

# Résumé exécutif – Evaluation SN OS2 /FPT

## 2018

### 1.1. Synthèse de l'évaluation

L'évaluation porte sur le programme SN OS2 / FPT intitulé : « Consolidation des acquis du programme de 2008 à 2016 sur les plans pédagogique, technique et managérial dans les trois structures nationales de formation de formateurs ». Il s'agit de l'Objectif spécifique 2 du Programme pluriannuel (PPA) de l'APEFE au Sénégal. Cet OS2 du PPA a démarré ses activités en janvier 2017 pour se terminer en décembre 2018.

Sur base de l'étude des documents, des données récoltées par interviews et entretiens auprès des parties prenantes et des différentes observations réalisées sur le terrain, l'équipe d'évaluation a formulé différents constats dans ce rapport d'évaluation, qu'il est possible de synthétiser comme suit :

- - Le critère de pertinence appliqué à ce programme met en évidence le fait que le projet est bien en phase avec l'orientation stratégique du Sénégal.
- - Les résultats du projet, analysés notamment au regard des IOV, soulignent sa grande efficacité.
- - Le rapport entre les résultats atteints et les ressources mise à disposition confirme que l'efficience du projet est satisfaisante.
- - La durabilité du projet peut être jugée très satisfaisante, notamment parce que du personnel national y a été impliqué tant au niveau central qu'au niveau des établissements et que ce personnel s'est approprié les différentes étapes d'exécution du projet. Le principe d'appropriation est de ce fait pleinement rencontré.
- - Le projet est par ailleurs aligné sur les options du MFPAA qu'il prend parfaitement en compte.
- - L'harmonisation avec les interventions des autres PTF n'est pas formellement identifiée dans le cadre de ce programme de consolidation, mais des indices permettent de penser qu'elle existe de manière indirecte.
- - Les principes de la gestion axée sur les résultats et des responsabilités mutuelles sont également pleinement rencontrés par le projet.
- - Les thèmes transversaux sont pour la plupart partiellement pris en compte avec deux thèmes qui se distinguent plus positivement : la digitalisation et l'innovation.

### 1.2. Conclusions et leçons apprises

Le programme SN OS2/FPT de l'APEFE a focalisé ses appuis sur trois établissements de formation de formateurs l'ENSETP, l'ENFEFS et le CNFMETP de Kaffrine. Ces trois établissements forment les enseignants pour les différents niveaux de formation professionnelle et technique au Sénégal. L'intervention de l'APEFE a permis le développement de programmes selon l'approche par compétence. La dynamique de changement accompagnant l'implantation de cette approche a été consolidée durant cette phase par des renforcements de capacités notamment dans l'implantation de cette approche par compétence et au niveau de la démarche qualité globale de ces écoles. Un appui en équipements a permis de consolider l'accès de ces établissements à l'Internet afin qu'ils

puissent bénéficier pleinement des capacités futures du fonctionnement du système d'information. Celui-ci, mis en place mais pas encore exploité, doit garantir une meilleure capitalisation de tous les acquis de formation réalisés et devenir un outil de partage entre les institutions.

Globalement, l'évaluation constate donc que le programme a atteint pleinement l'ensemble de ses résultats attendus, à l'exception du Système d'information dont l'exploitation n'est pas encore effective aujourd'hui pour des raisons purement techniques (le serveur qui l'héberge n'est pas encore installé). Sa mise en activité complète et permanente sera un gage de succès pour le programme et pour la capitalisation de ses acquis, sous réserve d'un accompagnement pour encourager l'adhésion des utilisateurs à cette technique et son utilisation systématique par eux. Le projet a donc bien accompagné la dynamique de changement dans les structures de formation de formateurs ce qui a permis de renforcer l'implantation de l'APC et de la démarche qualité qui avait été entamée dans le cadre des programmes antérieurs.

