie des locaux a été occupée par l'UCAD et les ateliers ont été laissés en désuétude. Pendant ce temps, l'ESP n'a pas formé les formateurs pour les filières industrielles qu'elle avait récupérées, étant donné que telle n'était pas sa mission.

L'effet de ces changements a été ressenti au niveau de la capacité de formation des formateurs par rapport aux besoins de l'ETFP et a été amplifié par d'une part la durée minimum, déjà longue, de formation d'un formateur de l'enseignement moyen (Bac+4) ou d'un formateur de l'enseignement secondaire (Bac+6) et, d'autre part, par l'arrêt de recrutement des deux centres nationaux de formation des maîtres d'enseignement technique et professionnel (CNFMETP) de Guérina (filières agro-pastorales) et de Kaffrine (filières industrielles et artisanales).

Pour palier à la pénurie de formateurs qualifiés, les établissements de l'ETFP ont été obligés de recruter des formateurs n'ayant pas de formation pédagogique appropriée, qu'on a appelés «enseignants vacataires», pour souligner qu'ils occupaient la fonction pendant un temps déterminé. En 2000, le corps enseignant de l'ETFP, dit émergent (contractuels et vacataires), comptait déjà 844 enseignants et il y en a encore à peu près autant en 2006. Ceci indique que les structures de formation de formateurs sont inactives, sauf l'ENFEFS.



En 2004/2005, les autorités sénégalaises ont compris la nécessité de redynamiser, dans le cadre du PDEF, le secteur de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP). C'est dans ce contexte que l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel (ENSETP) a été véritablement ré-ouverte. Depuis, un processus de réhabilitation de l'Institution a été enclenché selon les axes de développement suivants:

- La mise en place d'un budget de fonctionnement,
- le redéploiement des personnels enseignants, administratifs et techniques,
- l'ouverture du département des Sciences et Techniques Industrielles (STI),
- le renouvellement des conventions de partenariat.

**Tableau 16: Sections ouvertes et diplômes de sortie**

<b>Section</b>	<b>Formation</b>	<b>diplôme DE SORTIE</b>
<b>B</b>	<b>Bm</b> : Formation des professeurs du moyen	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Moyen Pratique ( <b>CAEMTP</b> ) Diplôme bac + 4 ans correspondant à la Hiérarchie A3
	<b>Bs</b> : Professeurs du secondaire	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel ( <b>CAESTP</b> ) Diplôme bac + 6 ans correspondant à la Hiérarchie A1
<b>D</b>	Formation des inspecteurs	Certificat d'Aptitude aux fonctions d'Inspecteur de Spécialité ( <b>CAIS</b> ) Diplôme correspondant à la Hiérarchie A1
<b>E</b>	Formation continue	Attestation de formation continue
<b>C</b>	Psychologues conseillers d'orientation scolaire et professionnelle	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Psychologues Conseiller d'Orientation Scolaire et Professionnel ( <b>CAFPC</b> ) Diplôme bac + 6 ans correspondant à la Hiérarchie A1

**Tableau 17: Départements et filières de formation**

<b>DÉPARTEMENTS</b>	<b>FILIÈRES</b>
<b>EFS</b> : Économie Familiale et Sociale	<b>EFS</b> : Économie Familiale et Sociale
<b>TEG</b> : Techniques Économiques et de Gestion	<b>TQG</b> :Techniques Quantitatives de Gestions
	<b>TE</b> : Techniques Économiques
<b>TAS</b> : Techniques Admin.& Secrétariat	<b>TAS</b> : Techniques Admin. et de Secrétariat
<b>PC</b> : Psychologues Conseillers d'Orientation Scolaire et Professionnelle	<b>PC</b> : Psychologues Conseillers d'Orientation Scolaire et Professionnelle
<b>STI</b> : Sciences et Techniques industrielles	<b>TH</b> : Techniques horticoles
	<b>TAgric</b> : Techniques Agricoles
	<b>ET</b> : Electrotechnique
	<b>FM</b> : Fabrication Mécanique
	<b>CM</b> : Construction Mécanique
	<b>GC</b> : Génie Civil
	<b>MM</b> : Mécanique Moteurs
	<b>FC</b> : Froid et Climatisation
	<b>SM</b> : Structures Métalliques
	<b>MI</b> : Maintenance Industrielle
	<b>MH</b> : Maintenance hospitalière
	<b>EdTec</b> : Education Technologique
<b>MRH</b> : Management des ressources humaines	<b>MRH</b> : Management des ressources humaines
<b>TSCI</b> : Commerce International	<b>CI</b> : Commerce International

**Tableau 18: Effectif des diplômés sortis de l'ENSETP de 1981 à 2006**

<b>FILIERES</b>	<b>Nombre de diplômés</b>
<b>EFS</b> : Economie Familiale et Sociale (BM/EF) <sup>o</sup>	276
<b>TQG</b> : Techniques Quantitatives de Gestions	52
<b>TE</b> : Techniques Economiques	49
<b>TAS</b> : Techniques Administratives et de Secrétariat	48
<b>TH</b> : Techniques horticoles	28
<b>TAgric</b> : Techniques Agricoles	08
<b>PC</b> : Psycho. conseillers d'orientation scol. et Professionnelle.	56
<b>ET</b> : Electrotechnique	35
<b>FM</b> : Fabrication Mécanique	53
<b>CM</b> : Construction Mécanique	52
<b>GC</b> : Génie Civil	03
<b>MM</b> : Mécanique Moteurs	16
<b>FC</b> : Froid et Climatisation	10
<b>SM</b> : Structures Métalliques	22
<b>MI</b> : Maintenance Industrielle	08
<b>MH</b> : Maintenance Hospitalière	02
<b>EdTec</b> : Education Technologique (BM/ET)	115
<b>Total/diplômés sortis de l'ENSETP de 1981 à 2006</b>	<b>862</b>

**Tableau 19: Effectif des vacataires et contractuels en cours de formation à l'ENSETP**

<b>FILIERES</b>	NdVeC en formation	NdVeC en cours de formation	<b>TOTAL</b>
	De la cohorte 1	De la cohorte 2	
EFS	08	03	1
TQG	21	10	31
TE	17	02	19
TAS	11	00	11
TH	00	00	00
TAgric	01	00	01
PC	00	00	00
ET	13	14	27
FM	07	09	16
CM	05	04	9
GC	00	00	0
MM	00	00	0
FC	00	00	0
SM	05	06	11
MI	00	00	0
MH	00	00	0
EdTec	00	00	0
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>48</b>	136

Ce tableau recense les professeurs vacataires et contractuels en formation compte tenu de la capacité actuelle de l'ENSETP.

**Tableau 20: Effectif des formateurs à l'ENSETP**

Effectif/ formateurs par département	EFIS	TEG	TAS	PC	STI	TSCI
Professeurs	00	00	00	00	00	00
Maîtres de conférence et assimilés	01	01	01	00	00	01
Total rang A	01	01	01	00	00	01
Maître assistants	01	01	01	02	00	02
Assistants et assimilés	11	03	04	10	20	04
Total rang B	12	04	05	12	20	06
Total A+B	13	05	06	12	20	07
Ratio rang B / rang A	12/1	04/1	05/1	12/00	20/00	06/01

Pour la bonne marche de l'institution, il aurait fallu 63 formateurs dont 46 vacataires. Seuls 17 formateurs sont en poste à l'ENSETP.

La présence impressionnante de 46 vacataires, soit 73% de l'effectif global des formateurs, outre la difficulté de management, pose avec acuité la nécessité de recruter de nouveaux professeurs.

Tout concourt à montrer la nécessité de recruter des formateurs pour redynamiser l'ENSETP qui se trouve dans l'obligation d'accroître ses effectifs et d'ouvrir d'autres filières pour couvrir les besoins en formation de formateurs.

Il convient de noter qu'avant le transfert des filières industrielles de l'ENSETP à l'ESP, 80% des formateurs étaient expatriés.

Ce tableau 21 révèle très clairement:

- La faiblesse de la contribution des formateurs de l'ENSETP de par leur nombre;
- La faiblesse de certains effectifs de classes, conduisant à des taux d'encadrement trop élevés, dépassant les 100%, surtout en STI;

- Le volume trop élevé des heures de vacation dans tous les départements;
- La nécessité de recruter des formateurs et de corriger les effectifs des élèves professeurs si besoin en est.

**Tableau 21: Taux d'encadrement par département et par filière.**

Département	Filière	EdA	EdFdE	EdVF	Formateurs	% d'encadrement
EFS		58	12	06	18	31.03%
TEG	TQG	12	04	04	08	66.67%
	TE	10	04	04	08	80.00%
TAD		24	04	04	08	33.33%
PC		12	05	07	12	100.00%
STI	C		00	12	12	400.00%
	MM	7	00	6	06	85.71%
	FC	10	00	08	08	80.00%
	SM	10	00	07	07	70.00%
	MI	11	00	12	12	109.09%
TSCI		145	06	18	24	16.56%
<b>Total</b>		<b>303</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>53</b>	17.49%

#### 3.3.4.2 Analyse des besoins de l'ENSETP

Le tableau 14 présente les besoins immédiats en formateurs de l'établissement. Au prochain recrutement d'élèves professeurs, il faudra en recruter davantage.

A ce besoin de recrutement de 37 professeurs de spécialité s'ajoute le besoin de recruter 08 autres professeurs qui travailleront avec tous les départements (02 professeurs de psychopédagogie ; 02 professeurs de mathématiques ; 01 professeur de législation ; 01 professeur de techniques d'expression ; 01 professeur d'anglais ; 01 professeur d'informatique. Ainsi, les besoins de formateurs de l'ENSETP sont estimés à 42).

**Tableau 22: Résumé des besoins en formateurs pour l'ENSETP**

<b>Besoins en formateurs de formateurs : proposition de recrutements</b>			
<b>Départements</b>	<b>Filières</b>	<b>Nombre</b>	<b>Spécialités des formateurs à recruter</b>
<b>STI</b>	<b>FM</b>	03	03 de fabrication mécanique
	<b>CM</b>	03	03 de construction mécanique
	<b>ET</b>	03	03 d'électrotechnique
	<b>SM</b>	03	02 structures métalliques ; 1 construction mécanique
	<b>MM</b>	03	03 de mécanique automobile
	<b>GC</b>	03	03 de génie civil
	<b>FC</b>	05	02 en froid et climatisation, 01 de constr. Mécanique 01 électrotechnique, 01 de structures métalliques
	<b>MI</b>	03	01 de fabrication mécanique, 01 de construction mécanique, 01 d'électrotechnique
<b>TEG</b>	<b>TQG</b>	02	01 de techniques quantitatives de gestion
	<b>TE</b>	02	02 de techniques économiques
<b>PC</b>		01	01 Psychologie
<b>TAS</b>		01	01 de techniques administratives
<b>EFS</b>		05	01 de biologie ; 01 d'éducation technologique ; 01 de sciences phys.; 01de sociologie, 01 d'hygiène et pathol.
<b>Total</b>		<b>37</b>	NB : ces 37 professeurs sont tous de spécialité

**Tableau 23: Besoins en infrastructures et proposition de solution**

<b>Besoins actuels</b>	<b>Solutions préconisées</b>
Manque notoire de bureaux administratifs et pédagogiques <sup>10</sup>	Construction et équipement d'un bloc administratif
Manque notoire de salles de classes	Construction et équipement d'un bloc pédagogique à deux niveaux
Ateliers de formation <sup>11</sup>	Construction et équipement d'ateliers et de laboratoires de formation à l'ENSETP et remise en état de l'atelier existant
Absence totale de laboratoire de recherches <sup>12</sup>	Construction et équipement de laboratoires de recherches à l'ENSETP
Difficultés de documentation <sup>13</sup>	Construire et équiper une bibliothèque. S'abonner à des revues spécialisées. Se connecter en haut débit. Établir d'intéressantes relations de partenariat.

---

<sup>10</sup> Depuis que le département STI a été rattaché à l'ESP à travers le décret 94-053 du 26/01/94, modifiant le 79-1002 du 20/11/79, Il n'y a plus eu de recrutement d'élèves professeurs et de professeurs dans ce domaine. Cela a occasionné l'occupation du bloc administratif par la FASEC

<sup>11</sup> Depuis la réouverture de l'ENSETP, les élèves du département STI faisaient sans difficulté les TP dans les ateliers de l'ESP. Avec le développement des fonctions de services et de la formation continue, l'espace restant est insuffisant pour former en pratique les élèves professeurs, les techniciens et les ingénieurs.

<sup>12</sup> Le bâtiment à deux niveaux qui abritait le Centre de Recherche de Documentation et d'Assistance Pédagogique (CREDAP) et la bibliothèque a été entièrement occupé par le Service Informatique de l'UCAD.

<sup>13</sup> Depuis l'intégration du département STI, la bibliothèque de l'ENSETP a été reversée entièrement à la bibliothèque de l'ESP qui ne désemplit plus avec le développement de la formation continue mais aussi avec l'augmentation de l'effectif des étudiants de l'UCAD



### 3.3.4.3 ENFEFS : mission, structure et réalisations

Article premier du décret N° 91-10347 du 06 décembre 1991 portant organisation et fonctionnement de l'ENFEFS stipule qu'elle a pour mission: (1) la formation de formateurs ; la formation continue ; et la recherche.

Dans ce contexte, et avec la demande du milieu productif, l'ENFEFS forme des ressources qualifiées qui se destinent à d'autres emplois, tels que:

- des techniciens supérieurs en diététique,
- des agents de service qualifiés.

Aussi dans le cadre de la formation pratique et de la génération des ressources additionnelles l'ENFEFS assure des prestations (de fonction service) en restauration, habillement, ameublement, teinture batik etc.