L'enjeu majeur de la pérennité, c'est l'appropriation par les acteurs institutionnels (surtout le MFPA et les établissements) des acquis du projet et son accompagnement technique et financier. Au niveau technique, ces acquis peuvent perdurer si les dispositifs acquis dans le projet sont entretenus, suivis et mis à jour régulièrement et réinvestis au sein des établissements. Le risque au plan financier semble plus élevé car le budget des établissements pourrait ne pas parvenir à supporter la cadence élevée des activités nécessaires à cette consolidation permanente de ces acquis. A ce niveau, par exemple, les chefs d'établissements devront veiller au fonctionnement régulier des cellules pédagogiques et à l'élaboration systématique des fiches pédagogiques pour les enseignements-apprentissages

Le suivi régulier des enseignements-apprentissages sur le terrain des écoles requiert la participation du corps d'encadrement en l'occurrence les inspecteurs et à ce stade leur nombre reste actuellement insuffisant pour pouvoir réaliser pleinement cette tâche.

Grâce au programme SN OS2/FPT la performance générale de ces enseignements a été significativement fortifiée par l'implantation consolidée de la démarche qualité. Elle permet un renforcement des capacités des établissements dans leurs dimensions pédagogique, technique et managériale. L'application de cette démarche qualité est un processus à évaluer et à consolider de manière permanente : un suivi régulier de l'application des procédures doit être instauré et garanti pour assurer la durabilité de leur utilisation et de leur impact souhaité.

### **1.3. Recommandations**

Sur base des conclusions de cette évaluation, l'équipe suggère différentes recommandations aux trois acteurs ou groupes d'acteurs suivants : les acteurs institutionnels sénégalais, l'APEFE et la Coopération belge.

#### ***1.3.1. Recommandations à l'adresse des acteurs institutionnels sénégalais***

Les conclusions ont mis en exergue le très bon niveau d'atteinte des résultats de ce programme de consolidation mais elles ont également souligné que l'enjeu majeur pour la période future reste la pérennisation des résultats atteints. Pour répondre à cet enjeu majeur de la pérennité, l'équipe d'évaluation suggère les recommandations suivantes en ce qui concerne l'implantation de l'approche par compétence :

1. poursuivre le renforcement de capacités techniques et pédagogiques des formateurs de manière continue, par des moments de recyclage, de partage d'expériences, de coaching

éventuel afin de réduire autant que possible les inégalités qui existent encore dans la manière dont les différents formateurs implémentent l'APC ;

2. assurer la maintenance régulière et la mise à niveau constante des équipements, prévoir leur renouvellement, leur remplacement et leur modernisation, compte tenu de l'importance capitale des aspects pratiques de toutes les formations dispensées ;
3. dynamiser les cellules pédagogiques, en tant qu'un des vecteurs essentiels de la pérennisation des acquis du programme, par une vérification régulière de leur fonction et la responsabilisation dans chacun des centres d'une personne en charge de cette dynamisation ;
4. formaliser la formation en APC pour les formateurs-apprenants qui sortent de l'ENSETP afin que l'usage de cette approche soit plus systématiquement et plus complètement utilisée par ces sortants dans leur pratique professionnelle ;
5. renforcer les suivis des pratiques de classes et restituer les observations faites aux établissements de formation de formateurs ;
6. organiser des rencontres d'évaluation des suivis de l'implémentation de l'APC avec l'implication de l'Inspection Générale d'Etat (IGE)
7. augmenter le nombre d'inspecteurs de spécialité au niveau des académies et mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour leur mobilité afin de garantir un suivi généralisé, constant et durable ;
8. réfléchir aux aspects et métiers innovants afin de développer des filières de formation qui soit, le plus possible, en phase avec le marché du travail en évolution. Ainsi par exemple, il serait utile de sensibiliser les acteurs sur l'utilité et la pertinence des métiers verts dans des filières comme le bâtiment/maçonnerie, l'électricité ou la menuiserie et de développer l'offre de formation dans cette orientation.

En ce qui concerne la démarche qualité l'équipe d'évaluation suggère les recommandations suivantes :

1. améliorer et mettre à jour régulièrement les outils et procédures de la démarche qualité afin de disposer d'un outil en adéquation avec les besoins et les exigences de la formation professionnelle et technique, qui est en constante évolution ;
2. assurer une évaluation régulière de l'application de la démarche qualité par un soutien et un suivi constant des points focaux et des cellules qualité ;
3. analyser régulièrement les effets de la démarche qualité sur le fonctionnement général des établissements afin de pouvoir constamment suggérer des adaptations et des mises à jour de cette démarche qualité.

En ce qui concerne l'implantation du SI, l'équipe d'évaluation conseille les recommandations suivantes :

1. opérationnaliser le système d'information par la mise en place des équipements fonctionnels et la connexion au serveur du Ministère ;
2. garantir la compatibilité et l'harmonisation du SI avec celui du MFPA et vérifier constamment la bonne accessibilité de tous les établissements au système ;
3. communiquer régulièrement sur l'utilisation du SI, sur ces innovations, sur l'évolution de ses contenus, afin de stimuler et développer son usage.

Enfin au niveau institutionnel, l'équipe d'évaluation estime que la pérennisation des acquis du programme nécessite la mise en place d'une structure légère mais permanente de gestion des écoles de formation de formateurs au sein du Ministère. Cette structure, qui, idéalement, serait rattachée au Secrétariat général afin de disposer d'une position transversale lui permettant de travailler en

lien étroit avec les différentes directions concernées, serait chargée d'assurer et de poursuivre le travail qui a été pris en charge par l'assistance technique et la coordination de la composante institutionnelle durant la réalisation du programme. Elle pourrait aussi gérer la capitalisation future de ce volet formation de formateurs développé par le MFPAA.

### ***1.3.2. Recommandation à l'adresse de l'APE FE***

Dans le prolongement des résultats obtenus grâce à la réalisation de ce programme SN OS2/FPT, l'équipe d'évaluation suggère à l'APEFE les recommandations suivantes :

1. capitaliser les nombreux acquis de ce programme afin de les utiliser notamment et très concrètement dans la mise en œuvre du programme d'entrepreneuriat féminin actuellement développé par l'Association au Sénégal ;
2. diffuser et communiquer sur les résultats du programme, sous les formes les plus variées (atelier, publication, diffusion sur les plateformes électroniques, etc.), tant au Sénégal qu'en Belgique, afin de garantir une plus large utilisation des leçons qu'il est possible de tirer de cet appui ;
3. rencontrer les autres PTF et réaliser avec eux une séance de travail afin de maximiser les opportunités de poursuite et de développement des acquis de ce programme dans les différentes écoles de formation de formateurs.

### ***1.3.3. Recommandation à l'adresse de la Coopération belge(DGD)***

En analysant la réorientation récemment imprimée au programme de l'APEFE au Sénégal, l'équipe d'évaluation propose à la DGD la recommandation suivante :

1. renforcer l'efficacité, l'efficience et la visibilité de la contribution de la Coopération belge aux interventions des acteurs de coopération non gouvernementale en poursuivant le financement de ces acteurs dans les domaines de leurs compétences avérées, même si ces financements s'étendent sur de plus longue période. La consolidation d'un secteur tel que l'enseignement professionnel est un processus de longue durée mais qui permet, s'il réussit, d'obtenir des impacts durables sur plusieurs générations. Ainsi, lorsque, comme pour le programme évalué ici, l'intervention développée est clairement intégrée à la stratégie nationale et que l'expertise de l'acteur non gouvernemental est reconnue et appréciée par le partenaire, l'équipe d'évaluation estime qu'il est inopportun de l'interrompre pour orienter l'acteur non gouvernemental vers d'autres secteurs qu'il maîtrise sans doute moins. Ceci d'autant plus, lorsque cette intervention est en cohérence avec le Cadre stratégique commun défini par les ACNG pour la Coopération belge. Pour l'équipe d'évaluation une telle réorientation constitue un risque important de baisse d'efficacité et d'efficience des interventions de l'acteur non gouvernemental dans le pays partenaire