**Tableau 24: Sections ouvertes et diplômes de sortie de l'ENFEFS**

Sections	Formation	diplôme de sortie
Formation des Formateurs	Formation des moniteurs	Certificat d'Aptitude aux fonctions de moniteur en Economie Familiale et Sociale (CAFMEFS) BFEM + 2 ans correspondant à la Hiérarchie C
	Formation des formateurs maîtres /maîtresses	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement en Économie Familiale et Sociale (CAEEFS) BFEM + 4 ans correspondant à la hiérarchie B1
Formation qualifiante	Formation d'agents de service	CAP avec options : Restauration ; Habillement ; Techniques de collectivités
	Formation en diététique	BTS : Bac + 2 correspondant à la hiérarchie B2

**Tableau 25: Différents départements et filières de l'ENFEFS**

Départements	Section	Filières
1. Formation des formateurs	Formation des maîtres	Sociale
		Restauration
		Habillement
	Formation des moniteurs	Moniteurs en E.F.S.
2. Formation qualifiante d'agents de service	Formation d'agents de service	-Habillement
		-Techniques de collectivités
		Restauration
3. Formation des techniciens supérieurs	Formation des techniciens supérieurs	Techniciens supérieurs en diététique

**Tableau 26: Niveaux et voies d'entrée dans les différentes filières de l'ENFEFS**

T = test CP = Concours professionnel CD = concours direct S = sélection A = année

Section	Filières	Niveaux d'entrée	Voie d'entrée	Exigé A l'entrée
Formation des maîtres	Sociale	CAFMEFS avec moyenne $\geq 12/20$	S/CP	CAFMEFS
	Restauration			
	Habillement			
Formation des moniteurs	Moniteurs ruraux	BFEM	Concours (CD)	BFEM
Formation qualifiant d'agents de service	Habillement (couture)	4 <sup>ème</sup> secondaire	T	Niveau 4 <sup>ème</sup> secondaire
	Techniques de collectivités			
	Restauration			
Formation des techniciens supérieurs	Techniciens supérieurs en diététique	-Bac S -CAEEFS	Concours (CD)	Bac S CAEEFS

**Tableau 27: Effectif des diplômés sortis de l'ENFEFS depuis 2001**

<b>Section</b>	<b>Filières</b>	<b>Nombre des diplômés 2001</b>
Formation des maîtres	Sociale	88
	Restauration	39
	Habillement (couture)	28
Formation des moniteurs	Moniteurs ruraux	06
Formation d'ouvriers qualifiés	Habillement	21
	Techniques de collectivités	43
	Restauration	48
Formation des techniciens supérieurs	Techniciens supérieurs en diététique	39

**Tableau 28: Effectif des vacataires et contractuels en formation à l'ENFEFS**

<b>FILIERES</b>	NdVeC en formation De la cohorte 1	NdVeC en formation De la cohorte 2	<b>Total</b>
Maîtres option sociale	03	0	04
Maîtres option restauration	03	13	16
Maîtres option Habillement	62	16	78
Coiffure	04	03	07
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>33</b>	<b>105</b>

#### 3.3.4.4 Analyse des besoins en formateurs de l'ENFEFS

Vu les nombreuses projections pour l'économie familiale et sociale, le flux de sortie devra augmenter, mais aussi d'autres filières porteuses devront sortir. Pour la bonne marche de l'institution, il aurait fallu 72 formateurs. Seuls 40 formateurs sont en poste à l'ENFEFS avec 11 vacataires. Ces 51 formateurs sont répartis comme l'indique le tableau 29.

**Tableau 29: Effectif des formateurs à l'ENFEFS**

Formateurs par département	En poste	Vacataires	TOTAL
Professeurs d'économie familiale et sociale	17	0	17
Professeurs de biologie	01	/	01
Professeurs de biochimie	/	01	01
Professeurs de mathématiques	/	02	02
Maîtres d'économie familiale et sociale	17	/	17
Professeurs de techniques d'expression	01	01	02
Professeurs d'anglais	01	/	01
Professeurs d'informatique	01	/	01
1 METP Agri/Elevage	02	/	02
Nutrition/alimentaire	/	01	01
Microbiologie	/	01	01
Physiologie	/	01	01
Economie générale	/	01	01
Psycho pédagogie	/	01	01
Technologie du restaurant	/	01	01
Techniques agricoles	/	01	01
Stylisme	02	/	02
Législation	01	/	01

Entrepreneuriat	01	/	01
Coupe à main levée	01	/	01
Sociologie	01	/	01
Alphabétisation	01	/	01
Economie/gestion	01	/	01
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>51</b>

Le pourcentage des vacataires sur l'effectif des formateurs est de 21,57 %. Ce nombre de vacataires reste raisonnable et permet un bon contrôle de la formation.

**Tableau 30: Taux d'encadrement par filière de 2001 à 2006 de l'ENFEFS**

Niveau	Filières	EdA <sup>14</sup>	EdFdE	EdVF	Taux/ global
Maîtres	Sociale	86	25	05	34.88%
	Restauration	38	04	01	13.16%
	Habillement	28	02	00	7.14%
Moniteurs	Moniteurs	158	12	/	7.59%
Agents de service	Sociale	62	06	/	9.67%
	Restauration	59	04	/	6.77%
	Habillement	40	04	/	10.00%
Techniciens supérieurs	Diététique	46	06	08	30.43%
<b>TOTAL</b>		<b>517</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>14.89%</b>

Ce tableau appelle les remarques suivantes:

- Les formateurs attitrés de l'ENFEFS sont relativement plus nombreux que les enseignants vacataires;

---

<sup>14</sup> EdA : Effectif des Apprenants ; EdFdE : Effectif des formateurs de l'Ecole ; EdVF : Effectif des Vacataires formateurs.

- Le taux d'encadrement global est faible (14.89%), ce qui dénote une perte d'efficacité de l'école.
- Le taux d'encadrement pour la formation des maîtresses dans l'option sociale est de 34.88% et il est de 30.43% pour la formation des techniciens supérieurs;

**Tableau 31: Résumé de la demande de recrutement de formateurs**

Département	Filière	Nombre	Spécialités des formateurs à recruter
Maîtres	Sociale	03	Eco. Rurale / psycho pédagogie
	Restauration	03	Tech. Restaurant +Service / maths
	Habillement	02	Stylisme – modélisme / statistiques
Moniteurs	Stylisme	03	
Ouvriers qualifiés	Sociale	/	
	Restauration	/	
	Habillement	/	
Techniciens supérieurs	Diététique	/	
<b>Formateurs à recruter</b>		<b>11</b>	

A ce besoin de recrutement de 11 professeurs de spécialité s'ajoute celui de 10 autres professeurs qui travailleront avec tous les départements : 02 professeurs de psychopédagogie ; 02 professeurs de mathématiques ; 01 professeur de législation ; 01 professeur de techniques d'expression ; 01 professeur d'anglais ; 01 professeur d'informatique ; 01 Professeur de microbiologie ; 01 Professeur de physiologie.

Ainsi les besoins immédiats en enseignants, selon la direction de l'ENFEFS, seraient de 21 formateurs.

**Tableau 32: Autres besoins et éléments de solution**

<b>Suggestions faces aux difficultés rencontrées en 2005/2006</b>	
<b>Besoins</b>	<b>Solution préconisée</b>
Nouveaux locaux pour accroître la capacité de formation et répondre aux besoins existants et futurs des CRETF et du marché de travail	Construire : extension Construction et équipement des locaux de la 2 <sup>ème</sup> phase (requête de financement en cours)

**3.3.4.5 CNFMETP : Mission, évolution et réalisation :**

Article 2 du décret N° 836170 portant organisation et fonctionnement du CNFMETP de Kaffrine stipule que:

- le CNFMETP de Kaffrine a pour vocation de former des maîtres d'enseignement technique et professionnel dans le domaine de l'artisanat rural de service ;
- les formateurs sortant du CNFMETP de Kaffrine sont destinés à la formation et au perfectionnement des élèves et artisans, ainsi qu'à la gestion des centres de perfectionnement artisanaux.

**Tableau 33: Sections ouvertes et diplômes de sortie du CNFMETP Kaffrine**

<b>Missions</b>	<b>Sections</b>	<b>diplôme de sortie</b>
Formation des maîtres	Menuiserie bois	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Pratique Rural (CAEPR); CAP : Brevet + 2 ans correspondant à la hiérarchie B
	Menuiserie métallique	
	Bâtiment	
Perfectionnement	Menuiserie bois	Attestation de fin de stage : de courte durée (15 à 20 jours) de longue durée (9 mois)
	Menuiserie métallique	
	Bâtiment	

**Tableau 34: Différents départements et filières du CNFMETP de Kaffrine**

<b>DEPARTEMENTS</b>	<b>SECTIONS</b>
Formation des maîtres	Menuiserie bois
	Menuiserie métallique
	Bâtiment
Perfectionnement	Menuiserie bois
	Menuiserie métallique
	Bâtiment

**Tableau 35: Niveaux et voies d'entrée dans les différentes filières du CNFMETP**

T = test CP = Concours professionnel CD = concours direct S = sélection A = année

<b>Missions</b>	<b>Sections</b>	<b>Niveaux d'entrée</b>	<b>Voies d'entrée</b>	<b>Exigé à l'entrée</b>
Formation des maîtres	Menuiserie bois	CAP et BEP	CD	CAP et BEP
	Menuiserie métallique			
	Bâtiment			
Perfectionnement	Menuiserie bois	Indéterminé (informel)	T	Indéterminé (informel)
	Menuiserie métallique			
	Bâtiment			

**Tableau 36: Nombre de diplômés sortis du CNFMETP de Kaffrine depuis 1981**

<b>FILIERES</b>	<b>Nombre des diplômés de 1981 à 2006</b>
Menuiserie bois	01
Menuiserie métallique	01
Bâtiment	00
<b>TOTAL</b>	<b>02</b>



Ce total (2 lauréats) correspond à la dernière promotion qui date de 1982. Le centre est encore ouvert jusqu'à ce jour. Au lieu de profiter à l'ETFP, le centre a coûté à l'État les frais de fonctionnement (à vide) et les investissements mobilisés pour la construction d'un tel établissement. Actuellement le Centre est utilisé pour la formation des vacataires de l'ETFP.

**Tableau 37: Vacataires et contractuels en formation au CNFMETP de Kaffrine**

<b>Filières</b>	NdVeC en formation	NdVeC en formation	<b>Total</b>
	De la cohorte 1	De la cohorte 2	
Mécanique Auto	28	14	42
Electricité	22	09	31
Structures métalliques	23	06	29
Menuiseries bois	09	06	15
Agri-élevage	03	05	8
Bâtiment	07	02	9
Mécanique générale	07	01	8
Gestion	01	01	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>144</b>

**Tableau 38: Effectif des formateurs du CNFMETP de Kaffrine**

<b>Formateurs par département</b>	<b>En poste</b>	<b>Vacataire</b>	<b>TOTAL</b>
Maîtres formateurs en menuiserie bois	01	00	01
Maîtres formateurs en menuiserie métallique	01 (c)	00	01
Maîtres formateurs en bâtiment	01	00	01
Professeurs de mathématiques	00	01 (v)	01
<b>TOTAL</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>04</b>

(c) = formateur contractuel; (v) = formateur vacataire

Pour la bonne marche de l'institution, avec des effectifs de 12 élèves par classes il aurait fallu 02 maîtres formateurs par spécialité et 01 professeur de mathématique, 01 professeur de techniques d'expression, soit un effectif minimal de formateurs de 08. Seuls 03 formateurs sont en poste au CNFMETP de Kaffrine avec 01 vacataire.

Le pourcentage des vacataires sur l'effectif des formateurs est de 25%.

**Tableau 39: Taux d'encadrement par département et par filière**

<b>FILIERES</b>	<b>EdA</b>	<b>EdFdE</b>	<b>EdVF</b>	<b>Taux global</b>
Menuiserie bois	<b>04</b>	<b>01+1/3 (maths)</b>	<b>00</b>	<b>33.25%</b>
Menuiserie métallique	<b>07</b>	<b>01+1/3 (maths)</b>	<b>01</b>	<b>33.28%</b>
Bâtiment	<b>02</b>	<b>01+1/3 (maths)</b>	<b>00</b>	<b>66.50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>38.46%</b>

La capacité d'accueil est de 12 élèves par classe soit un total de 36 élèves par an.

Ce tableau met en évidence:

- La faiblesse de l'encadrement pédagogique du CNFMETP en raison du nombre des formateurs
- La faiblesse notoire des effectifs de classes, conduisant à des taux d'encadrement trop élevés, dépassant les 33%.
- La nécessité de recruter des formateurs et des apprenants pour utiliser le centre à sa pleine capacité d'accueil;
- Les besoins en matière de réhabilitation des infrastructures;
- La nécessité d'agrandissement du centre pour atteindre une capacité permettant de le rentabiliser en termes d'enseignants, de gestion administrative et d'effectifs formés;
- Les besoins en équipement.

### 3.3.4.6 Analyse des besoins en formateurs de CNFMETP de Kaffrine

**Tableau 40: Résumé de la demande de recrutement de formateurs**

<b>FILIERES</b>	<b>Nombre</b>	<b>Spécialités des formateurs à recruter</b>
Menuiserie bois	<b>02</b>	Menuiserie bois
Menuiserie métallique	<b>02</b>	Menuiserie métallique
Bâtiment	<b>02</b>	Bâtiment
<b>A recruter</b>	<b>06</b>	

Ce recrutement permettra au CNFMETP de Kaffrine de former 36 formateurs par an en formation initiale. Ce qui nécessite des moyens sur le plan d'équipements et d'allocations d'apprenant, en plus du budget de fonctionnement.

A ce besoin de recrutement de 06 professeurs de spécialités s'ajoute le besoin de recruter 04 autres professeurs qui travailleront avec tous les départements : 1 professeur de législation ; 1 professeur de techniques d'expression ; 1 professeur d'anglais ; et 1 professeur d'informatique. Ainsi pour les besoins immédiats du CNFMETP de Kaffrine, il faudrait recruter 13 enseignants.

**Tableau 41: Besoins du CNFMETP de Kaffrine et éléments de solution**

<b>Besoins renseignés</b>	<b>Solutions préconisées</b>
03 Ateliers vétustes	Rénover et rééquiper entièrement les 03 ateliers
Maîtres formateurs	Recruter au moins les 10 spécifiés au tableau précédent
Renforcer les effectifs d'apprenants	12 par an et par filière en formation initiale 12 par an et par filière en formation permanente (9 mois) Attribuer des bourses aux apprenants. Restaurer les logements des apprenants.
Salles de classes vétustes	Restaurer les salles de classes
Financement	Doter l'école d'un budget conséquent
Ouvrir des filières porteuses nouvelles	Dans les 05 spécialités : Froid et climatisation, Electricité, Plomberie, Informatique, Mécanique Automobile. En faire au préalable l'étude d'opportunité.

#### 3.3.4.7 *Le CNFMETP de GUERINA*

Il n'a pas été possible d'avoir de l'information sur le CNFMETP de Guerina. À l'origine, le Centre était sensé former des maîtres de l'enseignement moyen pour les filières du secteur primaire : l'agriculture ; l'agroalimentaire ; l'élevage ; et l'horticulture. Le Centre est toujours ouvert, mais il n'a pas d'effectif.

#### 3.3.5 *Résumé des constats et des actions à mener*

Quelques constats sont soulignés dans l'analyse de la situation en matière de ressources humaines et de formation des formateurs :

- Le corps enseignant de l'ETFP est composé en majorité de ressources contractuelles n'ayant pas de formation pédagogique initiale et dont les habiletés professionnelles ne sont pas évaluées lors du recrutement;
- La formation de formateurs a été mise en veilleuse depuis des années : les 2 CNFMETP n'ont jamais fonctionné correctement et l'ENSETP a été paralysée pendant près de 10 années;
- Une redynamisation des CNFMETP est indispensable pour la formation des enseignants pour les programmes sanctionnés par le CAP et le BEP, dans la mesure où on n'a pas besoin d'un Bac+6 pour ce niveau d'enseignement;
- Un réinvestissement dans l'ENSETP est indispensable pour se réapproprier la capacité de formation des formateurs compétents;
- La priorité est à mettre sur la formation pédagogique des enseignants contractuels et vacataires et la formation continue des autres formateurs étant donné l'évolution technologique de leurs domaines de spécialité;
- La création d'une unité/services de suivi des programmes au sein de la Direction de la Planification et des Ressources humaines;
- L'implantation des programmes de formation selon l'approche par compétences exigera des formations d'appoint de grande envergure.

### **3.4 Infrastructures et équipements**

#### **3.4.1 État des lieux : disponibilité et accessibilité de l'information**

##### *3.4.1.1 Données et information collectées auprès des services centraux du METFP sur l'état de la situation.*

Dans l'état actuel de nos investigations auprès du SAGE, de la DEST et de la DFP, il n'y a aucune donnée quantitative et qualitative centralisée au niveau du Ministère sur les infrastructures et sur les équipements du dispositif public de formation.

Notons que les rapports annuels d'établissement ne comportent pas d'éléments d'informations exploitables sur les infrastructures et les équipements. De plus, la procédure dite de «Crédit Décentralisé d'Investissements » est très rarement utilisée et ne peut constituer une base d'informations exploitable.

Cette absence de données centralisées au niveau du METFP ne permet pas de contrôler la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble des établissements. De fait, les données collectées au niveau de l'échantillon des établissements visités au cours de l'étude ne peuvent être extrapolées. Les résultats de l'étude ne peuvent donc être ni exhaustifs ni quantitatifs.

##### *3.4.1.2 Données et informations collectées au niveau des établissements publics sur l'état des infrastructures.*

Les établissements en région disposent d'une réserve foncière plus importante que les établissements situés à Dakar. Les visites de l'échantillon des établissements a permis de noter que l'état des infrastructures dépend essentiellement de leur date de construction et de l'origine du financement et que, très logiquement, l'absence d'entretien et de maintenance des locaux accélère leur dégradation. La situation actuelle peut être présentée suivant la répartition suivante :

- Les infrastructures héritées de l'époque coloniale;
- Les infrastructures créées dans le cadre de la coopération internationale au cours de ces 30 dernières années;
- Les infrastructures résultant des investissements de l'État sénégalais.

Les exemples d'établissements visités du premier groupe sont ceux du Lycée Technique Delafosse (anciens bâtiments de la Marine) à Dakar et du CRETF de Thiès (anciens bâtiments militaires datant de 1952).

Les éléments porteurs non dégradables (fondations, murs) dans ce type de bâtiments sont sains et permettent en général une rénovation globale qui, en outre, favorise la sauvegarde du patrimoine architectural. De plus, ce type de bâtiment ayant de hauts plafonds et de larges aérations présente un certain confort en milieu tropical.

En revanche, les parties dégradables du gros œuvre (plafonds, charpente, toiture et huisseries) n'ont pas été entretenues et sont, logiquement, après plus de 40 années d'utilisation, à réfectionner d'urgence. De même, l'ensemble des alimentations (électricité et eau) est à remettre aux normes de sécurité.

Les infrastructures résultant de la Coopération internationale au cours de ces 30 dernières années sont représentées notamment par le Lycée Technique Commercial A. Niasse de Kaolack (Coopération Espagne/Sénégal) ou le CNQP (BIT/Sénégal).

De conception relativement récente (moins de 30 ans), ce type de bâtiment souffre, outre de l'absence ou de la faiblesse de l'entretien, d'une dégradation liée à certaines carences de la conception initiale et aux conditions matérielles de construction. Néanmoins, ce parc immobilier peut aisément être rénové et offrir ainsi une perspective intéressante pour l'optimalisation des infrastructures du dispositif ETFP.

Enfin, les nombreuses infrastructures résultant des investissements de l'État en ETFP, on compte dans l'échantillon des structures de formation visitées le CRETF de Fatick, les nouvelles salles du CRETF de Thiès ou encore les nouveaux ateliers de mécanique auto du Lycée Technique Delafosse à Dakar.

De construction traditionnelle mais relativement légère (parpaing, charpente métallique, toiture en tôle...), ces infrastructures nécessiteront, à terme, des travaux d'entretien et de maintenance.

### 3.4.1.3 *Données et informations collectées au niveau des établissements publics sur l'état des équipements*

Comme pour les infrastructures, on relève que l'état des équipements des établissements visités dépend essentiellement de leur âge (différent parfois de leur date d'installation) et de l'origine du financement ainsi que de l'absence, quasi générale, d'entretien et de maintenance. La situation actuelle peut être représentée par :

- Les équipements des établissements publics à vocation féminine;
- Les équipements des établissements publics à vocation tertiaire;
- Les équipements des établissements publics à vocation industrielle

Les établissements visités sont les CRETF et CETF (Fatick, Kaffrine et Thiès). Les équipements opérationnels dans les établissements visités concernent trois activités principales et une apparemment plus optionnelle :

- la couture; la cuisine; l'artisanat;
- plus optionnellement, l'informatique.

A l'exception de l'informatique plus récente, les équipements issus de dotations non récentes sont souvent rudimentaires et en nombre insuffisant mais, en revanche, relativement bien adaptés à l'environnement économique et social (machines à coudre à pédale, cuisine traditionnelle...).

L'exemple type, dans notre échantillon des équipements des établissements publics à vocation tertiaire est celui du Lycée technique commercial de Kaolack. L'équipement professionnel dans ce type d'établissement est essentiellement constitué par des postes informatiques obsolètes pour une bonne moitié. Ce type d'établissement semble marqué par un sous-équipement en matériel professionnel et par une sécurisation (protection contre la poussière) pour le moins défailante tout au moins pour une partie du matériel.

Concernant l'état d'équipement des établissements publics à vocation industrielle, trois lycées techniques ont été visités, à savoir le Lycée technique Ahmadou

Bamba de Diourbel., le Lycée technique industriel Maurice Delafosse à Dakar et le Centre d'enseignement professionnel (CEP) de Thiès, ainsi que le CNQP.

Les équipements en place dans les lycées techniques à vocation industrielle et établissements similaires que nous avons visités sont en lien étroit avec les programmes de formation initiale ; l'organisation correspond aux différentes filières de d'enseignement technique : du CAP au BTS, incluant notamment les filières de baccalauréat faiblement professionnalisées. La structure de base du dispositif ETFP public est organisée autour de quatre filières :

- Électricité, électrotechnique et éventuellement électronique.
- Fabrication mécanique ou mécanique générale.
- Chaudronnerie, tôlerie, ouvrages métalliques.
- Mécanique automobile, motorisation...

Nous n'aborderons pas les autres filières spécialisées faute d'en avoir fait la visite (analyse biologique, agriculture, mines...).

Les parcs d'équipements sont obsolètes non seulement en raison de l'âge des machines ou des outillages mais par leur sur-utilisation pédagogique. Ceci dit, le nombre de postes de travail opérationnels est souvent limité par la quantité importante de matériels en panne (encombrant les ateliers faute de réparation ou plus simplement de mise au rebut).

En l'absence d'un environnement favorable (entreprise industrielle proche ou économie urbaine en croissance comme à Dakar), ces ateliers sont moribonds et s'arrêteront faute de machines et d'outillage.

Dans cette catégorie d'établissements, le Centre national de qualification professionnelle de Dakar (CNQP) occupe une place à part compte tenu de son mode de fonctionnement. Géré par un conseil d'administration où siègent des représentants de l'État, des syndicats ouvriers et des organisations patronales, il se démarque par la qualité de son équipement et par l'état de sa maintenance.



#### *3.4.1.4 Données et informations collectées au niveau des établissements privés sur l'état des infrastructures et des équipements*

Les établissements visités, dont on rappellera qu'ils sont très majoritairement axés sur les activités tertiaires (management, commerce, informatique...), appartiennent incontestablement au « haut de gamme » du secteur privé et nos remarques doivent en tenir compte.

Il faut noter que les entreprises de formation sont propriétaires des biens immobiliers et, de plus, les opérateurs privés ont exposé leur souhait d'engager, à l'avenir, de nouveaux investissements immobiliers. Sans réelle surprise, les infrastructures privées sont à la limite de la surexploitation.

Les équipements informatiques de ces établissements sont relativement récents et sont mis en valeur pour attirer les étudiants solvables de toutes nationalités.

#### *3.4.2 Gestion des infrastructures et des équipements*

##### *3.4.2.1 L'organisation des services centraux du METFP.*

Le Service de l'administration générale et de l'équipement (SAGE/METFP) assure une fonction centrale au niveau du Ministère notamment en matière de dotation budgétaire et d'achats.

Dans ce cadre, le SAGE reçoit, centralise et attribue les dotations budgétaires d'investissement et de fonctionnement aux établissements de formation. Pour autant, le SAGE ne semble pas gérer la totalité des projets de développement. Une très grande partie des dotations budgétaires sont attribuées pour le fonctionnement courant des établissements et ne permettent en aucune manière le renouvellement des équipements et l'entretien lourd des infrastructures existantes.

La création récente du METFP, en tant que Ministère de plein exercice, explique certainement l'absence d'outils de collecte de données au niveau centralisé en matière d'état physique et comptable des infrastructures et des équipements du dispositif ETFP. Il n'y a pas encore longtemps, la gestion des infrastructures et des équipements de l'ETFP était assurée par la Direction de l'administration générale et de l'équipement du Ministère de l'Éducation.

#### 3.4.2.2. *L'organisation des services internes aux établissements de formation.*

Le personnel des établissements publics de formation dévolu à la gestion physique des moyens est le Comptable matière. Le personnel des établissements publics de formation dévolu à la gestion comptable est l'Intendant. Ces deux personnes relèvent de l'autorité du chef d'établissement.

La volonté exprimée par le METFP de développer une plus grande autonomie de gestion dans les établissements publics nous a conduit à distinguer, d'une part, les outils établissant l'état, la description et l'estimation de la valeur des biens et, d'autre part, les outils comptables pouvant apporter un éclairage sur la gestion de ces biens.

*Les outils établissant l'état, la description et l'estimation de la valeur des biens.*

Constat 1: les inventaires physiques sont quasi inexistantes dans les établissements publics.

Constat 2 : la notion « comptable » d'estimation de la valeur de l'actif est totalement inconnue du fait même de l'absence d'un état physique mais aussi en raison du mode de gestion comptable des établissements qui n'intègre pas de notion d'immobilisation et qui est centré sur le fonctionnement courant.

*Les outils comptables pouvant apporter un éclairage sur la gestion des biens.*

Notre investigation au niveau des établissements a porté sur les ressources disponibles et leur affectation sur les postes de charge. Les autres constats sont :

Constat 3 : Outre la difficulté d'obtenir des renseignements précis, il y a absence de documents de synthèse présentant de manière claire et transparente les ressources et les dépenses; dans le meilleur des cas, c'est le rapport annuel présenté au Comité de gestion des établissements qui synthétise au mieux ces données comptables.

Constat 4 : la seule dotation budgétaire accordée par le METFP est largement insuffisante pour assurer le fonctionnement courant des établissements et moins encore le renouvellement des investissements : infrastructures et équipements.

Constat 5 : l'échantillon des établissements visités suggère que le système de l'ETFP dispose d'une capacité installée non utilisée qui permettra d'accroître d'au moins 40% les effectifs de formation sans nouvelles constructions;

Constat 6 : Le renouvellement des équipements précèdera l'implantation des nouveaux programmes (voir guides d'organisation pédagogique et matérielle);

Constat 7 : les coûts estimés des investissements en matière de réhabilitation des infrastructures et de renouvellement des équipements sont des ordres de grandeur; chaque projet sera financé sur la base des plans et des devis ad hoc.

Dans la partie IV du rapport, nous revenons sur les principes et les stratégies opérationnelles, ainsi que sur le plan d'action relatif aux infrastructures et équipements, incluant le calendrier d'exécution et les indicateurs de performance.

#### *3.4.2.3 Bases d'estimation des investissements dans la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement des équipements de formation*

Les investissements qui sont estimés pour la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement des équipements constituent des ordres de grandeur. Le coût effectif de chaque réhabilitation d'une structure de formation sera préalablement calculé par des experts attitrés, avec l'appui des plans et des devis de réhabilitation. Nonobstant cette précaution, certains devis ont été établis et peuvent servir de points de repère assez fiables.

Parmi ces devis indicatifs figurent les coûts de réhabilitation de lycées ou centres de formation qui sont estimés à 2 milliards de F CFA (METFP, 2004), d'agrandissement et de rééquipement de l'ENSETP et des estimations faites par un fournisseur d'équipements pour le rééquipement des filières industrielles et commerciales de l'ensemble des lycées d'enseignement technique et professionnel du pays<sup>15</sup>. Concernant l'équipement des ateliers de formation, des listes standard de machines et d'outillages existent pour des programmes conçus selon l'approche par compétences.

---

<sup>15</sup> L'offre de rééquipement date de 2000. La présente étude l'a ajustée de 10% compte tenu d'une inflation de près de 2% dans les pays fournisseurs de ces équipements.