## RÉPONSE DE GESTION<sup>1</sup> :

### Evaluation externe du programme de consolidation des acquis du programme sur le plan technique, pédagogique et managérial dans 03 structures de formation de formateurs de la FPT par le renforcement de trois structures nationales de formation de formateurs au Sénégal

Pays : SÉNÉGAL

Programme : Appui à la Formation professionnelle et technique en matière de formation de formateurs - 2017-2018 (avec rétrospection jusqu'à 2008)

Date de l'évaluation : novembre-décembre 2018

Date rédaction : 3 mars 2019

Rédigé par :

Le présent document s'est appuyé sur un ensemble de ressources documentaires servant de référence au processus d'évaluation. Parmi ceux-là on citera :

- Rapports d'évaluation du programme à l'étude de 2016 et de 2018
- Rapport de capitalisation décembre 2018
- Rapports d'audit qualité des 3 établissements de formation de formateurs ENSETP, ENFEFS et CNFMETP de Kaffrine

#### **Recommandation d'évaluation 1 à l'adresse des acteurs institutionnels sénégalais :**

##### **Pour la pérennisation des actions relatifs à l'accompagnement des dynamiques de changement liés à l'implantation de l'APC**

- poursuivre le renforcement de capacités techniques et pédagogiques des formateurs de manière continue, par des moments de recyclage, de partage d'expériences, de coaching éventuel afin de réduire autant que possible les inégalités qui existent encore dans la manière dont les différents formateurs implémentent l'APC ;
- assurer la maintenance régulière et la mise à niveau constante des équipements, prévoir leur renouvellement, leur remplacement et leur modernisation, compte tenu de l'importance capitale des aspects pratiques de toutes les formations dispensées ;
- dynamiser les cellules pédagogiques, en tant qu'un des vecteurs essentiels de la pérennisation des acquis du programme, par une vérification régulière de leur fonctionnement et la responsabilisation dans chacun des centres d'une personne en charge de cette dynamisation ;
- renforcer la formation en APC dans les EFF afin que l'usage de cette approche soit plus systématiquement et plus complètement utilisée par les sortants dans leur pratique professionnelle ;

<sup>1</sup> Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

- renforcer les suivis des pratiques de classes et restituer les résultats aux établissements de formation de formateurs ;
- organiser des rencontres d'évaluation des suivis de l'implémentation de l'APC avec l'implication de l'Inspection Générale d'Etat (IGE)
- augmenter le nombre d'inspecteurs de spécialité au niveau des académies et mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour leur mobilité afin de garantir un suivi généralisé, constant et durable ;
- réfléchir aux aspects et métiers innovants afin de développer des filières de formation qui soient, le plus possible, en phase avec le marché du travail en évolution. Ainsi par exemple, il serait utile de sensibiliser les acteurs sur l'utilité et la pertinence des métiers verts dans des filières comme le bâtiment/maçonnerie, l'électricité ou la menuiserie et de développer l'offre de formation dans cette orientation.

Réponse du comité de pilotage :

Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi <sup>2</sup>	
			Commentaires	Statut <sup>3</sup>
1.1 <i>Mettre en place une structure légère mais permanente de gestion des écoles de formation de formateurs au sein du Ministère</i>	2 <sup>ème</sup> trimestre 2019	Structure légère mise en place et rattachée au Secrétariat général respectif en charge de la FPT et de l'enseignement supérieur	La structure, qui, idéalement, serait rattachée aux 2 secrétariats généraux, de par sa transversalité, travaillerait en lien étroit avec les différentes directions concernées. Elle serait chargée d'assurer et de poursuivre les missions remplies par l'assistance technique et la coordination de la composante institutionnelle, notamment en mettant en œuvre les orientations définies par le cadre de concertation en collaboration avec la coordination des IA. Elle assure la veille des filières et métiers innovants.	Dispositif déjà expérimenté durant la phase de pérennisation du programme (à redynamiser)
				Composition suggérée : Directions concernées, IA, EFF (MFPA et MESRI)
1.2 <i>Élaborer les TDR du comité technique et réactualiser le plan d'action du suivi de l'implantation de l'APC et diffuser celui-ci ainsi que ses résultats à l'ensemble des acteurs impliqués.</i>	2 <sup>ème</sup> trimestre 2019		Exploiter les rapports d'activités du Comité technique mis en place par le programme. Capitaliser les acquis du Comité technique en s'appuyant sur les personnes-ressources ayant participé aux	Dispositif déjà expérimenté durant la phase de pérennisation du programme (à redynamiser)

<sup>2</sup> Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

<sup>3</sup> En cours – clôturé...

			activités. Continuer de mobiliser les IA et les IS dans l'accompagnement et le suivi des cellules pédagogiques (plan d'action, animation pédagogique, renforcement des capacités, suivi, évaluation...)	Composition : Points focaux des Directions, représentants IA, EFF (MFPAA et MESRI)
1.3 Renforcer les corps de contrôle (disponibilité, quantité, logistique, ressources matérielles etc.)	Continu	MFPAA MESRI	Aménager une ligne budgétaire en conséquence → formuler une requête financière dans le BCI en faveur des EFF. Inciter des partenariats avec les PTF, els collectivités, le secteur privé.	Dispositif déjà expérimenté durant la phase de pérennisation du programme et avec d'autres PTF et initiatives internes (à poursuivre)
<p><b>Recommandation d'évaluation 2.</b>  <b>Pour la pérennisation des actions relatifs à l'accompagnement des dynamiques de changement liés à l'implantation de l'implémentation de la démarche qualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer et mettre à jour régulièrement les outils et procédures de la démarche qualité afin de disposer d'un outil en adéquation avec les besoins et les exigences de la formation professionnelle et technique, qui est en constante évolution ;</li> <li>• assurer une évaluation régulière de l'application de la démarche qualité par un soutien et un suivi constant des points focaux et des cellules qualité ;</li> <li>• analyser régulièrement les effets de la démarche qualité sur le fonctionnement général des établissements afin de pouvoir constamment suggérer des adaptations et des mises à jour de cette démarche qualité.</li> <li>• Transférer les bonnes pratiques du programme aux IA, IS, aux EFF, aux directions du MFPAA</li> </ul>				
<p>Réponse du comité de pilotage :</p> <p>Un cadre de consolidation sera mis en place. Les enseignements seront tirés du fait de la réussite exemplaire du programme malgré la faiblesse des moyens. Cette expérience sera mise à profit en exploitant les documents. Ceci dit tous les acteurs doivent disposer des rapports et on fera de l'APEFE sans l'APEFE. « capital immatériel ». Il se dit soucieux de la poursuite et de la consolidation des acquis. Il ajoute que des recommandations sont formulées, les risques sont identifiés mais il est possible d'aller au-delà en proposant une stratégie de mitigation. Voir chacun en ce qui le concerne, ce qu'il peut faire. Il rappelle enfin que la maintenance du système et celle du dispositif constituent un enjeu de taille.</p>				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires	Statut
2.1 Mettre en place un cadre de concertation	3 <sup>ème</sup> trimestre	Secrétariat	Mutualiser les bonnes pratiques,	Processus de