### **3.5 Gouvernance et financement**

Nous associons le concept de gouvernance à l'ensemble des processus créés pour décider, guider, orienter, piloter une organisation, un système, etc. Il s'agit du processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiques, prennent elles-mêmes la barre pour se gouverner. La gouvernance fait référence:

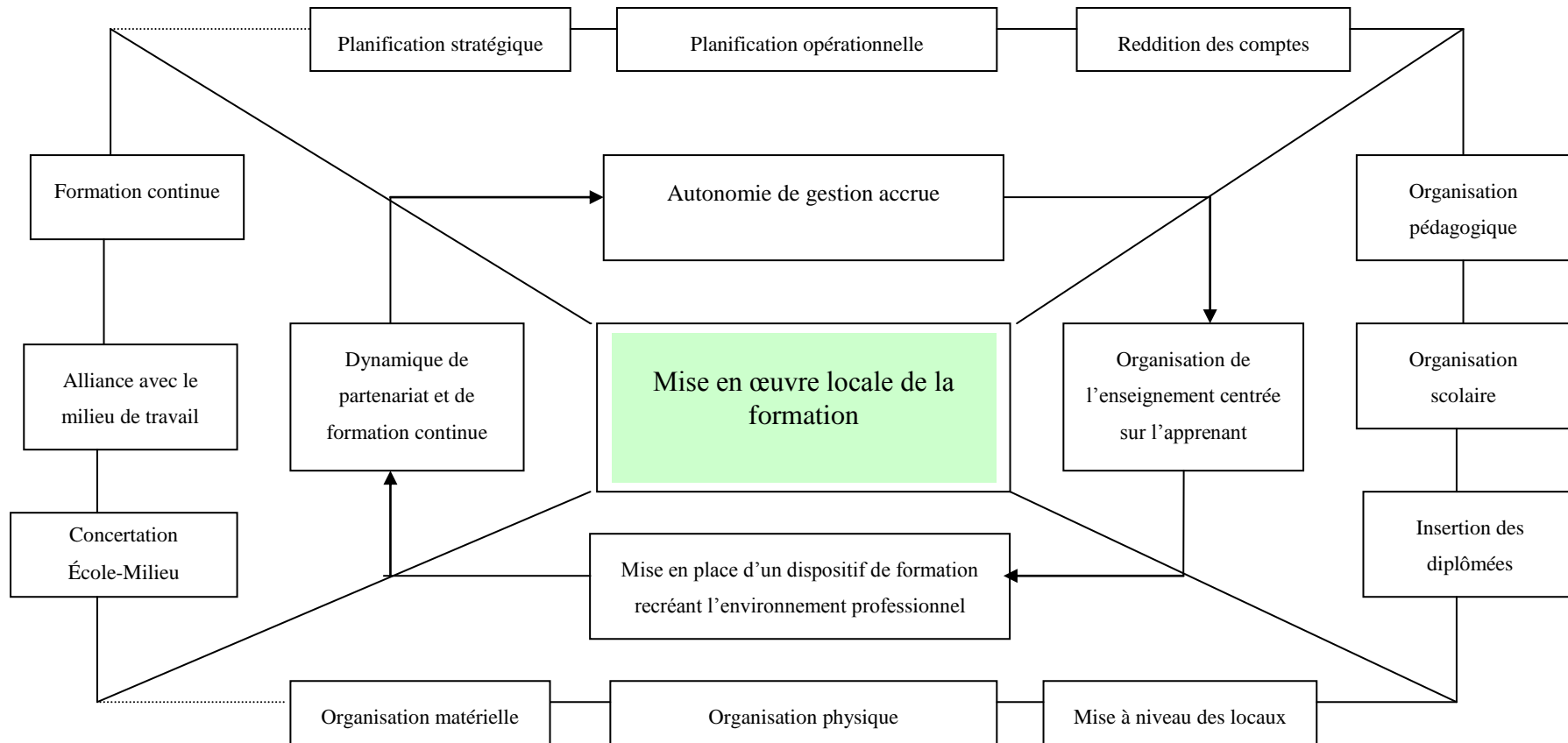
- à la distribution des rôles et des pouvoirs qui soutiennent les organisations;
- aux modes de coordination qui sous-tendent les diverses activités et en assurent la cohérence;
- aux mécanismes de détection et de redressement des sources de dysfonctionnement organisationnel ou d'inadaptation à l'environnement ;
- à la définition de points de référence (indicateurs), à la création d'outils et au partage de connaissances, afin d'assurer au système un renouvellement et une amélioration continue de sa performance.

La présente section est consacrée à l'analyse diagnostique du système actuel de gouvernance de l'ETFP, en portant une attention particulière au fonctionnement des structures de planification, de direction, de coordination, de contrôle et d'évaluation. Les faiblesses identifiées sont ensuite prises en compte dans l'élaboration des propositions de renforcement de la gouvernance de la FPT.

L'analyse des meilleures pratiques de réforme de la formation technique et professionnelle met en évidence quatre composantes la gouvernance du système à savoir:

- la définition des orientations et des politiques de l'État en matière de formation technique et professionnelle ;
- la gestion centrale de la FPT ;
- le développement des programmes d'études ;
- la mise en œuvre locale de la formation (figure 3).

**Figure 3 : Mise en œuvre de la composante de la réforme relative à la gouvernance de l'établissement**



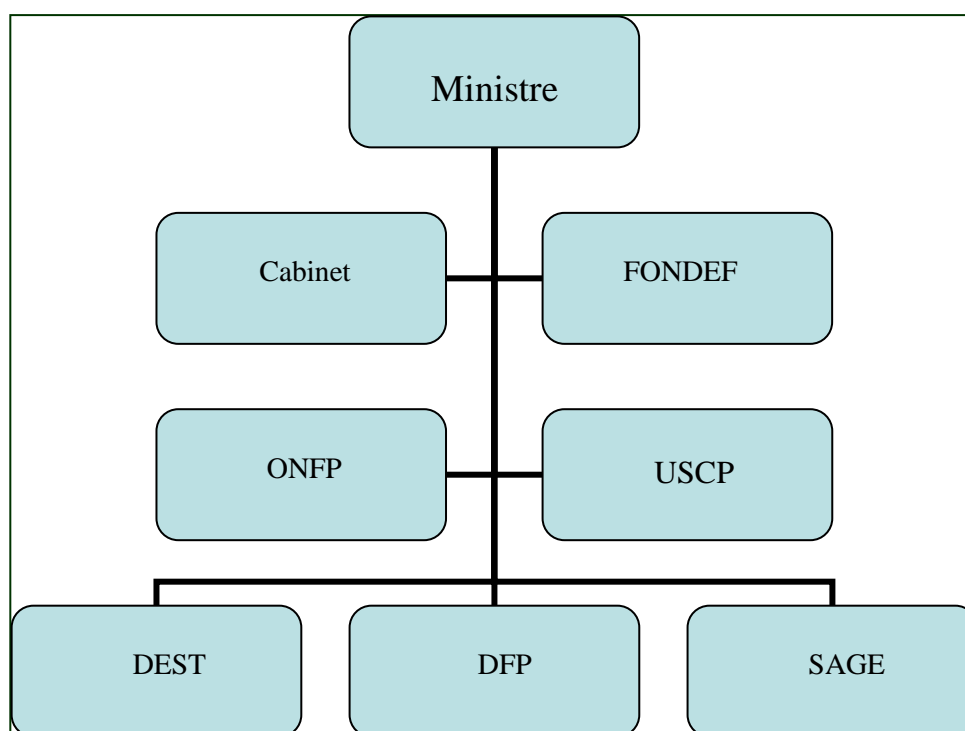
Source : Québec (2002) :L'ingénierie de la formation professionnelle et technique. Mise en œuvre locale de la formation. Cahier no 4

### 3.5.1 État des lieux de la gestion administrative et pédagogique de l'ETFP

#### 3.5.1.1 Services centraux du METFP

Au plan institutionnel, il convient de noter que suite aux dispositions de la loi constitutionnelle en ses articles 21 et 22 notamment, la loi d'orientation promulguée en 1991 n'a pas été suivie des décrets d'application. Cette situation juridique explique le manque de constance dans le choix des modalités de gestion de l'ETFP. Ce secteur primordial de l'éducation nationale s'est retrouvé tantôt en situation d'autonomie tantôt sous l'autorité du Ministère de l'Éducation Nationale.

**Figure 4: Organigramme actuel du MEFTP (valable jusqu'au 23 novembre 2006)**



La décision prise en 2005 de créer un Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle permet de rationaliser la gouvernance, de mieux définir les stratégies, de rendre les actions plus efficaces et de mieux gérer les relations avec l'environnement : bailleurs de fonds, secteur privé, établissements privés et ménages. Toutefois, l'organisation dudit ministère (figure 3) épouse encore les contours de l'organisation administrative traditionnelle.

Les instances qui sont directement concernées par la planification et la gestion de l'ETFP sont, au niveau central, la DEST et la DFP. La DFP comprend huit

divisions et des services d'appui. Elle est responsable notamment de l'enseignement technique et professionnel public, de l'organisation des examens d'État pour l'ensemble de l'ETFP, de la gestion des bourses d'études de la formation professionnelle et de la supervision des prestataires privés de la FP.

La DEST dispose quant à elle de deux divisions, celle de l'enseignement commerciale et l'enseignement industriel.

Afin d'enclencher le processus et conformément aux orientations du PDEF, l'Etat, en accord avec les partenaires sociaux (représentants des organisations professionnelles et des syndicats de salariés) et les partenaires au développement impliqués dans le secteur, a créé en janvier 2004 un fonds de développement de l'ETFP, dénommé Fonds de Développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (FONDEF), qui relève du Ministre de l'ETFP.

Les missions du FONDEF peuvent être résumés comme suit : (1) mettre en œuvre une formation professionnelle et technique en adéquation avec les besoins des entreprises en prenant en charge le financement d'une partie des coûts de leurs plans de formation; (2) contribuer à développer et à réguler le marché de la formation professionnelle continue; et (3) proposer un dispositif de formation professionnelle continue pérenne en adéquation avec les besoins de l'économie.

Le bilan au 15 mai 2006 indique que le FONDEF en dix huit mois a financé le plan de formation de 75 entreprises au profit de 2700 travailleurs.

On retrouve aussi, relevant du Cabinet, l'Office national de la formation professionnelle (ONFP) et l'Unité de suivi et de coordination des projets (USCP). Les principales missions de l'ONFP sont : (1) la formation des formateurs; (2) la réalisation d'études sectorielles; et (3) le financement de la formation continue.

A côté de ces structures centrales, il y a les services déconcentrés que sont les inspections d'académie et les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle.

### *3.5.1.2 L'inspection d'académie*

Les dispositions du décret n° 93-789 du 25 juin 1993 portant création et organisation des Inspections d'académie et de l'arrêté n° 750/MEN du 2 février

1994 relatif à son application déterminent les compétences des Inspecteurs de l'Académie. Elles précisent qu'ils sont chargés des problèmes éducatifs tant auprès du Gouverneur que du Ministre de l'ETFP. Ils ont sous leur autorité les lycées, le pôle régional de formation et le centre régional d'orientation professionnelle notamment.

Il convient de noter que l'ETFP est mal représenté dans les structures des Inspecteurs d'Académie. Le déficit de professeurs dans ce domaine ne permet pas de les impliquer plus fortement dans la gestion et l'évaluation de l'ETFP.

### *3.5.1.3 Les établissements*

En 2005 et 2006, 89 structures de formation ont reçu des dotations budgétaires au titre de dépenses de fonctionnement ou/et de transferts courants dans le cadre du budget accordé au METFP. À ces structures publiques gérées par le Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, il faut ajouter :

- 20 structures publiques de formation fonctionnant sous la tutelle des Ministères dits techniques;
- Plus de 60 institutions privées d'enseignement technique et professionnel;
- 5 centres d'apprentissage destinés à recueillir 40 % des effectifs des élèves entre le CM2 et la classe de 3<sup>ème</sup> qui viennent d'être créés dans les régions.

Le niveau et la gamme de formations offertes couvrent plusieurs secteurs d'activité. Les filières du secteur secondaire sont les plus développées au détriment du secteur primaire qui devrait constituer le fer de lance de l'économie du Sénégal

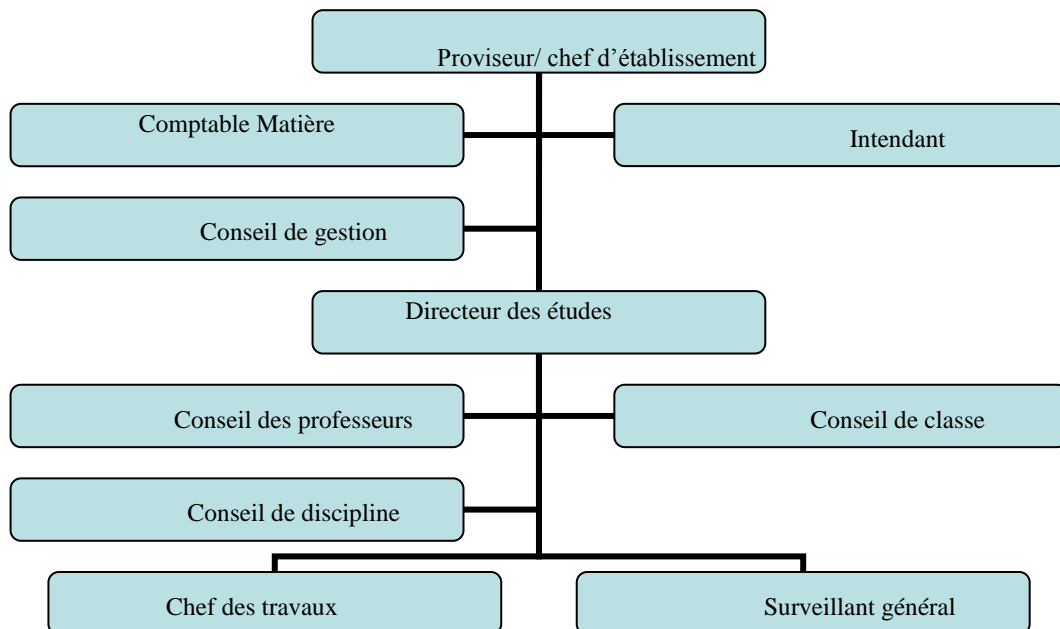
Le rôle de l'établissement est fondamental. Il est la cellule chargée à la fois de l'administration, de l'animation pédagogique et de la gestion financière. Il constitue la cellule opérationnelle de base qui doit être au cœur de la réforme. Il est régi encore aujourd'hui par les dispositions de la loi 71-36 du 3 juin 1971.

Au regard des termes du décret n° 72-1463 du 15 décembre 1972, modifié par le décret n° 73-492 du 25 mai 1973, les établissements chargés de l'ETFP sont administrés soit par un/une proviseur (e), soit par un Directeur (e) placés sous



l'autorité de l'Inspecteur départemental, ou de l'Inspecteur d'académie selon un organigramme traditionnel.

**Figure 5: Organigramme de gestion de l'établissement de l'ETFP**



Dans les établissements, la direction est responsable de la gestion pédagogique, matérielle et financière, de la gestion des horaires et de l'encadrement des ressources professionnelles de l'établissement. Le chef de l'établissement est appuyé dans ses tâches (figure 4) par:

- un comité de gestion, qui l'épaulé dans l'affectation des moyens financiers;
- un chef des travaux, qui assure la gestion des horaires et l'encadrement du personnel enseignant ;
- un surveillant général, qui fait respecter le règlement de l'école par tous les étudiants;
- un comptable matière, qui fait la gestion matérielle de l'établissement;
- divers conseils consultatifs, selon les objets.

Les lycées techniques offrent des programmes relevant de l'enseignement technique et des programmes de formation professionnelle. Dans ce cas, les proviseurs des lycées techniques rendent compte aux deux directions nationales: la DEST et à la DFP.

#### *3.5.1.4 Gestion des clientèles scolaires et des ressources professionnelles*

Le recrutement des élèves pour les classes du second cycle de l'enseignement technique se fait par orientation à la suite de l'examen du BFEM dans les centres régionaux d'orientation. Le titre académique ou à défaut une moyenne annuelle égale ou supérieure à 12/20 est exigée.

Les élèves candidats à la formation professionnelle sont recrutés soit par tests soit par voie de concours en vue de la préparation des titres des niveaux V, IV (excepté le Bac technique) et III..

Les proviseurs, directeurs, directeurs des études, chefs des travaux et inspecteurs de spécialité ou inspecteurs généraux sont recrutés parmi les personnels diplômés des établissements de formation dotés d'une expérience professionnelle avérée. Ils proviennent des personnels enseignants qui sont recrutés parmi les diplômés provenant de :

- l'École Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel (ENSTP), pour les disciplines d'enseignement technique et professionnel;
- l'École Normale Supérieure devenue Faculté des sciences et technologies de l'éducation et de la formation (FASTEF) pour les disciplines de l'enseignement général;
- l'École Normale de Formation en Économie Familiale et sociale (ENFEFS).

Il est également recruté des enseignants parmi les diplômés des établissements d'enseignement secondaire, général ou technique, ou professionnel par la voie de la vacation ou de la contractualisation, parmi les détenteurs du BAC + 2, les titulaires du BTS ou du DUT, ou tout autre diplôme d'enseignement technique.

### ***3.5.2 État des lieux en matière de gestion financière et de financement***

Le système financier applicable à l'ETFP obéit strictement aux règles budgétaires traditionnelles marquées par une forte centralisation des ressources, nonobstant leurs insuffisances par rapport aux besoins exprimés.

#### ***3.5.2.1 Les recettes***

Le financement provient habituellement de trois sources distinctes alimentant le dispositif de formation professionnelle:

- le budget de l'État (y compris les dons et les crédits des partenaires);
- les entreprises ;
- les ménages;
- l'établissement..

L'État finance le fonctionnement des établissements publics par une dotation budgétaire estimée en 2005 à 4,6 % du budget de l'Éducation nationale, soit près de 6 milliards de francs CFA, ou 9 millions d'euros. Le financement, assez consistant, des bailleurs de fonds dans les investissements est inclus dans la part de l'État

Les entreprises contribuent au dispositif directement par l'achat de prestations de formation continue auprès des écoles, et par le biais de la taxe CFCE (contribution forfaitaire à charge de l'employeur). La contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE) est calculée sur la base de 3 % de la masse salariale pour les personnels sénégalais et de 6 % pour les personnels étrangers. Elle est estimée annuellement à environ 9 milliards de francs CFA (soit 13 millions d'euros).

Les familles participent également au financement du système par le biais des formations payées par elles mêmes, leur contribution dans le dispositif privé de formation professionnelle, qui représente environ 60 % de l'ensemble de l'ETFP.

Enfin, l'établissement participe aussi au financement de la formation à travers les revenus de la « Fonction service », qui est généralisée dans les structures de l'ETFP.

Le financement du système de l'ETFP reste néanmoins très en deçà des besoins du développement du sous-secteur. Cela est en partie imputable au manque de visibilité qui a longtemps caractérisé ce sous-secteur. Pendant très longtemps, l'ETFP n'a pas pu bénéficier du financement des partenaires financiers, l'État se trouvant souvent seul financier du sous-secteur. Le budget alloué à son financement n'a jamais dépassé 3,5 % du budget de l'éducation nationale sur la période 2000-2004, malgré des prévisions faites dans le cadrage macro financier du PDEF « Programme Décennal de l'éducation et de la formation où l'ETFP est considérée comme la seconde priorité du PDEF et devait bénéficier de plus de 9 % du budget de fonctionnement alloué au secteur de l'éducation.

On note depuis la période 2004/2005, avec l'annonce de la nouvelle politique d'ETFP en 2002, une plus forte implication de plusieurs partenaires techniques et financiers tels que la Banque africaine de développement, le Luxembourg avec la construction du Lycée de Thiès et des CRETF dans la partie Nord-Est du Sénégal, le Canada avec le projet Partenariat Canada-Sénégal (PCS), l'Agence française de Développement ou la Banque mondiale.

Aujourd'hui où le PDEF se situe dans sa deuxième phase, celle du développement à grande échelle, dans le cadre duquel l'ETFP pourrait bénéficier d'une plus forte implication des partenaires au développement pour modifier la répartition des crédits. En effet, le PDEF réserve à l'ETFP seulement 2,55 % des crédits.

### 3.5.2.2 *Les dépenses d'investissement et de fonctionnement*

En ce qui concerne la formation initiale, les dépenses d'investissement sont mobilisées à travers des projets financés par l'État ou, plus souvent, conjointement avec des partenaires du développement. Il est rare de voir des dépenses d'investissement porter sur la réhabilitation et la maintenance des infrastructures ou le renouvellement des équipements. Ce qui explique l'obsolescence des équipements et la dégradation très avancée du patrimoine immobilier.

Le budget de fonctionnement de la formation professionnelle initiale est calculé sur la base d'un pourcentage du budget de l'Éducation nationale : il était pour 2003 de 6,1 milliards de FCFA (environ 9,3 millions d'euros), le budget de

l'Éducation nationale s'établissant à 134 milliards de FCFA. La formation professionnelle est jugée coûteuse (tableau 42), cela ne peut en être autrement, par rapport à l'enseignement général. Cependant, ce coût peut être rentabilisé, notamment par:

- l'efficacité en terme d'employabilité des personnes à l'issue de ces formations (retour sur investissements plus rapides pour l'État et pour les bénéficiaires);
- l'utilisation et le respect des indicateurs de performance dédiés au sous-secteur de la FPT;
- l'optimisation des ressources infrastructurelles, matérielles et financières;
- l'amélioration du taux d'occupation des centres de formation (moins de 60 %) par la mise en place d'horaires spécifiques et de modalités par alternance, etc.

L'efficience des investissements devra être abordée le plus tôt possible dans les projets de création et de réhabilitation des centres de formation, au risque d'avoir rapidement un accroissement insupportable des coûts, constituant ainsi un frein important aux projets.

**Tableau 42: Évolution du coût unitaire de la formation en ETFP**

années	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Coûts	428 952	658 467	126 498	767 972	880 979	955 150

### **3.5.3 Forces et faiblesses du système actuel de l'ETFP**

La principale force aujourd'hui, de l'ETFP réside dans la volonté politique, partagée par les partenaires au développement d'en faire un secteur prioritaire reconnaissant ainsi son rôle fondamental, dans la lutte contre la pauvreté par l'accroissement de la productivité de l'économie nationale et de la compétitivité des entreprises.

Pour cela, le Ministère de l'ETFP souhaite assumer les prérogatives de l'État en matière de formation professionnelle et technique sur l'ensemble des structures de

formation, d'assurer un leadership national dans le développement du secteur de manière à répondre aux besoins en main d'œuvre qualifiée. Le regroupement des structures de formation sous une même autorité unique favoriserait la mise en place des modalités d'une meilleure articulation entre la formation technique et professionnelle et le marché du travail, en assurant une plus grande visibilité des efforts du Gouvernement, une meilleure planification et une gestion dynamique des ressources humaines et matérielles mises à la disposition du secteur de la FPT.

L'extension de l'autorité du Ministère sur l'ensemble des structures publiques de formation renforcerait le niveau d'imputabilité du Gouvernement en matière de formation technique et professionnelle et, assurerait la stabilité et la performance de la gouvernance du sous-secteur.

En effet, en matière de gouvernance, les principales faiblesses à résoudre sont la dispersion des structures de formation et l'instabilité de la tutelle, en notant au passage que la DFP a changé sept fois de tutelle au cours des 30 dernières années. L'instabilité de la tutelle occasionne des ajustements répétitifs et des retards dans la mise en œuvre des réformes touchant notamment le pilotage du système, la gestion et l'autonomie de l'établissement ou/et les politiques d'investissement.

#### **PARTIE IV : PRINCIPES ET STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES DE LA RÉFORME ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA FPT**

##### **4.1 Rappel des principes et des axes de développement de la FPT**

###### ***4.1.1 Principes de base de la réforme et du développement de la FPT***

Depuis les Assises de l'ETFP en 2001<sup>16</sup>, le Gouvernement du Sénégal a défini la finalité de l'ETFP en termes clairs, à savoir: la création et la modernisation des entreprises; l'attraction des investisseurs; la modernisation du secteur primaire; la

---

<sup>16</sup> METFP (2001), Document de politique sectoriel de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle. Version finale.

promotion d'un processus d'évolution des entreprises artisanales vers des PME/PMI performantes et compétitives; et la valorisation du secteur informel.

La poursuite de cette finalité commande une rupture d'avec les modes de fonctionnement pratiqués jusque-là, et de nouveaux principes d'action, à savoir: la promotion de l'insertion des formés et le développement de la formation continue; la prépondérance accordée aux besoins du marché de travail; la prise en charge effective de l'apprentissage; l'enseignement technique réorienté; l'élaboration des référentiels de formation selon l'approche par compétences; et un nouveau rôle pour le secteur productif.

Concernant les axes de mise en œuvre de la réforme, le Document de politique sectoriel de l'ETFP insiste sur la rationalisation de la tutelle ministérielle, du cadre de gestion, des moyens et des structures de gestion; la participation; l'ouverture; la décentralisation/déconcentration; et l'information/communication.

#### ***4.1.2 Unité de tutelle des structures de la FPT : justificatifs***

Actuellement plusieurs structures de formation sont éparpillées dans les Ministères dits techniques (ou thématiques), avec plusieurs désavantages qui sont soulignés par plusieurs spécialistes. Ces inconvénients sont de plusieurs ordres notamment au plan politique, en matière de performance du système, de gestion et d'imputabilité de résultats.

Au plan politique, la dispersion des structures de formation dans plusieurs Départements ministériels a pour effet d'affaiblir la visibilité des efforts du Gouvernement en matière de développement de la FP. Outre que la population, à qui l'on doit rendre compte, ne voit pas l'action exacte du gouvernement dans ce secteur, le Gouvernement lui-même n'est pas en mesure de lui fixer des orientations politiques et de les mesurer. Par contre, en mettant l'ensemble des structures de formation sous une même tutelle, celle-ci est d'office responsabilisée pour réaliser les orientations du Gouvernement pour le secteur de formation.

Sur le plan de la performance, le fait de disperser la tutelle de la FPT multiplie le risque de surdimensionnement des financements, en raison de manque de synergie des ressources, et de performance médiocre qui serait encouragée par l'absence de

contrôle et de pilotage du système. Le Gouvernement est amené à faire confiance à chaque tutelle, d'autant plus que, prises séparément, les ressources publiques investies dans une structure de formation isolée dans un Ministère peuvent paraître négligeable eu égard au budget de l'État. Dans ce cas, c'est le Ministère de tutelle qui devient organisateur et évaluateur des résultats.

En matière de gestion, la dispersion des structures sous plusieurs tutelles multiplie les coûts de gestion. Il y aura en effet dans les services centraux de chaque Ministère, un service chargé de la formation. Bien plus, au regard de la coopération internationale, les partenaires techniques et financiers n'ont pas une lecture claire de la FPT. Ils verront que le METFP a une portion congrue du budget de l'éducation nationale et concluront que le secteur n'a de priorité que dans le discours et non dans les actes du Gouvernement.

Enfin, l'inconvénient majeur de la dispersion des structures de formation sous la tutelle des Ministères dits techniques réside dans l'imputabilité affaiblie eu égard aux résultats. Quand un Ministère organise la formation de ses propres ressources, il perd ce recul indispensable à l'égard des résultats. L'image est celle du pâtissier à qui on demande d'apprécier son gâteau : celui-ci n'est jamais moins que bon. Par contre, en regroupant les structures de formation sous la tutelle du METFP, celui-ci a l'obligation de résultats définis par le service utilisateur. Ce qui accroît très sensiblement le niveau d'imputabilité de résultats et de performance.

#### ***4.1.3 Prise en compte des besoins du marché du travail et de l'économie***

Il apparaît clairement que le secteur de la formation professionnelle et technique doit donner la priorité aux besoins du marché du travail et de l'économie nationale en main d'œuvre qualifiée. Les besoins du marché du travail réfèrent aux emplois du secteur moderne et du secteur informel, tandis que les besoins de l'économie nationale incluent la compétitivité des entreprises et les habiletés des individus en matière d'entrepreneuriat, de créativité et d'auto employabilité. Cette prise en compte des besoins suppose l'existence d'un système d'information du marché de l'emploi permettant de saisir, de traiter et de diffuser les données sur les emplois existants et sur les tendances à court et moyen terme. Les fluctuations du marché de l'emploi affectent de manière très sensible les enquêtes ponctuelles sur les



besoins du marché de travail. Cependant, la meilleure voie pour suivre l'évolution des besoins réside dans la création des bonnes conditions d'observation du marché et d'échange avec les acteurs clés du milieu. D'où l'importance des stratégies d'ouverture des structures de formation et de pilotage au secteur productif à travers des partenariats dynamiques avec les acteurs du milieu.

Il est convenu de souligner que c'est par l'ouverture des établissements au milieu de travail et par des partenariats dynamiques avec les entreprises du secteur d'activité que l'information pertinente est collectée sur les besoins du marché du travail. C'est pour cela que la stratégie visant à répondre à ces besoins en main d'œuvre qualifiée doit reposer sur l'ouverture de chacune des structures de formation.

## **4.2 Stratégie et actions d'ouverture et de partenariat de la FPT**

### ***4.2.1 Objectifs et conditions de base de l'ouverture et du partenariat***

Pour un établissement de formation technique et professionnelle, l'ouverture au milieu du travail a comme objectifs notamment: (1) avoir une meilleure connaissance du milieu de travail pour lequel il forme, en termes de conditions de travail, d'évolution technologique ou de profession; (2) se faire connaître du milieu et faire connaître son offre de formation et ses réalisations; (3) échanger l'information sur les besoins du milieu en ressources qualifiées; (4) mieux adapter l'offre de formation aux besoins des employeurs.

Le partenariat va au-delà d'une simple ouverture, puisqu'il s'accompagne d'actions concrètes pouvant aller de l'accueil de stagiaires, aux contributions financières ou matérielles et/ou à l'implication dans les instances consultatives ou/et délibératives de l'établissement.

La principale et double condition à la base de l'ouverture de l'établissement est la volonté de sa direction et sa capacité à susciter l'intérêt des acteurs du milieu. Il y a donc au préalable un effort qui sera demandé à la direction de l'établissement pour structurer l'information, identifier les acteurs susceptibles d'avoir un intérêt à l'échange et, éventuellement au partenariat, initier les rencontres et s'inscrire dans une perspective du long terme. Il va de soi que le choix des acteurs, des

partenaires potentiels, va d'abord aux employeurs du (des) secteur(s) d'activité pour lequel (lesquels) l'établissement forme les ressources.

#### **4.2.2 Stratégie et actions d'ouverture et de partenariat de l'établissement**

##### *4.2.2.1 Connaître à fond chaque secteur d'activité pour lequel on forme*

Il est essentiel de connaître à fond chaque secteur d'activité pour lequel l'établissement forme des ressources. Cette information porte notamment sur les entreprises, les biens et services produits, les chefs d'entreprise, les développements stratégiques du secteur d'activité et les projets d'investissement. Cette connaissance est préalable à l'établissement du dialogue et des échanges fructueux avec les chefs d'entreprise.