<i>Qualité qui met en synergie les Directions et les services (CEP, 3FPT, DRH, DECPC, ANAQ), des ministères concernés</i>	2019	général	coordonner les interventions et généraliser la DQ aux établissements de la FPT.	mutualisation démarré par le programme avec la synergie des 3 EFF et CEP et IAF (à développer et formaliser) Composition : CEP, IAF, 3 FPT, DRH, DECPC, IA
<i>2.2 Planifier le suivi de la démarche qualité dans les établissements de formation de formateurs (au moins 02 suivi / an sur la base des rapports d'audits des EFF</i>	Dès 2 <sup>ème</sup> trimestre 2019	Chef d'établissements de formation de formateurs	Poursuivre la mise en œuvre de la démarche Qualité. Sous l'instruction des chefs d'établissements, planifier le suivi interne de la démarche qualité par l'équipe qualité. Assurer le suivi interne par l'équipe qualité dans les EFF. Organiser les activités d'amélioration du système de management de la Qualité, et élaboration d'autres procédures. Partager les bonnes pratiques entre EFF.	Processus déjà expérimenté par le programme (à poursuivre) Composition : Équipe qualité, porteurs de procédures
<i>2.3 Procéder à des mises à jour régulières (amélioration des procédures et élaboration au besoin de nouvelles procédures : 1 activité au moins / an)</i>	Au moins 1 fois par an			
<i>2.4 Organiser le suivi des recommandations de l'audit de 2018 dans les EFF (au moins une fois par an)</i>	1 fois par an	CEP/ MFCAA	Garantir la continuité de l'application de la DQ dans les EFF en assurant le suivi des recommandations issues de l'audit.	Responsable qualité IS
<i>2.5 Organiser un audit par an dans les EFF</i>	1 fois par an	CEP /MFCAA	Impliquer l'IS ou l'IEF de la localité pour un suivi rapproché au niveau local. Transmettre les rapports de suivi de proximité aux IA	Responsable qualité IAF IS
<b>Recommandation d'évaluation 3.</b> <b>Pour un fonctionnement du système d'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>opérationnaliser le système d'information par la mise en place des équipements fonctionnels et la connexion au serveur du Ministère ;</li> <li>garantir la compatibilité et l'harmonisation du SI avec celui du MFCAA et vérifier constamment la bonne accessibilité de tous les établissements au</li> </ul>				



système ;

- communiquer régulièrement sur l'utilisation du SI, sur ces innovations, sur l'évolution de ses contenus, afin de stimuler et développer son usage.

Réponse du comité de pilotage :

Le CNID approuve la pleine collaboration entre l'UGP et le CNID et propose que le SI soit élargi à l'ensemble du secteur.

Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi	
			Commentaires	Statut
<i>3.1 Intégrer le SI au SI global du MFPA</i>	4 <sup>ème</sup> trimestre 2019	CNID	Relancer le SI global du Ministère qui est un préalable à l'ancrage du SI spécifique des EFF.	Points focaux du SI au CNID
<i>3.2 Administrer et Impulser l'animation du SI au MFPA</i>	2 <sup>ème</sup> trimestre 2019	CNID	Le SI spécifique est fonctionnel. Administrer et animer techniquement le SI par le CNID. Centraliser la matière première fournie par les Directions et les services. Encadrer les administrateurs et les utilisateurs du SI pour l'atteinte des indicateurs fixés dans le PPA 2017-2018 (nombre de visiteurs, journal des logs sur le site web, nombre de like sur Facebook, résultats d'enquête de satisfaction)	Dispositif déjà expérimenté durant la phase de pérennisation avec les points focaux du SI au CNID, SNOP et les 3 EFF. Encadrement du CNID à lancer
<i>3.3 Assurer la maintenance de la Gestion du SI</i>	2 <sup>ème</sup> trimestre 2019	Directeurs EFF	Intégrer la gestion du SI dans la planification annuelle des activités des EFF. Alimenter le SI et organiser la gestion de l'information dans les EFF. Les activités menant au fonctionnement optimal du SI est tributaire du dynamisme des EFF et du leadership.	Administrateurs et points focaux SI EFF