##### *4.2.2.2 Organiser l'information sur son établissement*

La deuxième étape de la stratégie d'ouverture est l'organisation de l'information sur son établissement, en tenant compte de l'intérêt des interlocuteurs potentiels (identifiés dans la première étape). Cette information doit être vraie, vérifiable et attrayante. L'information peut porter sur l'offre de formation, la qualité et la diversité des moyens d'enseignement, le taux de placement (si connu) des lauréats, l'intérêt potentiel pour les acteurs du milieu d'en faire connaissance, etc.

##### *4.2.2.3 Faire connaître son établissement dans le milieu*

C'est à partir de cette étape qu'il est indiqué de prendre les initiatives de rencontre dans la mesure où l'information à partager est prête. L'action de se faire connaître consistera à diffuser l'information, à participer aux forums et aux réunions où on rencontre les acteurs du secteur d'activité ciblé, à organiser des visites individualisées d'ateliers et des journées « portes ouvertes » pour un plus grand public. Ce faisant, les responsables de l'établissement mettent à jour leur information sur les secteurs d'activité.

##### *4.2.2.4 Initier un réseau de contacts et faire des propositions d'échange*

Comme toute relation basée sur l'intérêt mutuellement partagé, les responsables de l'établissement organisent progressivement le réseau de contact et

accompagnent ces contacts par des propositions d'échange et de partenariat, en commençant notamment par l'organisation de stages en entreprises et des offres de services.

#### *4.2.2.5 Impliquer les instances du Ministère dans la relation*

Les responsables de l'établissement peuvent apprécier le moment approprié pour impliquer les instances du Ministère pour faire évoluer les contacts vers des cadres formels de partenariat à la fois pour garantir les intérêts des entreprises partenaires et assurer les investissements nécessaires à la mise en œuvre des projets de partenariat.

#### *4.2.2.6 Créer un cadre formel de partenariat*

Le cadre formel de partenariat entre l'établissement et les entreprises du secteur d'activité précise les actions qui feront l'objet de partenariat, les investissements des partenaires, le partage des responsabilités des parties, les modes d'évaluation des résultats, de règlement des conflits de toute nature, de désengagement ou de fin du partenariat.

Ce cadre formel comprendrait trois niveaux d'action : le niveau de l'établissement; le niveau national sectoriel; et le niveau national général

### ***4.2.3 Estimation de coûts des démarches d'ouverture et de partenariat***

L'investissement à réaliser dans ce cadre servira à faire imprimer en couleurs les dépliants d'information essentielle à distribuer. Ces dépliants peuvent être financés à même les revenus de la fonction service de l'établissement.

Au cas échéant, on peut retenir un million par établissement qui sera engagé dans un processus de création des partenariats avec les entreprises.

## **4.3 Stratégies d'amélioration continue de la qualité de la FPT**

### ***4.3.1 Rappel des constats en matière d'accès et de qualité de la FPT***

Les constats en matière d'amélioration de la qualité de la FPT portent sur les programmes, sur les formateurs et sur les équipements.

Concernant les programmes, les principaux constats sont les suivants :

- Absence ou hétérogénéité de certains programmes de formation sanctionnés par les mêmes titres et diplômes du niveau V (CAP et BEP) et IV;
- Très peu de programmes conçus selon l'approche par compétences;
- Absence de dispositif approprié et de ressources formées pour la révision des programmes selon l'APC;
- Bac techniques industriels très peu professionnalisant.

Concernant les formateurs et la formation des formateurs, les principaux constats sont les suivants :

- Plus de la moitié (56%) des formateurs de l'ETFP sont des contractuels ou des vacataires, qui ont besoin de formation en pédagogie et certains une mise à niveau en matière des techniques professionnelles;
- La situation actuelle de pénurie de formateurs qualifiés est expliquée par la mise en veilleuse des structures de formation des formateurs, en l'occurrence l'ENSETP, les 2 CNFMETP de Kaffrine et de Guérina;
- La capacité actuelle annuelle des trois structures de formation des formateurs qui sont réactivées (ENSETP, ENFEFS et CNFMETP de Kaffrine est d'environ 400;
- Les besoins en formateurs pour ces structures sont de 46, 11 et 6, respectivement pour l'ENSETP, l'ENFEFS et le CNFMETP de Kaffrine;
- ENSEPT a besoin d'accroître sa capacité et de s'équiper; tandis que l'ENFEFS compte compléter les nouvelles constructions;
- Dans ces conditions, l'ouverture de nouvelles structures de formation devra prendre en compte le rythme de formation des formateurs.

Concernant les équipements de formation, les constats sont les suivants :

- Sauf quelques rares équipements récents, tous les autres équipements sont obsolètes ou en panne depuis plusieurs années en raison de l'absence d'entretien régulier adéquat;

- Le nombre réduit d'équipement en état de fonctionnement limite la formation et contribue à la faiblesse du rendement interne et externe du système de l'ETFP;
- Le renouvellement des équipements devra aller de pair avec la révision des programmes selon l'approche par compétences et se conformer aux guides d'organisation pédagogique et matérielle.

#### ***4.3.2 Stratégies et actions visant la qualité de la FPT par le renforcement des programmes et le renouvellement des équipements***

Le renforcement des programmes comprend les actions successives suivantes:

- création d'une unité/service de suivi des programmes au sein de la Direction de la Planification et des Ressources humaines, qui servirait d'interface entre l'IGEN et le METFP en matière d'élaboration et d'implantation des programmes selon l'approche par compétence;
- Détermination des plans de révision des programmes en donnant la priorité aux filières des nouveaux centres dédiés aux industries agro-alimentaires, aux BTP et aux activités portuaires et de transport et aux filières industrielles du niveau V et du niveau IV;
- Renouvellement des équipements, en tenant compte des nouveaux programmes de formation;
- Évaluation des programmes;
- Généralisation des programmes.

La planification de la révision de tous les programmes de la FPT devrait s'étendre sur une période de 7 ans, incluant la période de formation des équipes d'élaboration des programmes, le renouvellement des équipements, l'implantation et l'évaluation de certains d'entre eux. La mobilisation des formateurs autour des projets de révision des programmes selon l'APC diminuera d'autant les ressources actuelles chargées de la formation au sein de la FPT.

### ***4.3.3 Stratégies et actions en matière d'amélioration de la qualité de la FPT par la redynamisation de la formation des formateurs***

Les stratégies et actions proposées pour l'amélioration de la qualité par la redynamisation de la formation des formateurs sont les suivantes :

- Positionnement de l'ENSETP en tant que structure pivot de la formation initiale et continue des formateurs pour la FPT;
- Agrandissement et rééquipement de l'ENSETP pour accroître la capacité d'accueil et d'action;
- Dotation en personnels des structures de formation des formateurs;
- Finalisation des plans de construction de l'ENFEFS;
- Rééquipement du CNFMETP de Kaffrine
- Réactivation du CNFMETP de Guérina.

## **4.4 Nouvelles approches en matière de réhabilitation et de maintenance des infrastructures**

Ces stratégies et actions touchant les infrastructures s'inscrivent dans l'amélioration de l'accès au système de la FPT.

### ***4.4.1 Rappel des constats en matière d'infrastructure et d'accès***

Les constats en matière d'infrastructures et d'accès à l'ETFP sont les suivants :

- le taux d'occupation des structures de l'ETFP est estimé à plus de 40%, sans compter que certains établissements, tels que le LTAP de Saint-Louis, le LTAB de Diourbel et le LTC AN de Kaolack, ont cédé une partie de leurs locaux à l'enseignement général;
- les infrastructures sont dans un état de délabrement avancé en raison du manque d'entretien, mais elles sont encore toutes récupérables;
- Avec un taux d'accroissement des effectifs en formation de 10% par année à partir de 2007-2008, les infrastructures existantes atteindront leur pleine capacité en 2011; ce taux d'accroissement tient compte du taux actuel

d'encadrement de l'ETFP et de la capacité de formation des formateurs, incluant la formation pédagogique des corps émergents;

#### **4.4.2 Stratégies et actions**

- La priorité pour les cinq prochaines années en matière d'accès devrait porter sur la réhabilitation des infrastructures existantes et l'optimisation de l'espace et des équipements;
- Une planification rigoureuse des investissements en matière de réhabilitation du patrimoine immobilier de la FPT, en commençant par les structures qui offrent les filières industrielles, en lien avec la révision des programmes et le renouvellement des équipements;
- Création d'un fonds de réhabilitation des infrastructures de la FPT, accueillant les BCI de l'État et les contributions des partenaires;
- Exigence de faire le lien chronologique entre la réhabilitation des infrastructures, la révision des programmes et le renouvellement des équipements de formation;
- Mise en œuvre d'une politique de maintenance des infrastructures de la FPT, incluant des indicateurs de financement, des procédures d'inspection périodique et des sanctions en cas de négligence manifeste.

### **4.5 Amélioration des processus de gestion et d'autonomisation des structures de formation**

#### **4.5.1 Principaux constats en matière de gestion**

Les constats suivants tiennent compte des résultats de l'étude et des dispositions politiques déjà affirmées en la matière. Ainsi, en matière de gouvernance :

Les actions définies au terme des assises de l'ETFP sont :

- la mise en place des directions nationales et des services centraux pour la prise en charge de la planification, de la gestion administrative de l'ETFP, du développement de référentiels de formation, de la gestion administrative de l'ETFP, du développement des référentiels de

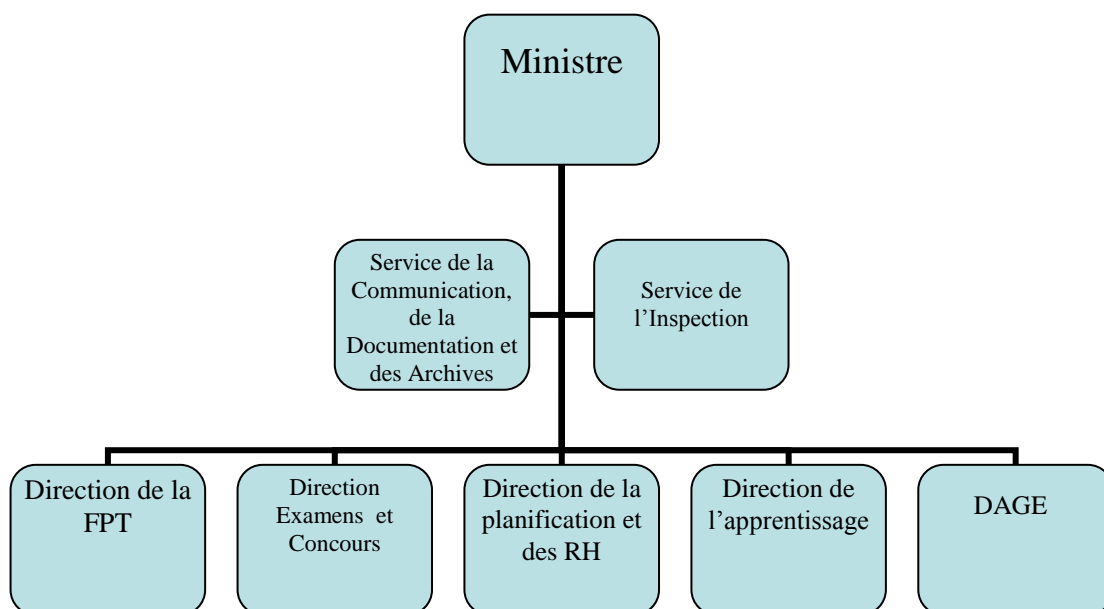
formation, de la gestion du système d'apprentissage, de la communication;

- l'élargissement des champs d'action de l'ONFP;
- l'élargissement et le fonctionnement du cadre national de concertation sur l'ETFP;
- la mise en place d'un financement approprié de l'ETFP; et
- le pilotage de la réforme.

Découlant de ces choix d'actions, les nouvelles directions et services composant l'organigramme des services centraux sont: la direction de la planification; la direction de l'ETFP; la direction de l'apprentissage; la direction des examens et concours; le service de la communication; et les Fonds d'appui à la FPT.

Cette architecture est, encore aujourd'hui, très appropriée pour prendre en charge les actions que la présente étude propose ou appuie. Il convient d'y ajouter le FONDEF et l'USCP, qui relèvent du Cabinet.

**Figure 6 : Nouvel organigramme du Ministère de la FPT (depuis le 23 nov. 2006)**





#### ***4.5.2 Stratégies et actions en matière de gestion et d'autonomisation des structures de formation***

Les stratégies et actions pour la mise en place du nouvel organigramme du Ministère de la FPT:

- Mise en place prioritaire d'une direction de la planification et des ressources compétentes et expérimentées, tel que décrit dans le document de politique sectorielle;
- Dotation de la nouvelle DAGE en personnel suffisant, en vue de la coordination des investissements et des travaux de réhabilitation des infrastructures et du renouvellement des équipements;
- Création d'un service chargé des programmes (en moins que cette fonction soit attribuée spécifiquement à Division des études et de la formation, de la nouvelle Direction de la planification et des RH);
- Extension du champ d'action de l'ONFP à la maîtrise d'œuvre des programmes d'apprentissage et des plans de formation du secteur informel; par contre, redéfinition des attributions proposées en 2001 pour transférer la coordination de la FP des organismes d'aide bilatérale ou multilatérale à la Direction de la planification;

Concernant l'autonomisation des structures de formation, les actions suivantes sont à réaliser :

- Mise en place des conseils d'établissement pour les structures de formation de petite et moyenne taille (moins de trois cents élèves) et des conseils d'administration pour les autres;
- Revue des processus légaux de gestion des ressources humaines, matérielles et financières et des règles de reddition des comptes;
- Évaluation préalable des sources de revenus autonomes (fonction service) et du mode de gestion, de manière à prédire la capacité additionnelle d'action de l'établissement;

- Mise en place de l'autonomie au fur et à mesure que la structure de formation s'ouvre au partenariat avec les entreprises du secteur d'activité pour lequel elle forme;
- Mise à l'essai du modèle d'autonomisation de gestion dans un petit échantillon de structures de formation et généralisation après validation du succès avéré.

#### **4.6 Renforcement du pilotage du système et de la concertation avec la coordination du PDEF**

##### ***4.6.1 Renforcement du pilotage du système***

Le pilotage qui est assuré par les directions nationales et les services centraux du Ministère doit bénéficier d'un appui solide et multiforme des autres acteurs et parties prenantes de la FPT, en particulier les représentants du secteur productif, incluant les syndicats patronaux et des syndicats ouvriers, les autres utilisateurs des ressources formées tels que les organismes publics et privés, les institutions ou les spécialistes du secteur.

Il est déjà prévu la création d'une commission nationale de concertation sur l'ETFP. Les fonctions de la CNCETFP sont notamment de délibérer et décider ensemble sur les grandes orientations de ce secteur de formation. Cependant, deux modes d'action sont possibles :

- La commission peut être une instance qui participe aux décisions concernant la marche du secteur de formation, à l'instar du conseil d'établissement d'une structure de formation; elle est partie prenante aux décisions du Ministère;
- La commission est externe au Ministre et elle élabore des avis consultatifs sur des questions importantes touchant le développement ou la performance du secteur ou des politiques; le Ministre peut tenir compte des avis ou les ignorer.

Il serait opportun d'envisager, dans un moyen terme, la possibilité de créer deux autres groupes consultatifs :

- Un groupe consultatif sur l'évaluation des programmes de formation. Ce groupe serait composé de spécialistes qui n'ont pas été associés dans l'élaboration des programmes à évaluer
- Un groupe consultatif sur les institutions privées de formation professionnelle et technique; celui-ci donnerait des avis sur les politiques d'appui du Gouvernement au secteur privé de la FPT, sur l'évaluation des titres et diplômes offerts par ces institutions.

#### **4.6.2 Concertation et coordination au sein du PDEF**

La concertation entre le METFP et les structures de coordination du PDEF est indispensable dans la mesure où la réforme et les investissements qu'elle requiert s'inscrivent dans le Programme. À cet égard, la nouvelle direction de la planification jouera le rôle important d'interface entre la DEPRÉ, coordonnateur du PDEF, le METFP. Il s'agit surtout de mettre en place un mécanisme de communication et d'échange d'information entre les deux directions portant notamment sur :

- Les plans d'action à mettre en œuvre selon les trois axes de développement du PDEF;
- Les projets d'investissement et les appuis financiers et techniques offerts par les partenaires du développement;
- L'information scolaire, permettant d'apprécier l'évolution de la FPT sur le plan de la qualité, de l'accès et de la gouvernance;
- Les rapports de gestion des programmes d'investissement.

#### **4.6.3 Tableau de bord de la réforme des programmes de la FPT**

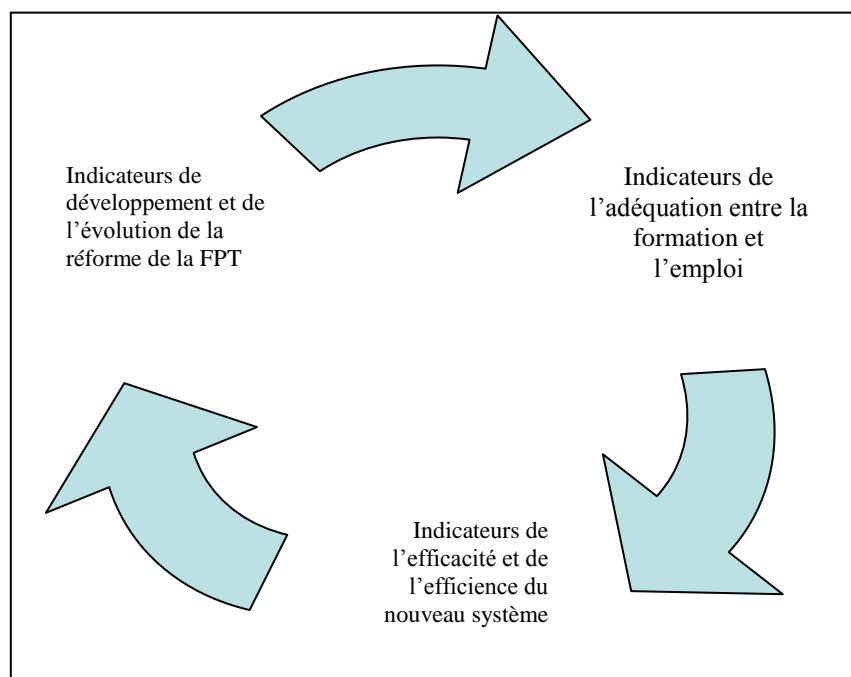
La quatrième composante du dispositif est constituée de tableaux de bord de la réforme des programmes de la FPT. Former pour le marché du travail demande au système de la FPT d'être dynamique, souple, capable de s'adapter aux besoins changeants en qualifications professionnelles et à l'évolution des fonctions de travail. Outre le caractère dynamique du marché du travail, de nombreux acteurs interviennent directement ou indirectement dans le système de la FPT, rendant

celui-ci complexe. Bien plus, le système mobilise des ressources humaines très spécialisées et d'importantes ressources financières et matérielles, dont la gestion rigoureuse il convient de bien gérer.

Pour toutes ces raisons, les gestionnaires du système ont le devoir de disposer d'indicateurs de suivi et d'évaluation de la performance du système. Certains indicateurs visent à rendre compte du développement et de l'évolution du système, d'autres permettent de mesurer l'adéquation entre la formation et l'emploi et d'autres encore servent de base de jugement de son efficacité et de son efficience. Le tableau de bord est constitué de l'ensemble de ces indicateurs du niveau et de la qualité de réalisation, de la conformité entre les objectifs initiaux et les objectifs finaux, de l'efficience.

Les indicateurs de la FPT ont fait l'objet d'une récente étude très fouillée par Sylvain Clément, intitulée «Principaux indicateurs pour le sous-secteur de la FPT », Décembre 2004. Les données de la présente étude rejoignent plusieurs de celles de l'auteur du document.

**Figure 7 : Interaction continue des trois groupes d'indicateurs**



## **PARTIE V : PLAN D' ACTIONS ET D' INVESTISSEMENT**

### **5.1 Principes de base**

L'élaboration du plan d'action et d'investissement pour la mise en œuvre de la réforme de la FPT repose sur quelques principes de base suivants :

- Le plan s'étend sur une période de 10 années, commençant en 2007 et prenant fin 2016; le choix de cette période par des planificateurs est justifié par le fait qu'elle donne une vision long terme des changements;
- Les actions sont présentées selon les options définies dans la politique sectorielle de la FPT, les axes d'intervention et les objectifs à atteindre;
- Le plan d'action priorise la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement des équipements, dans la mesure où le parc immobilier constitue un patrimoine qui est disponible et encore utilisable;
- Les coûts des projets de réhabilitation et de renouvellement des équipements seront préalablement établis de manière précise, avec à l'appui des plans et des devis établis par les spécialistes;
- L'accroissement des effectifs à la sortie est estimé à 10% par an, résultant de l'amélioration du taux d'occupation (estimé à 60%), jusqu'en 2011;
- Les nouvelles structures de formation sont planifiées à partir de 2012, pour se donner un temps de recul nécessaire pour que (1) les structures de formation des formateurs ajustent leur capacité de formation,; (2) les structures de formation entreprennent des partenariats avec les secteurs d'activité, à travers lesquels il sera possible de bien cibler les besoins du marché du travail en main d'œuvre qualifiée.

### **5.2 Plan d'action de la réforme de la FPT**

Le plan d'action est configuré dans le tableau 43.

### **5.3 Estimation des coûts prévisionnels de l'investissement pour la réforme**

Les estimations des coûts d'investissement pour la réforme sont configurées dans le tableau 44.

**Tableau 43: Plan d'action de la réforme de l'ETFP (2008-2017)**

<b>Option politique 1 : Amélioration de la qualité de la FPT</b>				
<b>Axe d'intervention 1 : Élaboration des programmes de formation axés sur les compétences par l'IGEN selon les plans et les priorités du METFP</b>				
<b>Objectifs</b>	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier/ Exécution	
			Début	Fin
Renforcement des programmes de formation	Créer une unité/service de suivi des programmes au sein de la Direction de la Planification et des ressources humaines de METFP	Unité/Service mis en place et opérationnel	Janv. 08	Mars 08
	Constituer des équipes d'élaboration des programmes	Équipes constituées	Avril 08	Mai 08
	Offrir une formation de spécialisation aux membres des équipes en matière d'élaboration des programmes selon l'APC	Formateurs recrutés Stage de formation réalisé	Sept 08 Avril 09	Déc. 08 Juin 09
	Élaborer les premiers programmes prioritaires	Référentiels et guides prêts	Sept 09	Juin 10
	Élaborer les autres programmes	Référentiels et guides prêts	Sept 10	Sept 17
	Produire et diffuser les documents (guides) pédagogiques	Guides produits et diffusés	Sept 11	Sept 17
Implanter et évaluer les programmes	Implanter les nouveaux programmes (au rythme de leur production)	Établissements pilotes désignés Programmes sont en application	Avril 08 Sept 11	Mai 08 Juin 17
	Évaluer les premiers nouveaux programmes	Évaluations réalisées	Janv. 12	Juin 12
	Évaluer les autres programmes		Juin 12	Continu

<b>Option politique 1 : Amélioration de la qualité de la FPT</b>				
<b>Axe d'intervention 2 : Renouvellement des équipements et du matériel de formation (Au rythme de la production des nouveaux programmes et de la réhabilitation/construction des infrastructures de formation)</b>				
Objectifs	Actions et étapes	Indicateurs de résultats	Échéance/Exécution	
			Début	Fin
Favoriser l'acquisition et la maîtrise des habiletés pratiques	Élaboration des listes d'équipements par filière	Listes établies et vérifiées	Avril 10	Juin 17
	Sélection des fournisseurs	Appels d'offres réalisés	Juin 10	Sept 16
	Réception et contrôle de conformité des équipements	Listes d'équipements	Mars 11	Juill. 17
	Installation et tests de fonctionnement	Rapports de tests	Avril 11	Août 17
	Formation des formateurs sur la manipulation des équipements et du matériel	Nombre de séances/ateliers	Mai 11	Sept 17
	Mise en place des normes de gestion et de maintenance des équipements et appropriation des normes par les établissements	Normes distribuées Calendrier d'entretien par équipement	Mai 11	juin 11
	Formation à la maintenance des équipements	Séances de formation	Mai 11	Continu
	Contrôle du respect des normes de maintenance	Rapports de contrôle	Mai 11	Continu

<b>Option politique 1 : Amélioration de la qualité de la FPT</b>				
<b>Axe d'intervention 3 : Redynamisation de la formation des formateurs</b>				
Objectifs	Actions et étapes	Indicateurs de résultats	Échéance/Exécution	
			Début	Fin
Rehausser le niveau de formation des formateurs et la qualité de l'enseignement	Faire de l'ENSETP le pivot de la formation initiale et continue des formateurs pour les filières industrielles et de gestion	Formations poursuivies Agrandissement	Mars 08	Sept 17
	Faire de l'ENFEFS le pivot de formation initiale et continue des formateurs pour les filières d'économie familiale et sociale	Construction poursuivie Formations poursuivies	Mars 08	Sept 17
	Agrandissement de l'ENSETP	Travaux réalisés	juin 08	Juin 10
	Rééquipement de l'ENSETP	Équipements installés	Juin 09	Sept 10
	Finalisation des constructions de l'ENFEFS	Travaux complétés	Juin 09	Juin 10
	Dotation en personnels des structures de formation des formateurs	Recrutements autorisés	Juill. 09	Sept 10
	Rééquipement du CNFMETP de Kaffrine	Équipements installés	Juin 09	Sept 10
	Réactivation du CNFMETP de Guérina	Plan de réactivation	Mars 08	Sept 10
	Mise en place des plans de formation continue	Plans et formations	Juill. 08	Continu
Faire de l'ONFP le pivot de la formation continue des formateurs pour les programmes d'apprentissage et de l'informel	Réalisations en appui à l'apprentissage	Janv. 08	Continu	



<b>Choix politique 2 : Accroissement de l'accès</b>				
<b>Axe d'intervention 4: réhabilitation et maintenance des infrastructures de l'ETFP</b>				
Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Réhabiliter (et arrêter la dégradation) le parc immobilier de la FPT	Élaboration d'un plan concerté de réhabilitation et rééquipement des infrastructures de l'ETFP	Projet de plan Concertation et décision	Mars 08	Avril 08
	Établissement de devis de réhabilitation	Devis disponibles	Juin 08	Juin 17
	Renforcement des capacités de la DAGE en matière de planification et de coordination du plan de réhabilitation	Personnel renforcé	Mars 08	Avril 08
	Mise en place du financement (fonds de réhabilitation du patrimoine immobilier de la FPT)	Fonds créé Modalités de gestion	Juin 08	Sept 17
	Sélection des entreprises par appels d'offre et attribution des marchés	Appels d'offres Contrats d'exécution	Janv. 09	Sept 17
	Exécution des travaux de réhabilitation	Bâtiments réhabilités	Sept. 11	Sept 17
	Contrôle de conformité et réception des travaux	Rapport de réception	Sept. 11	Continu
	Élaboration et mise en place des normes de maintenance	Normes et plans	Sept. 08	Déc. 08
	Formation des cadres des structures de formation de la FPT	Formations dispensées	Mars 09	Sept 17

<b>Choix politique 2 : Accroissement de l'accès</b>				
<b>Axe d'intervention 5: Construction de nouvelles structures de formation dans les régions selon les potentialités économiques</b>				
Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Répondre aux besoins du marché du travail et de l'économie nationale	Élaboration d'un plan concerté de construction et d'équipement de nouvelles structures de formation	Projet de plan Concertation et décision	Mars 12	Sept 12
	Établissement des devis de construction et d'équipement	Devis disponibles	Juin 13	Déc. 13
	Mise en place du financement	Sources connues	Sept. 12	Sept 13
	Sélection des entreprises et attribution des marchés	Appels d'offres / exécution	Janv. 14	Sept 14
	Exécution des travaux de construction	Constructions achevées	Sept. 14	Sept 17
	Contrôle final de conformité et réception des travaux	Rapport de réception	Sept. 17	Continu
	Sélection des fournisseurs de matériel et d'équipements	Appels d'offres	Sept. 14	Déc. 14
	Réception des équipements et contrôle de conformité	Rapports	Sept. 14	Sept 17
	Installation des équipements et test de fonctionnement	Rapports de tests	Sept. 14	Sept. 17
	Dotation des nouvelles structures en personnels	Personnels recrutés	Sept. 14	Sept. 17
	Ouverture des nouvelles structures de formation	Cérémonies	Sept. 14	Sept. 17

<b>Choix politique 2 : </b> Accroissement de l'accès				
<b>Axe d'intervention 6 : </b> Rénovation de l'Apprentissage traditionnel				
Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéance/Exécution	
			Début	Fin
Intégration de l'apprentissage traditionnel dans le dispositif de Formation Professionnelle	Expérimentation d'un dispositif de l'apprentissage rénové pour la qualification de niveau V	Un dispositif d'apprentissage performant	2009	2010
	Mise en place d'un système de certification par validation des acquis de l'expérience	Qualifications dans le secteur informel reconnues	2009	2010
	Implantation du dispositif d'apprentissage rénové pour la qualification de niveau V dans les régions de Saint Louis, de Louga et de Matam	Modèle d'apprentissage rénové utilisé dans la zone de concentration du PIC II	2010	2012
	Formation et insertion professionnelle de jeunes apprentis dans les communes de Pikine et de Guédiawaye	Emploi des jeunes en milieu urbain amélioré	2009	2012
	Généralisation de l'apprentissage amélioré dans les Régions	Dans les Régions, les initiatives en matière d'apprentissage amélioré sont appuyées et mises en oeuvre	2013	

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>				
<b>Axe d'intervention 7: Regroupement de l'ensemble des structures de formation sous la tutelle du METFP</b>				
Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Rationaliser et renforcer le secteur de la formation professionnelle et technique	Élaboration d'un document de présentation des avantages à tirer de la rationalisation du secteur de la FPT	Document	Janv. 08	Avril 08
	Organisation des échanges de points de vue sur la question au niveau politique	Contacts au niveau politique	Avril 08	Juin 17
	Structuration des réponses aux questionnements des Ministères utilisateurs quant à la garantie de qualité des formations	Réponses aux questions posées	Avril 08	Avril 17
	Élargissement des discussions aux partenaires techniques et financiers	Réponses aux questions posées	Juin 08	Sept 17
	Préparation des textes légaux intégrant toutes les structures publiques de formation technique et professionnelle (exceptée l'armée) au sein du METFP	Textes légaux	Janv. 09	Sept 17
	Accueil des structures publiques gérées par des Ministères techniques	Action publique d'information	Juill. 09	Sept 17
	Encadrement spécifique des structures de formation accueillies	Attention particulière	Juill. 09	Continu

**Choix politique 3** : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation

**Axe d'intervention 8**: Clarification des missions des agences et fonds d'appui à la FPT

Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Clarifier les champs d'action de l'ONFP et du FONDEF pour accroître leur complémentarité	Redéfinir les champs de l'ONFP en donnant la priorité à la formation continue dans le secteur public, à la formation des formateurs, y compris pour les besoins des programmes d'apprentissage et du secteur informel	Renouvellement de la mission de l'ONFP	Mars 08	Juill. 08
	Assurer la pérennité du financement au FONDEF, le responsabiliser pour les études sectorielles et la formation continue pour le secteur privé productif	Financement durable et extension de la mission	Mars 08	Juill. 08
	Confier la coordination de l'action en matière de la FP des organismes d'aide bilatérale ou multilatérale à la Direction de plan.	Définition des missions de la DP	Mars 08	Juill. 08
	Mettre en place un cadre de concertation interne des cadres	Concertation interne	Janv. 08	Sept. 17

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>				
<b>Axe d'intervention 9: Renforcement du pilotage et de la concertation avec la Coordination du PDEF</b>				
Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Harmoniser les actions de la FPT avec les plans du PDEF	Partage d'information avec la Coordination du PDEF concernant les plans d'action, les intentions d'appui et d'investissement des partenaires de développement en faveur de la FPT	Communication	Janv. 08	Sept. 17
Associer les acteurs du développement dans le pilotage	Mise en place de la commission nationale de coordination de la formation professionnelle et technique	Commission créée	Mars 08	Juill. 08
	Mise en place d'un groupe de travail chargé de l'évaluation externe des programmes de formation; le groupe étendrait son action d'évaluation aux institutions privées de FP (dont aucun mécanisme d'évaluation n'est disponible)	Groupe créé	Mars 08	Sept. 09
	Mise en place d'une commission consultative sur le secteur privé de la FPT, qui aurait pour mission de conseiller le Ministre de la FPT sur les rapports avec le secteur privé	Commission créée	Mars 08	Sept. 09

**Choix politique 3** : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation

**Axe d'intervention 10**: Renforcement de l'autonomisation des structures de formation

Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
Accroître l'autonomie de gestion et d'action des structures de formation	Mise en place des mécanismes et des modalités formelles encadrant le partenariat entre une structure publique de formation et les entreprises du secteur d'activité correspondant aux filières	Mécanismes de partage de responsabilité	Mars 08	Sept. 09
	Intégration des revenus de la fonction service dans la gestion globale du budget de fonctionnement	Directive	Mars 08	Sept 09
	Accroissement du financement, incluant les frais de maintenance des infrastructures et des équipements	Budget de fonctionnement et BCI	Janv. 09	Sept 17
	Création des conseils d'établissement (pour des structures de faible et moyenne population) et des conseils d'administration pour les autres	Nomination	Sept. 08	Sept 17

**Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, pilotage et autonomisation des structures de formation**

**Axe d'intervention 11: Plan de communication, de suivi et évaluation de la réforme**

Objectifs	Actions et étapes de réalisation	Indicateurs de résultats	Échéancier / exécution	
			Début	Fin
S'assurer le soutien à la réforme des acteurs et du public	Organisation de séminaires/ateliers d'information et de partage des orientations et des actions de la réforme de la FPT avec les décideurs du PDEF, les syndicats patronaux, les partenaires du développement	Organisation d'ateliers	Janv. 08	Janv. 08
	Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication grand public sur la réforme de la FPT; ceci intéresse les parents, les entreprises, et d'autres	Plan d'action élaboré	Mars 08	Juill.08
	Appui aux structures de formation vers l'ouverture aux entreprises du même secteur et l'initiation des partenariats dynamiques en matière de formation	Directives	Mars 08	Sept 09
Apporter les correctifs requis à la réforme et lui assurer le succès	Mise en place d'un plan de suivi de la réforme grâce à des indicateurs de résultats et de respect de l'échéancier de chaque action	Indicateurs	Janv.08	Sept 17
Évaluer la réforme pour continuer à avancer	Mise en place des mécanismes d'évaluation de la réforme à la fin de la période fixée, en l'occurrence fin 2016. Cette évaluation ex-post permettrait de redéfinir d'autres besoins et d'autres développements de la FPT au Sénégal.	Rapport	Sept 17	Déc. 17



**Tableau 44: Plan d'investissement de la réforme de l'ETFP (2008-2017) – en millions de Fcfa**

<b>Option politique 1 : Amélioration de la qualité de la FPT</b>										
<b>Axe d'intervention 1 : Élaboration des programmes selon l'approche par compétences par l'IGEN selon les plans et priorités du METFP</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Créer une unité/service de suivi au sein de la Direction de la Planification du MEFPT										
Constituer des équipes des programmes										
Formation et encadrement de spécialistes en APC		200	200							
Élaborer de programmes prioritaires		50	50	50	50	50	50	50	50	
Production et diffusion des guides				200	300	300	300	300	300	300
Implanter les nouveaux programmes				10	10	10	10	10	10	10
Évaluer des nouveaux programmes										75
Ensemble des actions		250	250	260	360	360	360	360	360	385

Notes :

Les carrés sombres sans chiffres indiquent que le coût de l'activité est inclus dans le fonctionnement du Ministère

L'estimation des coûts se réfère aux calculs, que nous considérons encore actuels du document du METFP de Janvier 2004 « Planification stratégique de l'ETFP. Phase II du PDEF (2004-2007)

<b>Axe d'intervention 2 : Renouvellement des équipements et du matériel de formation (Au rythme de production des nouveaux programmes)</b>										
Actions et étapes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Élaboration des listes d'équipements par filière		10	10	10	10	10	10	10		
Sélection des fournisseurs d'équipements (AO)			10	10	10	10	10	10		
Acquisition des équipements				3600	1000	1000	1000	1000	1000	
Contrôle de conformité des équipements										
Installation et tests de fonctionnement										
Formation des formateurs sur la manipulation				4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Mise en place des normes de gestion et de maintenance des équipements				10						
Formation à la maintenance des équipements										
Contrôle du respect des normes de maintenance										
Ensemble des actions		10	10	3634	1024	1024	1024	1024	1004	4,0

Note : les listes d'équipements figurent dans le guide d'organisation pédagogique et matérielle. Mais, il faudra les lister sous format appel d'offres

L'acquisition des équipements est prévue pour cinq structures par an, dont les cinq plus grosses en 2010 et ensuite les autres.

<b>Axe d'intervention 3 : Redynamisation de la formation des formateurs</b>										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agrandissement de l'ENSETP	200	400	525							
Rééquipement de l'ENSETP		200	220							
Finalisation des constructions de l'ENFEFS		ND	ND							
Dotation en personnels des structures de formation des formateurs										
Rééquipement du CNFMETP de Kaffrine		20	30	50						
Réactivation du CNFMETP de Guérina										
Formation initiale à ENSETP	300	300	300	400	400	400	400	400	400	400
Mise en place des plans de formation continue										
Ensemble des actions	500	920	1075	450	400	400	400	400	400	400

<b>Choix politique 2 : Accroissement de l'accès</b>										
<b>Axe d'intervention 4: Réhabilitation et maintenance des infrastructures de la FPT</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Élaboration d'un plan concerté de réhabilitation et rééquipement des infrastructures de la FPT	4									
Établissement de devis et plans de réhabilitation		25	25	25	25	25	25			
Renforcement des capacités du SAGE										
Fonds de réhabilitation des infrastructures FPT		5000	5000	2000	2000	2000	1000	1000	1000	1000
Sélection des entreprises par appels d'offre et attribution des marchés										
Exécution des travaux de réhabilitation										
Contrôle de conformité et réception des travaux										
Mise en place des normes de maintenance			10							
Formation des comptables matière		2	2	2						
Ensemble des actions	4	5027	5037	2027	2025	2025	1025	1000	1000	1000

Note : La réhabilitation des cinq grands lycées est estimée à 2 milliards chacun. La durée estimée des travaux est de 24 mois.

<b>Choix politique 2 : Accroissement de l'accès</b>										
<b>Axe d'intervention 5: Construction de nouvelles structures de formation dans les régions selon les potentialités économiques</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plan concerté de construction et d'équipement de nouvelles structures de formation					10					
Devis et plans de construction et d'équipement						30				
Mise en place du financement										
Appel d'offres et attribution des marchés										
Exécution des travaux de construction								14000	14000	14000
Contrôle final et réception des travaux										
Appel d'offres et Sélection des fournisseurs de matériel et d'équipements										
Réception des équipements et tests										
Dotations des nouvelles structures en personnels										
Recrutement des clientèles et formation										
Ensemble des actions					10	30		14000	14000	14000

<b>Choix politique 2 : Accroissement de l'accès</b>										
<b>Axe d'intervention 6: Rénovation de l'Apprentissage traditionnel</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Expérimentation d'un dispositif de l'apprentissage rénové pour la qualification de niveau V										
Mise en place d'un système de certification par validation des acquis de l'expérience										
Implantation du dispositif d'apprentissage rénové pour la qualification de niveau V dans les Régions de Saint-Louis, de Louga et de Matam	500	1000								
Formation et insertion professionnelle de jeunes apprentis dans les communes de Pikine et de Guédiawaye	500	1000								
Généralisation de l'apprentissage rénové dans les Régions			2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Ensemble des actions	1000	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>										
<b>Axe d'intervention 7 : Regroupement de l'ensemble des structures de formation sous la tutelle du METFP</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Élaboration d'un document de présentation										
Organisation des échanges de points de vue sur la question au niveau politique										
Structuration des réponses aux questionnements des Ministères utilisateurs quant à la garantie de qualité des formations										
Élargissement des discussions aux partenaires techniques et financiers										
Préparation des textes légaux intégrant toutes les structures publiques de FPT (exceptée l'armée) au sein du METFP										
Transfert de l'autorité des structures publiques de la FPT au METFP										
Encadrement spécifique										
<b>Ensemble des actions</b>										

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>										
<b>Axe d'intervention 8: Clarification des missions des agences et fonds d'appui à la FPTP</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Redéfinir les champs de l'ONFP										
Assurer la pérennité du financement au FONDEF										
Mettre en place un cadre de concertation interne des cadres										
Ensemble des actions										

Note : Dès lors que le Décret portant organisation du METFP est signé, le personnel sera rémunéré dans le cadre habituel de la Fonction publique.



<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>										
<b>Axe d'intervention 9 : Renforcement du pilotage et de la concertation avec la Coordination du PDEF</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Partage d'information avec la Coordination du PDEF concernant les plans d'action										
Mise en place de la commission nationale de coordination de la formation professionnelle et technique										
Mise en place d'un groupe de travail chargé de l'évaluation externe des programmes de formation;										
Mise en place d'une commission consultative sur le secteur privé de la FPT										
Ensemble des actions/ années										

Note : Ce renforcement est fait dans le cadre habituel du fonctionnement du Ministère.

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, du pilotage et autonomisation des structures de formation</b>										
<b>Axe d'intervention 10 : Renforcement de l'autonomisation des structures de formation</b>										
Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mise en place des mécanismes et des modalités formelles du partenariat École-entreprise										
Intégration des revenus de la fonction service dans le budget de fonctionnement										
Accroissement du financement, incluant les frais de maintenance et d'entretien										
Création des conseils d'établissement ou des conseils d'administration pour les autres										
Mise en place d'un système d'information scolaire performant, incluant le placement	100	100	100	100	100					
Implantation d'un support informatique fiable		200	200	400	400					
Ensemble des actions	100	300	300	500	500					

<b>Choix politique 3 : Renforcement de la gouvernance, pilotage et autonomisation des structures de formation</b>										
<b>Axe d'intervention 11 : Plan de communication, de suivi et évaluation de la réforme</b>										
Actions et étapes de réalisation	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Organisation d'atelier d'information et de partage sur la réforme de la FPT	10									
Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication grand public sur la réforme	10					10				
Appui aux structures de formation vers l'ouverture aux entreprises	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mise en place d'un plan de suivi de la réforme grâce à des indicateurs de résultats										
Évaluation de la réforme en fin de la période fixée										30
Ensemble des actions	120	100	100	100	100	110	100	100	100	130

**Tableau 45: Synthèse des investissements dans le cadre du plan d'action de la réforme (2008-2017)**

Actions et étapes de réalisation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
1. Révision des programmes selon l'APC		250	250	260	360	360	360	360	360	385	2945
2. Renouvellement des équipements		10	10	3634	1024	1024	1024	1024	1004	4	8758
3. Redynamisation de la formation des formateurs	500	920	1075	450	400	400	400	400	400	400	5345
4. Réhabilitation et maintenance des infrastructures	4	5027	5037	2027	2025	2025	1025	1000	1000	1000	20170
5. Construction nouvelles structures de formation					10	30		14000	14000	14000	42040
6. Rénovation de l'apprentissage traditionnel	1000	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
7. Regroupement des structures FPT au METFP											0
8. Restructuration du METFP											0
9. Renforcement de la gouvernance et du pilotage											0
10. Renforcement de l'autonomie des structures de formation de la FPT	100	300	300	500	500						1700
11. Mise en place d'un plan de communication, de suivi et d'évaluation de la réforme	120	100	100	100	100	110	100	100	100	130	1060
<b>Total des coûts estimés des investissements</b>	<b>1724</b>	<b>8607</b>	<b>8772</b>	<b>7971</b>	<b>5419</b>	<b>4949</b>	<b>3909</b>	<b>17884</b>	<b>17864</b>	<b>16919</b>	<b>94018</b>

Total des investissements sur dix années : 94 018 millions F CFA, soit près de 10 milliards F CFA par an (14 10<sup>6</sup> Euro ou 20 10<sup>6</sup> USD).

**Annexe :**

**Liste des entreprises qui ont répondu au questionnaire sur les besoins en qualifications professionnelles**